



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**YENİ ÇALIŞMA MODELLERİ BAĞLAMINDA
ÖRGÜTSEL GÜCÜN VE ETKİLEMENİN DOĞASINI
ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Begüm KANAT TİRYAKİ

İşletme Anabilim Dalı

İzmir

2024



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



YENİ ÇALIŞMA MODELLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL GÜCÜN VE ETKİLEMENİN DOĞASINI ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Begüm KANAT TİRYAKİ

Danışman

Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

İzmir

2024

Tez Değerlendirme Kurulu Jüri Üyeleri

Başkan : Doç. Dr. Nazlı Ayşe
(Danışman) AYYILDIZ ÜNNÜ

Üye : Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ

Üye : Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL
DALKILIÇ

Üye : Doç. Dr. Burcu ŞENTÜRK
YILDIZ

Üye : Doç. Dr. Ebru TOLAY

Doktora Tezinin kabul edildiği tarih: 05/12/2024

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Ege Üniversitesi tarafından kullanılan ‘bilimsel intihal tespit programı’ ile tarandığını ve hiçbir şekilde ‘intihal içermediğini’ beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Begüm KANAT TİRYAKİ

ÖNSÖZ

Günümüzde bilişim alanındaki gelişmelerle beraber bilginin iletimi kolaylaşmış ve örgütsel yaşamda meydana gelen değişimler hızlanmıştır. Kuşkusuz en dikkat çekici değişimlerden biri de geleneksel çalışma modellerinin yerini yeni çalışma modellerine bırakması olmuştur. Bu yeni çalışma modellerinin gündeme gelmesiyle beraber örgütsel güç ve etkileme konuları da yeniden tartışılmaya başlamıştır. Yeni çalışma modelleri, geleneksel çalışma modellerine göre daha esnek, teknoloji odaklı ve yenilikçidir. Aynı zamanda uzaktan çalışma modellerini kapsamaktadır. Bu bağlamda örgütsel açıdan önem taşıyan güç ve etkileme konularının, günümüzde yaygınlaşan uzaktan çalışma modelleri bağlamında incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda tez çalışmasının amacı, uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel güç ve etkileme süreçlerini ortaya koymak ve bu süreçlerin doğasını anlamak olarak belirlenmiştir. Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile görüşmeler yapılarak uzaktan çalışma modelleri bağlamında gücün ve etkilemenin doğasına ve kullanımına ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilmiştir. Hem yönetici hem de ast pozisyonunda çalışan katılımcılarla görüşmeler yapılmış, bu da uzaktan çalışmada güç ve etkileme konuları ile ilgili uygulama ve pratikteki süreçlerin keşfine olanak tanımıştır. Uzaktan çalışma modelleri bağlamında incelenen güç ve etkileme süreçlerinde değişimler ve dönüşümler meydana geleceği öngörülmüş, nitekim bu öngörüler araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Elde edilen bulgular göz önüne alındığında alanda yapılacak sonraki araştırmalarda; sosyal bağlama dair ipuçları ile uzaktan çalışma bağlamında iletişim kalitesini ve aynı zamanda örgütlerde güç ve etkileme süreçlerinin kalitesini arttırmaya yönelik çalışmaların alanın gelişimine katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

İzmir, 2024.

Begüm KANAT TİRYAKİ

ÖZET

Günümüzde toplumsal değişimlerin de etkisiyle örgütsel bağlamda değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir. Pandemi dönemi ve sonrasında bu değişimler ve yoğunlukları daha da artmıştır. Meydana gelen değişimler ile beraber çalışma modellerinde esneklik, teknolojik gelişmeler doğrultusunda hızlanan dijital dönüşüm, iş-yaşam dengesinin sağlanması gibi konular daha fazla irdelenmeye başlamıştır.

Bu değişimleri, değişimler sonucu ortaya çıkabilecek faktörleri ve süreçleri ortaya koyabilmek adına çalışmanın temel amacı; uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgüt üyelerinin kullandıkları örgütsel gücü, etkileme mekanizmalarını ve bunların seçimlerini etkileyen faktörleri açığa çıkarmak ve tanımlamaktır. Bu noktada ilk olarak araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan ana konular olan güç ve etkileme kavramları ile uzaktan çalışma modelleri hakkında derinlemesine literatür taraması yapılmış ve kavramlar ayrıntılı bir biçimde ilgili bölümlerde açıklanmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde ise uzaktan çalışma modellerini deneyimleyen, örgütsel güç ve etkileme konusunda derin bir anlayışa sahip olan çeşitli katılımcılar ile amaçlı örnekleme yöntemi ve bu yöntem temelinde maksimum çeşitlilik örnekleme ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Seçilen örneklem yöntemi doğrultusunda farklı sektörler, pozisyonlar ve hiyerarşik düzeylerde çalışmakta olan 13 yönetici ve 12 ast ile görüşülmüştür. Bu sayede uzaktan çalışma bağlamında örgütsel güç ve etkileme süreçleri ve bu süreçleri etkileyen dinamikler hem astların hem de üstlerin görüşleri derinlemesine incelenerek açığa çıkarılmıştır.

Araştırmaya kısmında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler yazar tarafından deşifre edilmiş ve MAXQDA 2024 programı yardımıyla içerik analizine tabi tutularak tematize edilmiştir. Bu noktada bulguların güvenilirliğini artırmak için veriler birden fazla kez analiz edilmiştir.

İçerik analizi sonucu elde edilen temalara ait hiyerarşik kod-alt kod modeli oluşturulmuş, alt kod istatistikleri incelenmiş, çapraz tablo analizi yapılmış, kod bulutu oluşturulmuş, iki vaka modeli ortaya konmuş ve son olarak birbirleriyle ilişkili kodları ortaya çıkarmak amacıyla kod haritaları oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarda; uzaktan çalışma bağlamında güç ve etkileme kavramlarının nasıl tanımlandığı, güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin seçimini etkileyen faktörler, kullanılan güç kaynakları ve etkileme taktikleri, etkili

ve etkisiz olarak algılanan güç kaynakları ve etkileme taktikleri, güç kullanımında ve etkileme süreçlerinde uyum ve direnç ile karşılaşma nedenleri, güç kullanımında ve etkileme süreçlerinde uzaktan çalışma modelleri ile beraber meydana gelen farklılıklar ve uzaktan çalışmanın güç ve etkileme süreçlerine etkileri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulgularının en önemlileri arasında, uzaktan çalışma kapsamında kullanılan güç kaynaklarında, sert güç kaynaklarına kıyasla daha yumuşak güç kaynaklarının ve taktiklerin tercih edilmesi yer almaktadır. Etkileme taktikleri kapsamındaki bulgulara ise çalışanların yöneticileri üzerindeki imajlarını yönetmeye yönelik taktikler kullandığı görülmüştür. Uyum ile karşılaşma nedenleri kapsamındaki bulgular, yöneticilerin geleneksel ve cezaya dayanan yöntemleri verimli olmadığını düşündükleri için kullanmayı tercih etmediklerini ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışanlar ile iletişime dayalı ilişkiler kurmanın yanı sıra daha ılımlı yaklaşımların da uyum ile karşılaşmada geçerli olduğu görülmüştür. Astlar ise uyum ile karşılaşma nedenleri arasında Sosyal Varlık Teorisinde (Short, Williams ve Christie, 1976) açıklanan yakınlık ve doğrudanlık gibi sosyal varlığı güçlendirmeye yönelik olan kavramlardan bahsetmişlerdir. Uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkileme taktikleri kullanımında iletişimsel olarak sağlanan dezavantajlara ilişkin olarak, astların ve üstlerin beden dili, mimikler vb. gibi sosyal bağlama dair ipuçlarının (Sproull ve Kiesler, 1986) eksikliğinden sıklıkla bahsettikleri görülmektedir. Yine uzaktan çalışma bağlamındaki iletişim pratikleri kapsamında, katılımcılar tarafından uzaktan çalışmanın negatif duyguları saklayabilmek, etkin zaman yönetimi gibi pek çok avantaja sahip olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan, katılımcıların önemli bir kısmının uzaktan iletişimin yüz yüze iletişimin, iletişim verimliliği ve kalitesi açısından yerini alamayacağını belirtmesi de önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda güç kullanımı ve etkileme süreçleri ile ilgili olarak iki tematik gösterim oluşturulmuş ve çalışmanın temel sonuçları ile uygulayıcılara ve alanda çalışan araştırmacılara yönelik öneriler ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel güç, Güç kaynakları, Etkileme taktikleri, Uzaktan çalışma modelleri, Nitel içerik analizi

ABSTRACT

In today's organizational life, changes and transformations are constantly taking place due to the impact of social changes. These changes have increased during and after the pandemic period. The issues that have gained importance with the changes that have occurred include flexibility in working models, digital transformation that has accelerated in line with technological developments, ensuring work-life balance, and more.

In order to reveal these changes, the factors and processes that may arise as a result of these changes, the main purpose of the study is to reveal and define the organizational power used by the members of the organization in the context of remote working models, the mechanisms of influence, and the factors that affect their choices. At this point, first of all, an in-depth literature review was conducted on the main topics that constitute the conceptual framework of the research; the concepts of power and influence and remote working models, and the concepts were explained and conveyed in detail in the relevant sections.

In the research section of the study, the purposeful sampling method, which allows the inclusion of various participants with a deep understanding of organizational power and influence in the context of remote working, and maximum diversity sampling was preferred based on this method. In line with the selected sampling method, 13 managers and 12 subordinates working in different sectors, positions, and hierarchical levels were interviewed. In this way, organizational power and influence processes in the context of remote work and the dynamics affecting these processes were deeply examined and revealed.

The data obtained as a result of the interviews conducted in the research section were deciphered by the author and subjected to content analysis and thematized with the help of the MAXQDA 2024 program. At this point, the data was analyzed more than once to increase the reliability of the findings.

A hierarchical code-subcode model was created for the themes obtained as a result of the content analysis, subcode statistics were examined, cross-table analysis was performed, a code cloud was created, two case models were presented, and finally, code maps were created in order to reveal the codes related to each other.

In the results obtained within the scope of the research; the concepts of perceived power and influence in the context of remote work, factors affecting the selection

of power sources and influence tactics, power sources and influence tactics used, effective and ineffective power sources and influence tactics, reasons for encountering compliance and resistance in the use of power and influence processes, differences in the use of power and influence processes, and the effects of remote work on power and influence processes were revealed. Among the most important research findings is that softer power sources and tactics are preferred compared to hard power sources in the power sources used within the scope of remote work. In the findings within the scope of influence tactics, it was observed that employees used tactics aimed at managing their image on their managers. The findings within the scope of the reasons for encountering compliance reveal that managers do not prefer to use traditional and punishment-based methods because they think they are not efficient. At this point, it was observed that in addition to establishing communication-based relationships with employees, more moderate approaches are also valid in encountering compliance. On the other hand, subordinates mentioned concepts aimed at strengthening social presence such as closeness and directness explained in Social Presence Theory (Short, Williams, & Christie, 1976) among the reasons for encountering compliance. Regarding the disadvantages provided communicatively in the use of power and influence tactics in the context of remote work models, it is observed that subordinates and superiors frequently mention the lack of social context clues such as body language, facial expressions, etc. (Sproull & Kiesler, 1986). Again, within the scope of communication practices in the context of remote work, participants stated that remote work has many advantages such as hiding negative emotions and effective time management. On the other hand, it is also an important finding that a significant portion of the participants stated that remote communication cannot replace face-to-face communication in terms of communication efficiency and quality.

In line with the results, two thematic approach proposals were created regarding the use of power and influence processes, and the results of the study and recommendations for practitioners and researchers working in the field were presented in detail.

Keywords; Organizational power, Power sources, Influence tactics, Remote work, Qualitative content analysis

İÇİNDEKİLER

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	IV
ÖNSÖZ	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
GÜÇ VE ETKİLEME	4
1.1. Güç Araştırmalarının Tarihsel Temelleri.....	4
1.2. Güç Kavramının Tanımı Ve Kuramsal Çerçevesi	7
1.2.1. Tarihten Günümüze Güç Kavramının Tanımı	7
1.2.1.1. Örgütsel Güç	15
1.2.1.2. Realist Yaklaşım	16
1.2.1.3. Postyapısalcı Yaklaşım	17
1.2.1.4. İşlevselci Yaklaşım	17
1.2.1.5. Elitist Güç	18
1.2.1.6. Sosyal Güç	18
1.2.2. Güç Kavramının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar	21
1.2.2.1. Sıfır Toplamlı ve Pozitif Toplamlı Güç (Zero-Sum, Positive-Sum)	21
1.2.2.2. Gücün Dört Boyutu (Four Dimentions of Power).....	23
1.2.2.3. Başkası Üzerinde Güç, Birlikte Güç ve Kolektif Güç (Power-Over, Power-To, Power-With)	26
1.2.3. Güç Kavramı ile İlişkili Kavramlar	32
1.2.3.1. Yetki	33
1.2.3.2. Otorite	33
1.2.3.3. Domine Etmek/Tahakküm	35
1.2.3.4. Kontrol	36
1.2.3.5. Prestij	37
1.2.3.6. Baskı	37
1.2.4. Güce Karşı Verilen Tepkiler	37

1.2.4.1.	Kabul etme.....	40
1.2.4.1.1.	Uyum	41
1.2.4.1.2.	Özdeşleşme.....	43
1.2.4.1.3.	İtaat.....	43
1.2.4.1.4.	İçselleştirme	45
1.2.4.2.	Reddetme/Direnç.....	45
1.3.	Güç Kaynaklarının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar.....	47
1.3.1.	French ve Raven'ın Sınıflandırması.....	54
1.3.1.1.	Ödüllendirme ve Cezalandırma Gücü	54
1.3.1.2.	Yasal Güç	57
1.3.1.3.	Uzmanlık Gücü.....	58
1.3.1.4.	Benzeşim Gücü	59
1.3.1.5.	Bilgi Gücü	59
1.4.	Etkileme Kavramının Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi.....	60
1.4.1.	Etkileme Kavramının Tanımı	60
1.4.1.1.	Yönetim ve Etkileme	64
1.4.1.2.	Güç ve Etkileme Kavramlarının Farkı	65
1.4.1.3.	Etkilemenin Yönleri ve Etkinliği	67
1.5.	Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar.....	69
1.5.1.	Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'ın Sınıflandırması.....	75
1.5.2.	Yukl ve Falbe'nin Sınıflandırması.....	77
1.5.2.1.	Danışma.....	78
1.5.2.2.	İlham Verici Temyizler	79
1.5.2.3.	Rasyonel İkna	79
1.5.2.4.	Yaranma.....	79
1.5.2.5.	Kişisel Cazibe.....	80
1.5.2.6.	Değişim	81
1.5.2.7.	Baskı	82
1.5.2.8.	Koalisyon.....	82
1.5.2.9.	Meşrulaştırma	83
1.6.	Türkiye Bağlamında Örgütsel Güç ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Gerçekleştirilen Araştırmalar.....	84
1.6.1.	Güç Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar	84
1.6.2.	Etkileme Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar	88
1.7.	Uluslararası Bağlamda Örgütsel Güç ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Gerçekleştirilen Araştırmalar.....	90
1.7.1.	Güç Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar	90

1.7.2. Etkileme Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar	95
İKİNCİ BÖLÜM	99
UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ BAĞLAMINDA GÜÇ VE ETKİLEME	99
2.1. Salgın Süreci ve İş Hayatına Yansımaları	99
2.1.1. Dijital Dönüşüm	102
2.1.2. İş Hayatında Meydana Gelen Değişimler	105
2.2. Bilgisayar Temelli İletişim Sistemleri (Computer Based Communication-Computer Based Information Systems-Information Communication Systems)	108
2.2.1. Medya Zenginliği Teorisi (Media Richness Theory).....	114
2.2.2. Sosyal Varlık Teorisi (Social Presence Theory)	118
2.2.3. Sosyal Bağlam İpuçları Teorisi (Social Context Cues Theory).....	120
2.2.4. Teknoloji Kullanımının Sosyal Etki Modeli (Social Influence Model of Technology Use)	123
2.2.5. Hyperpersonal Model	124
2.3. Uzaktan Çalışma Kavramı ve Modelleri.....	127
2.3.1. Tele Çalışma (Telework).....	134
2.3.2. Sanal Takımlar/Ekipler/Örgütler (Virtual Teams)	136
2.3.3. Hibrit Çalışma (Remote Work)	137
2.3.4. Evden Çalışma (Working From Home)	141
2.4. Uluslararası Bağlamda Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Güç ve Etkilemeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar.....	145
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	149
METODOLOJİ	149
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi.....	149
3.2. Araştırmanın Örneklemi	152
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	155
3.4. Verilerin Toplanması	157
3.4.1. Araştırmanın Kısıtları, Geçerlik ve Güvenilirliği	157
3.5. Verilerin Analizi	159
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	161
BULGULAR VE SONUÇ	161
4.1. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular	161
4.1.1. Demografik Veriler	161
4.1.2. Temalara İlişkin Frekanslar ve Görüşler	165
4.1.3. Güç, Güç Kullanımı ve Güç Kaynaklarına İlişkin Frekanslar ve Görüşler	167

4.1.4. Etkileme, Etkileme Kullanımı ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Frekanslar ve Görüşler	188
4.1.5. Etkili ve Etkisiz Olarak Algılanan Güç Kaynakları ve Etkileme Taktiklerine Frekanslar ve Görüşler	209
4.1.6. Demografik Veriler ile Alt Temaların İncelenmesi.....	216
4.1.7. Kod Bulutu.....	233
4.1.8. İki Vaka Modeli.....	234
4.5.1. Ast ve Üstlere İlişkin İki Vaka Modeli	234
4.5.2. Orta Düzey ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin İki Vaka Modeli ..	235
4.1.9. Birbiriyle İlişkili Kodlara İlişkin Bulgular	236
4.1.9.1. Güç Kaynakları ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası.....	236
4.1.4.2. Etkileme Taktikleri ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası.....	237
4.2. Tartışma, Sonuç ve Öneriler	238
KAYNAKÇA.....	261
EKLER.....	291
TEŞEKKÜR.....	300
ÖZGEÇMİŞ	301

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Bulgularının Güvenilirliğini Değerlendirmek İçin Kullanılan Terminoloji Ve Kriterler	158
Tablo 2 : Katılımcı Bilgileri	162
Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Özellikleri	163
Tablo 4 : Katılımcıların Çalışma Modeli	164
Tablo 5 : Katılımcıların Kurumsal İletişim Aracı	165
Tablo 6 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri	167
Tablo 7 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanırken Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri	173
Tablo 8: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanırken Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri	176
Tablo 9 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynakları Seçimini Etkileyen Dinamikler ve Faktörlere İlişkin Görüşleri	177
Tablo 10: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri	179
Tablo 11 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanımında ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Avantajlara İlişkin Görüşleri	182
Tablo 12: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanımında ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Dezavantajlara İlişkin Görüşleri	184
Tablo 13 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kavramının Tanımına İlişkin Görüşleri	187
Tablo 14: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşleri	188
Tablo 15 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Girişimlerinde Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri	193
Tablo 16 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Girişimlerinde Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri	195
Tablo 17 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerini Seçimini Etkileyen Dinamikler ve Faktörlere İlişkin Görüşleri	197
Tablo 18 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri	199
Tablo 19 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkilemede ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Avantajlara İlişkin Görüşleri	201
Tablo 20 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkilemede ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Dezavantajlara İlişkin Görüşleri	204
Tablo 21 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Kavramının Tanımına İlişkin Görüşleri	207
Tablo 22 : Katılımcıların Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri	209
Tablo 23 : Katılımcıların Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri	212
Tablo 24 : Katılımcıların Etkili Olduğu Düşünülen Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri	214
Tablo 25 : Cinsiyete Göre Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular	217
Tablo 26 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular	218
Tablo 27: Cinsiyete Göre Güç Kaynakları Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	219

Tablo 28 : Cinsiyete Göre Güç Kaynakları Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	220
Tablo 29: Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynakları Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	220
Tablo 30 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynakları Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	221
Tablo 31 : Cinsiyete Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	222
Tablo 32 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	223
Tablo 33 : Uzaktan Çalışma Tecrübesine Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	224
Tablo 34 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular	225
Tablo 35 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	226
Tablo 36 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular	227
Tablo 37 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	228
Tablo 38 : Uzaktan Çalışma Tecrübesine Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	229
Tablo 39 : Cinsiyete Göre Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular	230
Tablo 40: Cinsiyete Göre Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular	231
Tablo 41 : Yönetim Kademesine Göre Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular	232
Tablo 42 : Yönetim Kademesine Göre Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular	233

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Medya Zenginliği Hiyerarşisi	115
Şekil 2 : Temalara İlişkin Frekanslar	166
Şekil 3 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri ...	168
Şekil 4 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşleri	189
Şekil 5 : Kod Bulutu.....	234
Şekil 6 : Ast ve Üstlere İlişkin İki Vaka Modeli	235
Şekil 7 : Orta Düzey ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin İki Vaka Modeli.....	236
Şekil 8: Güç Kaynakları ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası	237
Şekil 9 : Etkileme Taktikleri ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası	238
Şekil 10: Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Örgütsel Güç Sürecine İlişkin Tematik Gösterim.....	256
Şekil 11: Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Etkileme Sürecine İlişkin Tematik Gösterim.....	257

KISALTMALAR LİSTESİ

Vd.	: Ve diğerleri
Vb	: Ve benzeri
Bkz.	: Bakınız
CMC	: Computer Mediated Communication
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
FtF	: Face to Face
Ed.	: Editör
ILO	: International Labour Organization
OECD	: Organisation for Economic Co- Operation and Development
IBM	: International Business Machines
WFH	: Evden Çalışma

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde işin ve iş yapış şekillerinin doğası sürekli olarak değişmekte ve farklı kavramlar ile gelişmektedir. Son yıllarda, örgütsel faaliyetler giderek daha küresel hale gelmiştir ve buna bağlı olarak da rekabet devamlı olarak artmaktadır. Artan rekabete ek olarak hem üretim boyutunda hem de hizmet boyutunda bilgi tabanlı çalışma ortamları yaygınlaşmıştır (Townsend, DeMarie ve Hendrickson, 1998). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler geçmişle kıyaslandığında hızlı bir değişimi beraberinde getirerek işleri daha da dinamik kılmıştır. Tüm bu meydana gelen değişiklikler doğrultusunda örgütsel sistemler, yapılar ve süreçler daha esnek hale gelmiştir (Bell ve Kozlowski, 2022: 15). Bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler uzaktan çalışmanın daha fazla yaygınlaşmasına olanak tanımıştır. Bu gelişmelere ek olarak yaşanan pandemi süreci sırasında uzaktan çalışma modelleri örgütlerin işleyişlerini devam ettirebilmeleri için adeta bir kurtarıcı niteliği göstermiştir. Pandemi süreci sonrasında ise örgütler; maliyet, çalışan motivasyonu ve verimlilik gibi faktörler nedeniyle uzaktan çalışma modellerini benimsemeye devam etmişlerdir. Bu noktada uzaktan çalışma modellerinin hem literatürde hem de uygulamada giderek önemini arttıran bir araştırma alanı olduğu ifade edilebilir (Bknz: Ingusci vd., 2023; Cook , 2023; Emanuel ve Harrington , 2024; Olawale vd., 2024).

Diğer yandan örgütsel hedeflere ulaşma açısından bireylerin istenen tutum ve davranışları göstermesi yolunda örgütsel güç ve etkileme süreçleri oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu noktada yöneticilerin astlarını, hedefler doğrultusunda yönlendirmek amacıyla kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının ve aynı zamanda astların kullandıkları etki taktiklerinin örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda kullanılan en önemli araçlar olduğu ifade edilebilir. Liderlerin veya yöneticilerin farklı güç kaynaklarını seçimi ve kullanımının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, devamsızlık, tükenmişlik, öz yeterlilik, üretkenlik, verimlilik gibi farklı örgütsel kavramlar ile ilişki içerisinde olduğu da görülmektedir (Elias, 2008 akt. Meydan vd., 2018: 78; Bocchiaro ve Zamperini, 2012; Guérin ve Kumar, 2013; Bélanger, 2016;). Bu doğrultuda, örgütsel güç kaynaklarının seçimi ve kullanımının örgütler açısından pek çok farklı örgütsel kavram ile ilgili olması nedeniyle incelenmeye değer, önemli bir alan olduğu ifade edilebilir.

Giddens (1979)'a göre bireyler örgütler içerisinde birlikte hareket ettiklerinde anlam, güç ve normları yani sosyal etkileşimin temel unsurlarını yaratmaktadırlar (Melin ve Axelsson, 2005: 1635). Sosyal etkileşimin temel unsurlarından örgütsel güç ve etkileme taktiklerinin kullanımı ise örgütsel bağlamda zaman ve koşullardan bağımsız olarak geçerliliğini ve önemini koruyan konular olmuştur. French ve Raven (1959) güç ve etkileme kavramlarının birbiri ile diyalik bir ilişki içerisinde olan iki temel soruyu açıklama çabası içerisinde olduğunu ve bu soruların “a) Güç eylemini gerçekleştiren ajanın davranışını neyin belirlediği ve b) Bu eylemden etkilenen bireyin tepkisini neyin belirlediği” olduğunu ifade etmiştir.

Güç ve etkileme süreçleri ile ilgili olarak temel soruları anlamlandırma yolunda; geleneksel güç kullanımı ve etkileme taktiklerinin, güncel bir konu olan uzaktan çalışma modelleri bağlamında ele alındığında farklılıklar göstereceği öngörülmüştür. Uzaktan çalışma modelleri bağlamında geleneksel güç ve etkileme taktiklerinin kullanımlarında değişim meydana geleceği, geleneksel güç ve etkileme kullanımına göre farklı yollar izlenebileceği düşünülmüştür. Uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkilemenin kullanımı ve ne şekilde algılandığının da tanımlanması hedeflenmiştir. Bunlara ek olarak uzaktan çalışma modellerinde güç ve etkileme taktikleri bağlamında iletişim temelli sağlanan avantaj ve dezavantajların ortaya çıkarılması da amaçlanmıştır.

Bu çerçevede tezin ilk bölümünde güç ve etkileme kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve güç kaynakları ve etkileme taktikleri ile ilgili teoriler ortaya konmuş, güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmalar detaylandırılmıştır. Tezin ikinci bölümünde ise uzaktan çalışma kavramı ve uzaktan çalışma modelleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde uzaktan çalışmada kullanılan bilgisayar aracılı iletişim ile ilgili teoriler incelenmiştir. Tezin teorik altyapısını oluşturan ilk ve ikinci bölümlerin sonunda ulusal ve uluslararası yazında konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar derlenmiş ve ayrıntılı olarak incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın örnekleme, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları ayrıntılı ele alınmıştır. Tezin son bölümünde ise bulgular ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, tartışılmış, bulgular sonucunda uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel güç ve etkileme süreçlerine ilişkin tematik gösterimler

oluşturulmuş ve alanda faaliyet gösteren uygulayıcılar ile araştırmacılar a önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın odak noktası; salgın sonrası yaygınlaşan uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel gücün ve etkilemenin kullanımı ve algılanmasını ortaya koymaktır. Araştırmanın temel amacı ise “Uzaktan alışma modelleri bağlamında örgütün üyelerinin kullandıkları örgütsel gücü, etkileme mekanizmalarını ve bunların seçimlerini etkileyen faktörleri anlamak ve tanımlamak”tır. Ulusal ve uluslararası literatür değerlendirildiğinde; uzaktan çalışma modelleri bağlamında g ve etkileme süreçlerine ilişkin yapılmış olan çalışmalarda çoğunlukla nitel araştırma tasarımı ile gerçekleştirilmediği ve keşifsel nitelikte çalışmalar bulunmadığı görülmüştür. Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmesi literatürdeki nicel araştırmalara kıyasla konunun daha derinlemesine incelenmesine ve farklı boyutlarıyla anlaşılmasına olanak tanımıştır. Amaçlı rnekleme yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşmeler ile uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel g ve etkileme taktiklerinin hem astlar hem de üstler perspektifinden derinlemesine tartışılmasının alana ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇ VE ETKİLEME

İlk bölüm güç ve etkilme kavramlarının ayrıntılı olarak açıklandığı alt başlıkları içermektedir. Öncelikle güç kavramının tanımı ve güç kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar ele alınmış, güç kavramı ile ilişkili olan kavramlar ve güce karşı verilen tepkiler incelenmiş, sonrasında ise güç kaynaklarının sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra etkilme kavramının tanımı açıklanmış, etkilme taktiklerinin sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar incelenmiştir. Son olarak ulusal ve uluslararası yazında güç ve etkilme ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların bir kısmı özetlenmiştir.

1.1.Güç Araştırmalarının Tarihsel Temelleri

Güç kavramı oldukça eski bir kavram olmakla birlikte, tarihsel olarak bakılacak olursa dinler içerisinde de kendine yer edinmiştir. Bu bağlamda ilahi güç olarak ele alınan ve tabir edilen güç kavramından farklı dinler kapsamında bahsedilmektedir. Geleneksel dinlerde ilahi güce sahip olanın farklı güç temellerine başvurduğu görülmektedir. Modern öncesi toplumlarda gelenek ve göreneklerin kullanımı, toplumsal düzeni sağlama gücünü takdire şayan bir şekilde yerine getirmiştir. Tanrı ve Büyük Varlık Zinciri benzer şekilde sosyal ilişkileri düzenlemiştir. Poggi'nin ideolojik güç analizinde gözlemlediği gibi, kutsal, “yapay olanı doğal görünen ve olumsal ve keyfi olanı, mutlak ve özünde geçerli olan” haline getirerek özünde istikrarsız olanı dengede tutmaya yardımcı olmaktadır (Poggi, 2001: 65 akt. Haugaard, 2003: 103).

Dini hizmetlerin büyük bir kısmı, tanrının çeşitli güç temellerini oluşturmak için ayrıntılı hazırlıkları ve araçları olarak görülebilir. Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam da Tanrı'yı, her şeyi bilen (uzman) olan, ve en aşırı güç çeşitlerini kullanan (zorlama ve ödül biçimleriyle; cennet ve cehennem gibi), isteklerine uymayanlar ile başa çıkabilen (tam gözetimi sağlayabilen-omnipresent), son derece güçlü bir varlık (her şeye gücü yeten) olarak tanımlamaktadır. İslam Allah'ın 99 özelliğini sıralar. Yahudilik ve Hristiyanlık'ta sayılar bu kadar fazla değildir fakat yine farklı özelliklerden bahsedilir.

Bunlar arasında bilge olmak, adil olmak, merhametli olmak, dürüst olmak, sevgi dolu olmak, inanmayanlara karşı öfkeli olmak, yüce olmak, bağışlayıcı olmak, yaratıcı olmak gibi çeşitli özellikler yer almaktadır. Yaratılış'ta Tanrı, bizi yaratması dışında dünyadaki değerli olan her şeyi yaratan yaratıcı olarak vurgulanır ve karşılıklılığın meşru gücünü Tanrı'ya borçlu olduğumuz ifade edilir. Havva'dan başlayarak tüm atalarımızın işlediği günahlar da dahil olmak üzere birçok günahımızın farkında olmamızı sağlayarak ve suçlu olduğumuzu dile getirerek, Tanrı'nın meşru hakkaniyet gücünü kabul etmemiz beklenir (Raven: 2008: 18-19).

Dinlerin, yapı ve özelliklerinin farklılaşmasından dolayı çeşitli güç biçimlerine sahip olduğu görülmektedir. Hristiyanlık, kendisini kilise etrafında örgütleyen bir dindir. Nitekim bu nedenle, ilke olarak, bazı bireylerin, dinsel nitelikleri gereği başkalarına prens, sulh hakimi, peygamber, falcı, hayırsever, eğitimci vb. olarak değil sadece papaz sıfatıyla hizmet edebileceğini varsayar. Bununla birlikte, papazlık kurumunun sahip olduğu güç biçimleri aşağıdaki gibi belirtilir (Foucault, 1982: 783):

1. Bir sonraki dünyada bireysel kurtuluşu sağlamak bir güç biçimidir.
2. Pastoral güç, yalnızca hükmeden bir güç biçimi değildir; aynı zamanda diğerlerinin yaşamı ve kurtuluşu için kendini feda etmeye hazır olmaktır.
3. Sadece topluma değil, her bireye tüm yaşamı boyunca bakan ve kollayan bir güç biçimidir.
4. Son olarak, bu güç biçimi, insanların zihinlerinin içeriğini bilmeden, ruhlarını keşfetmeden, onlara en içteki sırlarını ifşa ettirmeden uygulanamaz. Bu; vicdan bilgisi ve onu yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak dinler veya başka formdaki araçlar işleri yapma kapasitelerini iki kaynaktan alır. Bunlar; doğa ve toplumdur. Doğal güçle ilgili olarak, eyleme geçme kapasitesi fiziksel bedenden ve insanların doğa kanunlarını kendi çıkarlarına göre kullanabilmesinden gelir. Doğal gücün ikinci biçimi, neden ve sonuçta tezahür eden doğanın düzenlilikleridir. Bu, ister "ilahi ruh"un tezahürü, ister Newton fiziğinin tezahürü olsun, doğal şeylerin düzeninin bilgisidir. Bu tür bilgiler yanlış olabilir, ancak tahmin edilebilirliği kolaylaştırdığı takdirde doğal güç için yeterli olmaktadır (Haugaard, 2003: 90).

Din temelinde güç kavramının önemli bir yeri olduğu ve bu bağlamın oluşmasında temel taşlardan biri olduğu ifade edilebilir. Güç kavramı siyaset, politika ve sosyolojik olarak da önemli bir kavram olmaktadır.

Aristoteles, Weber, Lasswell ve hemen hemen tüm diğer siyaset bilimciler, siyasal ilişkilerin güç, kural ya da otoriteyi içeren bir dizi ilişki içerisinde ve bu kavramlar çerçevesinde var olduklarını ifade ederler. “Foundations of Modern Political Science Series” kitabında bahsedildiği üzere Lasswell için siyaset bilimi; gücün şekillendirilmesi ve paylaşılması üzerine çalışmalardan oluşur (Dahl, 1963: 5 akt. Stinebrickner, 2015: 191).

Güç tartışmalarının çoğu onu sosyolojik bir bağlamdan ziyade özellikle politik bir bağlama yerleştirmektedir ve sosyolojik anlamda sorunun çok az ele alındığı söylenebilir. Fakat güç kavramı sadece politik güçten oluşmamaktadır; iktisadi, finansal, sınai ve askeri güç çeşitleri gibi politik gücün, farklı sosyal güç türlerinden yalnızca biridir (Bierstedt, 1950: 730).

Gücün konumuna veya sadece uygulanmasına odaklananlar gücün insanların üzerinde uygulandığı gerçeğini atlamaktadırlar. Sadece konuma ve uygulamasına odaklanana göre güç bir ilişkiyi ifade etmez ve aslında kapasite, yapabilirlik, kolaylık ve yetenek anlamına da gelir. Buna göre, gücün karşılıklılık yönü yani insanlar üzerinde uygulandığı gerçeği atlanmamalıdır. Aksi halde güç ilişkilerini incelemenin temel nedeni yani bireylerin muhalefetlerinin üstesinden gelerek ya da onları önleyerek bireylerin itaatini güvence altına alma (teşebbüs veya başarılı olma) konusundaki ilgi ortadan kalkar (Lukes, 1974: 34-35 akt. Morriss, 2006: 126).

Post-işlevselci bakış açısı sonrası güç teorileri, genel olarak Marksist-kültürel ve yapısalcı-Weberci olarak adlandırılabilir anlayışlarla ilerlemiştir. İlki, kapitalist toplumlarda ideoloji, hegemonya, tüketim ve diğer sessizlik kaynaklarına odaklanırken (örneğin, Laclau ve Mouffe 1985), ikincisi, özellikle tarihsel sosyolojide, bir güç alanı olarak devlete odaklanmıştır (Evans, Rueschemeyer ve Skocpol 1985). Bu bağlamda, Michael Mann’ın iktidar anlayışı karşılaştırmalı-tarihsel sosyolojinin merkezi haline gelmiştir. Mann, gücü temel insan ihtiyaçlarına cevap veren ve böylece ideolojik, ekonomik, askeri ve politik gücü ayıran örgütsel ağlarda var olan şeklinde kuramlaştırmıştır (Hall ve Schroeder 2006; Mann 1992, 1993 akt. Reed, 2003: 196).

1.2. Güç Kavramının Tanımı Ve Kuramsal Çerçevesi

Güç kavramı farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanabilen ve hem örgütler için hem de toplumsal olarak önem arz eden bir kavram olmaktadır. Bu bağlamda başlık altında teorisyenlerin ve araştırmacıların yapmış oldukları farklı güç tanımları ortaya konmuştur. Bu çerçevede örgütsel, realist, postyapısalcı, işlevselci, elitist ve sosyal güç olmak üzere farklı güç tanımları açıklanmıştır. Sonrasında güç kavramını daha iyi açıklayabilmek adına güç ile ilgili yazında kabul görmüş olan farklı yaklaşımlar ele alınmıştır. Son olarak da güç kavramı ile ilişkili olan kavramlar ve güce karşı verilen tepkiler incelenmiştir.

1.2.1. Tarihten Günümüze Güç Kavramının Tanımı

Güç toplumsal hayatın temel kavramlarından biridir ve uzun zamandır sosyal bilimler kapsamında sosyal psikoloji, sosyoloji, felsefe ve antropoloji gibi disiplinlerce incelenmekte ve araştırılmaktadır (Bknz: Ayers; 1950, Morriss; 1987, Raven ve French; 1959, Yukl ve Falbe; 1992, Cohen; 1976, Dahl; 1957). Yıllar içerisinde, gücün incelenmesinin, örgütsel psikolojide ve diğer sosyal etkileşim analizlerinde önemli bir kavram haline geldiği görülmektedir. Güç ilişkileri yıllar boyunca farklı boyutlarda ve farklı aktörlerin birbiri üzerindeki üstünlükleri kapsamında ele alınmıştır. Tarihsel olarak kapsamı veya bağlamları bakımından pek çok farklı yönden yapılmış olan güç tanımları bu başlıkta geçmişten günümüze gelecek şekilde sıralanmıştır.

Thomas Hobbes, Elements of Law isimli kitabında gücü şu şekilde tanımlar: *“Bir bireyin gücü, bir başkasının gücünün etkilerine direnir ve onu engeller. Güç basitçe, birinin gücünün diğerinden fazla olmasıdır. Güçleri eşit olup karşı karşıya gelmiş insanların muhalefetlerine ise çekişme denir ”* (Hobbes 1650: 26 akt. Read, 2012: 3). Daha sade bir tanımlamada Hobbes’a göre güç, *“bireyin bugünden, gelecekte gerçekleştirebilecek bir iyiliği elde etmesi”* dir (Hobbes, 1641: 150 akt. Pansarti ve Bindi, 2021: 52).

Farklı bir bakış açısıyla Follet (1941: 181) ise gücü; bir şeyleri gerçekleştirme, nedensel bir etken olma, değişimi başlatma becerisi olarak tanımlamıştır (akt. Melé ve Rosanas, 2003: 37).

Güç kavramı tanımına güç kaynağı kavramını da katan Lewin (1951: 194); gücü; başka bir kişi üzerinde belirli bir büyüklükte etki bırakma potansiyeli, güç kaynağını ise kişinin potansiyel faaliyetlerinin geniş bir alanına yayılmasıdır şeklinde tanımlamıştır. (akt. Raven, 1992: 3).

Gücü tekillikten çıkaran bir tanımlama yapan Arendt (1955: 200) hiç kimsenin tek başına gerçek anlamda güce sahip olamayacağını, gücün insanların birlikte hareket etmesiyle ortaya çıktığını ve dağıldıkları anda kaybolduğunu ifade etmiştir (akt. Habermas, 1955: 13). Sonrasında ise gücün insanın sadece eylemde bulunmasına değil, aynı zamanda uyum içinde hareket etme yeteneğini de ifade ettiğini belirtmiş, hiçbir zaman bir bireyin malı olmadığını; bir gruba ait olduğunu ve ancak grup bir arada kaldığı sürece varlığını sürdürdüğünü ifade etmiştir. Bunlara ek olarak güce sahip olan birine “iktidarda” olduğu söylendiğinde, aslında onun adına hareket etmesi için belirli sayıda insan tarafından yetkilendirilmiş olmasına atıfta bulunulmakta olduğunu söylemiştir (Arendt 1970: 44 akt. Habermas ve McCarthy, 1977: 4).

Güç kelimesinin eşanlamlıları, modern halklarda ve farklı dillerde şu şekilde evrilmiştir: güç, etki, kontrol, pouvoir, puissance, Macht, Herrschaft, Gewalt, imperium, potestas, auctoritas, potentia vb. (Dahl, 1957: 201). Dahl (1957: 203) gücü insanlar arasındaki bir ilişki türü olarak tanımlamıştır ve A’nın B’nin üzerinde gücü olduğu takdirde, B’nin başka türlü yapmayacağı bir şeyi B’ye yaptırabileceğini ifade etmiştir. Ona göre gücün en önemli özelliklerinden biri de bağımlılığın bir fonksiyonu olmasıdır. B’nin A’ya olan bağımlılığı ne kadar artarsa, A’nın da gücü o derece daha fazla ortaya çıkmaktadır. Dahl (1957: 204) bu tanımlamalarına ek olarak gücün özelliklerinin; A’nın güç girişimleri, B’nin yanıtlarından önce geldiği için A’nın B üzerinde güce sahip olduğunun hemen belirlenemeyeceği ve söylenemeyeceği, A ve B arasında bir bağlantı olmadığı sürece, hiçbir güç ilişkisinin varlığından bahsedilemeyeceği ve A’nın B’yi başka türlü yapmayacağı bir şeyi yaptırmaya yönelik başarılı bir girişimini içermekte olduğunu içerdiğini ifade etmiştir.

Güce ek olarak gücün kaynaklarından bahsedilen tanımlamasında Mechanic (1962) gücün, bireyin bir örgütteki konumundan geldiğini ve kişilere, bilgilere ve kaynaklara erişimi ve bunlar üzerindeki kontrolünden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Polsby (1963) başka bir yaklaşım ile güç üzerine yapılan çalışmaların; bireylerin karar verme süreçlerinde kimin hakim olacağını belirlemek amacıyla yaptığı davranışların çıktılarını inceleme girişimi olarak tanımlamaktadır (akt. Lukes, 1974: 17). Bu noktada güce sahip olmayı karar verme süreçlerinde etkin rol oynamakla eş tuttuğu ifade edilebilir.

Güç kavramını tanımlamaya yönelik yapılan kavramsallaştırmalara ek olarak güç sahibine yönelik tanımlamalar da literatürde mevcuttur. Raven ve Kruglanski (1970), güç sahibinin güç kaynaklarının her birinin olası etkililiğini öngördüğünü ve etkisiz olduğuna inandıklarını kullanmaktan kaçındığını öne sürmüşlerdir (Goodstadt ve Hjelle, 1973: 214).

Bu tanımlamaların yanı sıra gücün bir fikir olarak meydana geldiğini öne süren Locke’a göre; sürekli olarak gözlemlendiği şeyden, benzer değişikliklerin gelecekte aynı şeylerde, benzer araçlar tarafından ve benzer yollarla yapılacağı sonucuna varan zihin, bir konuda basit fikirlerinden herhangi birinin değişme olasılığını göz önünde bulundurur, ve bir başkasında bu değişikliği yapma olasılığının farkına varır ve böylece “güç” dediğimiz fikir aklına gelir (Ayers, 1975: 4).

Bir başka tanıma göre güç, örgütlerde meydana gelen sosyal süreçlerden en motivasyonel olanlarından biri olmaktadır (McClelland ve Burnham'a, 1976 akt. Hinkin ve Schriesheim, 1989: 561).

Sosyal gücü de tanımlamalarına dahil eden Salancik ve Pfeffer (1977: 3) gücü; güce sahip olanların arzu ettikleri sonuçları meydana getirme yeteneği şeklinde tanımlamışlardır. Sosyal güç, bir bireyi etkileme potansiyeli olarak da tanımlanmaktadır (Brown ve Raven, 1999: 6).

Weber (1978) gücü “başkaları ile sosyal olarak ilişki içerisinde olan bir aktörün, baskılara rağmen kendi iradesini yerine getirebilme olasılığı” şeklinde tanımlamıştır. Weber (1978), başka bir ifadeyle gücü başkalarının iradesini kendi davranışların ve çıkarların için zorlama ihtimali olarak tanımlamış Arendt (1955) ise tersine, gücü,

kısıtlanmayan bir iletişimde ortak bir hareket tarzı üzerinde anlaşmaya varma yeteneği olarak tanımlamıştır (Habermas ve McCarthy, 1977: 3).

Güç kavramını toplumsal nedensellik açısından değerlendiren ve iki birey arasında sınırlandırılmaması gerektiğini ifade eden Felix Oppenheim (1981: 29), güce sahip olmanın aynı zamanda bir eylem yeteneği olarak da yorumlanabileceğini ifade etmiş ve eklemiştir: “*güç kelimesi yalnızca sosyal gücün üç aktörlü ilişkisine bağlı değildir, P, R'ye x'i yaptırmak üzere güce sahiptir, aynı zamanda iki aktörlü bir ilişki de meydana gelebilir, P'nin x'i yapma gücü de vardır*” (akt. Pansardi, 2012: 75).

Güç kavramını diğer tanımlamalardan farklı olarak daha spesifik bir şekilde örgütsel güç özelinde açıklayan Emerson, (1981) belirlenmiş bir hedef veya sonuca ulaşabilmek için diğerlerinin direncinin üstesinden gelebilme becerisi şeklinde ifade etmiştir. (akt. Jones, 2017: 417).

Literatürde güç kavramı; erkeklerin kadınlar üzerindeki gücü, ebeveynlerin çocuklar üzerindeki gücü, psikiyatri doktorlarının akıl hastaları üzerindeki gücü, yönetimin insanların yaşama biçimleri üzerindeki gücü gibi farklı konular çerçevesinde incelenmiş ve açıklanmıştır (Foucault, 1982: 780). Tanımlamalarına ek olarak Foucault (1982: 792) güç ilişkilerinin analizinde bazı faktörlerin belirtilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Farklılaşma sistemi: yasa veya statü ve ayrıcalıklar ile belirlenen farklılaşmalar.
2. Başkalarının eylemlerine göre hareket edenlerin izlediği amaç türleri: ayrıcalıkların korunması, kar birikimi, yasal otoritenin faaliyete geçirilmesi, bir işlevin veya bir ticaretin gerçekleştirilmesi.
3. Güç ilişkilerini hayata geçirme araçları: gücün zorla mı, etkileme ile mi, ekonomik eşitsizlikler aracılığıyla mı, kurallara göre mi kullanıldığına göre farklılaşması.
4. Kurumsallaşma biçimleri: Bunlar geleneksel yatkınlıkları, yasal yapıları, gelenekle veya modayla ilgili fenomenleri (örneğin aile kurumunda olanlar gibi) barındırmaktadır.
5. Rasyonalizasyon dereceleri.

Barbalet ise gücü şu şekilde yorumlamıştır; “Güç, işleri yapmakla ya da başkalarına yaptırmakla ilgilidir” (1985: 538 akt. Simon ve Oakes, 2006: 113).

Güçün farklı kültürlerde farklı şekillerde tanımlanabileceği ifade edilebilir. Bireylerin güce sahip olmayı, gücü kullanmaktan farklı bir şekilde değerlendirdiklerini savunan Markus ve Bjørn-Andersen, (1987: 502) genel olarak Batı kültüründe güce sahip olmanın; uzman bilgisi, kişisel güvenilirlik veya harcanabilir olan güç kaynaklarına sahip olmak şeklinde tanımlanmakta olduğu ifade etmişlerdir.

Güç kavramının ve güç kaynaklarının kullanımının örgütler açısından da, yönetim ile doğrudan ilişkili olması sebebiyle, ilgili bağlamlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir başka tanımlamada Ball (1992: 14) gücü; “tartışmasız olarak sosyal ve politik teoride organize edici nitelikte olan en önemli kavram” şeklinde tanımlamıştır (Hay, 1997: 45).

Denis Wrong (1995) ve Stewart Clegg (1989), epizodik güç ile eğilimsel gücü tanımlamış ve aralarındaki ayrımı ortaya koymuştur. Epizodik güç anlık oluşan bir sonucu ifade ederken, eğilimsel güç etkileşim üzerindeki epizodik gücü mümkün kılan yatkınlıkları ve kaynakları ifade eder ve epizodik gücün oluşması için eğilimsel gücün var olması gerekmektedir (akt. Haugaard, 2015: 149).

Önceki tanımlamalardan farklı olarak gücü aktör üzerinden açıklayan Yukl ve arkadaşları (1996: 310) ise gücü; güç kullanan bireyin (aktör) özelliklerinden, aktör-hedef ilişkisinden veya güç kullanan bireyin organizasyondaki konumundan türetilen, aktörün hedef kişi üzerindeki potansiyel etkisi olarak tanımlamışlardır.

Güç bağlamsal olarak da doğrudan ve dolaylı olarak farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmayı ve doğrudan ve dolaylı gücü Hay (1997) örnekleyerek açıklamış ve tanımlamıştır. Dolaylı güç bir hükümetin, örneğin yasaları gerçekleştirme kapasitesinde gözlemlenebilir. Bu güç, B’nin davranışını doğrudan ve anlık olarak etkilemez, ancak bir kez yasada örneklendiğinde, kolluk kuvvetlerine doğrudan yetkinin kullanılması için bir güç kaynağı sağlarken, içinde hareket etmeye devam edeceği parametreleri yeniden tanımlamaya hizmet eder. Doğrudan güç ise aksine, anlık, görünür ve davranışsaldır ve karar verme, fiziksel ve psikolojik zorlama, ikna ve şantaj gibi uygulamalarda kendini gösterir (Hay, 1997: 51). Aktör A, kasıtlı veya stratejik eylem yoluyla B’nin kendisini ve içinde bulunduğu bağlamı dönüştürme kapasitesine sahip olduğu ölçüde, (bunun karşılıklı bir ilişki olmadığı durumlarda yani, B’nin eylemlerinin, A’nın kendisini içinde bulunduğu bağlam üzerinde benzer bir etkiye

sahip olmadığı durumlarda), B üzerinde egemen veya güçlü olarak kabul edilebilir (Hay, 1997: 50).

Morriss (2002: 12-13) gücü etkileme kavramından ne şekilde farklılaştığını ortaya koyarak açıklamıştır. Ona göre "güç" ve "etki" kavramları bazı yönleriyle örtüşmektedir, ancak özlerinde farklı anlamlar ve özellikler barındırdığı ve bu nedenle ikisinin de diğerinin bir alt kategorisi olmadığı veya birinin diğeri tarafından değiştirilemeyeceğinin açık olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple, "güç" kavramı açıklanırken her zaman bir şeyleri yapabilme kapasitesine atıfta bulunmaktadır fakat "etkileme" kavramı bunu ifade etmemekte ve içermemektedir. "Güç", her zaman bir yetenek ve kapasiteye atıfta bulunan bir kavramdır ve aslında etkinleştirilebilen veya etkinleştirilemeyen bir eğilim olarak tanımlanabilir.

Bolman ve Deal (2003) diğerlerine göre daha kısa ve öz bir tanımlama ile gücü işleri gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlamıştır.

Gücü yalnızca birinin diğeri üzerinde sağladığı güç olarak değerlendirmekten çıkaran Lukes (2005: 83) aktörlerin, A'nın B'nin çıkarlarını B'den daha iyi bildiği durumlarda bir diğerine faydalı olabilecek şekillerde birbirlerine üstün gelebileceğini, bu üstünlüğün iyi huylu paternalizmi de içerebileceğini ifade etmiştir (Haugaard, 2012: 35).

Güç kavramını kaynaklara bağlılığı yönünden ele alan Allen (2005) gücü finans veya resmi kurumlar gibi belirli kaynaklarda bağlı olarak konumlandırmıştır. Buna göre güçlü olanlar, kaynakları ve yetenekleri bir araya getiren, başkaları üzerinde gücü "elinde tutan" veya ona "sahip" olanlardır. Bu anlayış gücü daha çok hakimiyet veya domine etme olarak tanımlamaktadır. Güç bir süreç olarak yetkilendirme şeklinde ele alındığında güçsüzlerin, mekansal olarak merkezi konumlanma eğiliminde olan güçlülerin kaynakları ve kurumları üzerinde kontrol kazanmasını gerektiren ve sınırlı bir gücü tanımlar (Cahill, 2008: 296). Bir başka önde gelen teorisyen Giddens (1979: 93) gücü mikro bir şekilde "aktörlerin, sonuçların gerçekleşmesinin diğerlerinin failliğine bağlı olduğu durumlarda, sonuçları güvence altına alma yeteneği" olarak tanımlamıştır (Liu ve Yang, 2020: 43).

Erken dönemde güç ile ilgili yapılan çalışmalarda, iki farklı anlayış mevcuttur. Marx ve Weber'in yapmış olduğu çalışmalar üzerinden geliştirilen ve bu çalışmalarda gücün

örgütsel yapılar içerisinde nasıl meşrulaştırıldığına ilişkin eleştirel bir bakış benimsemiştir. Bu araştırmacılar için, güç domine etmek anlamına gelmektedir ve güce karşı alınan eylemler güce direnci oluşturmaktadır (Barbalet, 1987 akt. Hardy ve Clegg, 2002: 626). Ana akım yönetim teorisyenleri ise gücü bu anlayıştan farklı tanımlamıştır ve mevcut organizasyonel düzenlemeleri tahakküm yapıları değil, resmi, meşru, işlevsel otorite yapıları olarak görmektedirler. Marksist / Weberci gelenek, gücü belirli çıkarların egemen olduğu yapılarla özdeşleştirmiştir; yönetim teorisyenleri ise gücü yasal ve meşru olan yapıların dışında ve örgütsel hedefleri tehdit edebilecek eylemler olarak tanımlamıştır (Hardy ve Clegg, 2002: 626).

Haugaard farklı alan araştırmacılarına göre güç tanımlamalarını şu şekilde derlenmiştir: sistem hedeflerine yönelik sistem konsensüsü (Parsons); sistemin yeniden üretimine güven (Luhmann); nesneleri tanımlayan kendi kendini pekiştiren referans halkalarının bilgisi (Barnes); yapılandırmadan türetilen sosyal eylem kapasitesi (Giddens); bir sistemin önyargısı (Bachrach ve Baratz); “Yanlış bilinç” (Lukes); güç ve bilgi arasındaki ayrılmaz bağ (Foucault); sosyal düzeni oluşturan güç devreleri (Clegg); meşru siyasetlerin oluşturulması yoluyla birlikte hareket etme yeteneği (Arendt) ve; (iktidarın yaratılmasına ilişkin alternatif perspektifi dikkate alarak) zorlama yoluyla güç (Weber vd.) (Haugaard 1999, 2002; Haugaard, 2003: 88).

Foucault’nun Panopticon tanımına bakıldığında ise, gerçeğin bize açıklandığı değil, okulda veya işyerinde içselleştirdiğimiz düşünce tarzlarının kalıplarını tanıdığımız bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. Bilgi sadece söylenmeden anlaşılan bir biçimde kalırken, yüzleşilemez değildir, ancak söylemsel hale getirildiğinde kendimizi uzaklaştırabileceğimiz, tanıyabileceğimiz ve değerlendirebileceğimiz bir şey haline gelir. Bu güç biçimi iki şekilde işler: bir yandan güçlüler güçlendirilir ve daha az güçlü olanlar, sosyal düzenin yeniden üretiminde işbirliği yapmak için pratik bilinç bilgisini kullanmaları gerçeğiyle güçsüzleştirilir. Öte yandan, daha az güçlü olanlar, belirli inançları ve yorumları söylemsel hale getirerek nesneleştirme yeteneği aracılığıyla güçlendirme ve güç üretim yöntemlerini değiştirme olanağına sahiptir (Haugaard, 2003: 102).

Gaventa (2006) Lukes’un üç güç boyutunun, birbirine geçen alanlarının nasıl yaratıldığına ve bunların meydana geldiği güç düzeylerine (yerelden küresele) ilişkin olarak da anlaşılması gerektiğini tartışmış ve sonucunda “The Power Cube” ü

geliştirmiştir. Buna göre gücün bir rubik küp gibi statik blokların yer değiştirebildiği ve birbirine bağlı olabilen üç farklı seviyesi; global, ulusal ve lokal, üç farklı alanı; kapalı, davet edilen ve yaratılan-oluşturulan ve üç farklı formu; görünür, saklı, görünmez, bulunmaktadır. Kapalı alanlar; seçkinlerin (bürokratlar, uzmanlar veya seçilmiş temsilciler) daha geniş bir danışma veya katılım ihtiyacı olmaksızın kararlar alması ve halka hizmet sunması amacıyla sağlanan alanlardır. Davet edilen alanlar, yani insanların (kullanıcılar, vatandaşlar veya yararlanıcılar olarak) hükümet, uluslar üstü kurumlar veya sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli otoriteler tarafından katılmaya davet edildiği alanlardır. Yaratılan alanlar, sosyal hareketler ve dernek toplulukları tarafından yaratılanlardan, kurumsallaşmış politika alanlarının dışında, insanların tartışmak, fikir paylaşımı yapmak veya bir konuya birlikte direnmek için bir araya geldikleri doğal yerleri belirtir. Güç formlarından ilki olan görünür güç; gözlemlenebilir karar vermeyi içerir. Bu seviye, siyasi iktidarın görünür ve tanımlanabilir yönlerini içerir ve resmi kurallar, yapılar, otoriteler, kurumlar ve karar alma prosedürlerini kapsar. Gizli güç siyasi gündemi belirler. Bazı güçlü kişi ve kurumlar, kimin karar alma masasına geleceğini ve neyin gündeme geleceğini kontrol ederek etkilerini sürdürürler. Bu dinamikler, diğer daha az güçlü grupların endişelerini ve temsilini dışlamak ve değersizleştirmek için birçok düzeyde işler.

Raffnsøe (2013: 248); bir kişi ve olay hakkında bir takım sonuçları etkileyen veya bir takım sonuçlar ortaya çıkaran veya bir takım sonuçları daha olası kılan şekilde etkileme kapasitesi şeklinde tanımlamıştır.

Reed (2013: 203) üç katmanlı bir güç tipolojisi tanımlamıştır. Bunlar: ilişkisel, söylemsel ve edimsel-performatiftir. İlişkisel güç, aktörler arasındaki ilişkilerin veya bağların yapısının (ilişkiler veya bağlar farklı şekillerde kurulabilir ve aktörler bir veya birden fazla kişi olabilir) bazı aktörlerin başkalarının hareketlerini kontrol etme veya onların hareketlerini sınırlama becerisini ifade eder. Güç, ilişkisel olduğu miktarda, bir sosyal ilişkiler yapısı içindeki konumsallıktan türer. Bu konumsallık değişken olabilir ve bu sebeple de bazı ilişkisel güç biçimleri sosyal mekanizmaları içerir. Söylemsel güç, düşünce kategorilerinin, simgeleştirmelerin ve dilsel uzlaşmaların ve bazı aktörlerin diğerlerinin hareketlerini kontrol etme veya yeni yetenekler elde etme yeteneğini ifade eder. Güç, anlamlandırıldığı ve algılandığı ölçüde söylemseldir ve bu anlamlandırma ve algılama, belirli türden öznelere yaratır veya şekillendirir, belirli

hegemonik varsayımları güçlendirir ve/veya belirli bir sosyal nesneler kümesini veya sosyal ilişkilerin tarzını doğallaştırır. Edimsel-performatif güç, yerleşik eylem ve etkileşimin aktörler ve gelecekteki eylemleri üzerinde nasıl kontrol uyguladığını ifade eder. Güç, belirli somut eylemler dizisinin belirli olayına dayandığı ölçüde edimseldir. Çoğunlukla aktörlerin beklentilerini ve duygularını dönüştürerek ve dolayısıyla gelecekteki eylemlerinin kontrolüne veya koordinasyonuna katkıda bulunarak çalışır. Edimsel güç ise söylemsel gücün aksine, çoğunlukla kamusal bir gösteri haline gelerek veya dikkati kendine çekerek kendini büyütebilir.

Tanımlamaların ve kapsamların günümüze gelene kadar pek çok farklı bakış açısıyla ele alınıp değiştiği görülmektedir. En nihayetinde yapılmış olan tanımlamalar doğrultusunda gücün dinamik bir kavram olduğu ve farklı bağlamlara ve bakış açılarına göre pek çok farklı şekilde tanımlanabildiği görülmektedir.

1.2.1.1.Örgütsel Güç

Bierstedt (1950: 735) gücün örgütlerin yapısını ayakta tuttuğunu ve düzenin sağlanmasına katkı sağladığını ifade eder ve gücün resmi örgütlerde otorite biçiminde kurumsallaşmış olarak bulunduğunu, gayri resmi örgütlerde ise kurumsallaşmamış bir şekilde bulunduğunu belirtir.

Güç üzerine önemli araştırmaları olan Salancik ve Pfeffer (1977: 17) ise örgütsel güç hakkında çeşitli gözlemlere ulaşmışlardır. Bunlardan ilki, gücün, bir örgütün karşı karşıya olduğu olasılıklardan kaynaklandığı ve bu beklenmedik durumlar gerçekleştiğinde veya değiştiğinde gücün temellerinin de değiştiğidir. Diğer; alt birimlerin güçlerini, örgütsel kararları kendi lehlerine değiştirmek adına kullanma eğiliminde oldukları ve özellikle de kritik kaynakların kıtlığı nedeniyle hayatlarını sürdürmelerinin tehlikeye girdiği şeklindedir. Bu bağlamda güç, alt birimler tarafından, kıt veya kritik kaynakların kontrolü yoluyla, müttefiklerin kilit konumlara yerleştirilmesi ve örgütsel sorunların ve politikaların tanımlanması yoluyla, güce sahip olan herkes tarafından kullanılır (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4).

Talcott Parsons (1960: 193 akt. Habermas, 1977: 5) ise örgütsel gücü “kolektif hedeflere ulaşmak için kaynakları seferber eden, sosyal bir sistemin kapasitesi” şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel güç, bireyler veya gruplar (sosyal ve politik güç) arasındaki kasıtlı etkileşimlerle sınırlı olmamaktadır, aynı zamanda insanların kendi içinde değişiklikler üretme (kendi üzerinde güç) ve eyleme geçme kapasitesini de içermektedir. Aynı zamanda dünya veya doğa üzerindeki gücü de içerir. Bu bağlamda güç, insanın etkileme ve etkilenme kapasitelerini içerir (Read, 2012: 4)

Güç sahipleri; örgütsel kararları ve kaynak dağılımlarını şekillendirmek için rekabet ederler ve bu devam eden çatışmalar örgütsel yapıyı üretir (Lauzen ve Dozier, 1992 akt. Berger, 2005: 7). Bu görüşe göre, güç bireylere ait olan bir nitelik veya kapasitedir, ancak aynı zamanda farklı durum ve koşullarda, örgütsel olarak da düşünülebilir (Grunig, 1992 akt. Berger, 2005: 7).

Örgüte üye bireylerin güç kullanarak örgütün yapısını etkileyecek biçimde bir kapasiteye sahip olduğu söylenebilir (Weber, 1978: 942 akt. Hardy ve Clegg, 2002: 634). Emek gücü ise bu kapasitenin uygulanmasını ifade eder. İşverenin bakış açısından ise, çalışan için gerçekleştirilmesi gereken bir işgücü kapasitesini temsil eder. Nitekim bunlar etkin yönetimin koşullarıdır (Hardy ve Clegg, 2002: 624).

Hayward (2000: 3) ise güç eylemi için sosyal sınırların tüm sosyal eylemi sınırladığını vurgulamaktadır. Güç mekanizmaları; örgütsel kuralları, normları ve prosedürleri içeren tüm sınırları tanımlar. Bu alan ve sınırlar sadece güçsüz görünen kişiler için değil, aynı zamanda görünüşte “güçlü” temsilcileri de kapsar. Gücün mekanizmaları, bu aktörlerin okulda ve sınıfta ne yapmak istediklerini ve ne yapmaları gerektiğine inandıklarını etkiler. Aynı zamanda pedagojik hedefleri gerçekleştirmek için seçenekleri sınırlarlar.

Literatürde pek çok farklı bağlamda tanımlanmış olan örgütsel güç kavramı uzaktan çalışma modelleri ile örgütsel bağlamda ele alındığında “farklı iletişim araçlarını veya iletişim araçları kombinasyonlarını kullanarak istenilen aksiyonu bir diğer kişiye yaptırabilme kapasitesi” şeklinde tanımlanabilir.

1.2.1.2.Realist Yaklaşım

Realist görüş, etkileşimi yapılandırırken sosyal ilişkilerin önemini vurgulayarak güç kullanımını görünür kılar. “A B’nin, B’nin başka türlü yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlamak yerine, sosyal güç ilişkilerinde sıradan olan bir şekilde hem A hem de B’nin

normal davranışlarını veya aksiyonlarını da yapmayı içerir ” (Isaac, 1987: 25 akt. Raik vd., 2008 : 737).

Realist anlayışa göre (Digeser, 2002; Isaac, 1987; Winter, 1996); güç yapıları, tıpkı aktörler tarafından iktidarın güç yapılarını üretmesi gibi, insan eylemliliğini mümkün kılar veya sınırlar. Dolayısıyla güç, önceden koşullandırılmış, yapılandırılmış sosyal ilişkiler içinde hareket etme kapasitesi olarak ifade edilebilir. Eril bakış açısıyla, hem sosyal yapı hem de aktörler, birbiriyle etkileşen ve birbirine bağlı olan analiz birimleri olarak tanımlanabilir (akt. Reed, 2013: 736).

Uluslararası ilişkiler alanında realist gelenek anlayışını benimsemiş teorisyenler, gücün öncelikli olarak zorlayıcı yanını temel almışlardır ve gücü fiziksel yaptırımlar, teşvikler (ceza ya da ödül) kullanarak veya tehdit ederek, başka türlü yapılamayacak şeyleri birine yaptırmak şeklinde tanımlamışlardır. Bu anlayıştan farklı olarak gücün, zorlamanın ötesinde ve toplumsal düzenin yaratılmasının bir sonucu olduğunu savunan bir görüş de mevcuttur (Haugaard, 2003: 87-88).

1.2.1.3.Postyapısalcı Yaklaşım

Realist yaklaşımı yansıtan önceki tanımlamalara ek olarak güç postyapısalcı bakış açısı ile de ele alınmış ve tanımlanmıştır. Allen (2005)’ a göre güç, güçlü öznelerin doğasında yoktur, ancak bazı özneleri diğerlerinden daha güçlü olarak konumlandıran karmaşık söylemler, uygulamalar ve ilişkiler ağına dağılmıştır. Bu çerçevede gücün etkileri sabit değildir. Post-yapısalcı yaklaşım, gücün çoğu kez eşzamanlı olarak ve çelişkili şekillerde hayata geçirildiği çeşitli yolları da vurgular. Güç sadece tahakküm ve direniş süreçlerini değil, aynı zamanda baştan çıkarma, ikna etme, manipülasyon, zorlama, otorite ve işbirliği süreçlerini de içerir (Allen, 2003 akt. Cahill, 2008: 297).

1.2.1.4.İşlevselci Yaklaşım

İşlevselci yaklaşımda güç; muhalifler tarafından yöneticilere karşı kullanılan siyasi bir örgütsüzleştirme aracı olarak tanımlanır. Güç yöneticiler tarafından ise muhaliflerin yapmış oldukları saldırılara karşı koymak amacıyla kullanılır. Bu tanımlamalara göre güç yöneticiler tarafından kullanıldığı taktirde iyi, yöneticilere karşı muhalifler tarafından kullanıldığında ise kötü olarak tanımlanır. Bu yaklaşıma alternatif olan,

eleştirel yaklaşım, gücü bir tahakküm şeklinde tanımlar ve güce karşı direnişi özgürleştirme olarak görür (Hardy ve Clegg, 2002: 636).

1.2.1.5.Elitist Güç

Statik bir model olarak tanımlanabilecek olan güç elitleri teorisine göre; elitler genellikle güçlü, kamusal ihtiyaçlardan yılmayan ve çıkarları olan her konuda başarılı aktörler olarak tasvir edilir (Mintz vd., 1976: 319).

Bachrach ve Baratz (1962), gücü inceleyen bilim insanlarının elitistler ve çoğulcular olarak iki gruba ayrıldıklarını ifade etmişler ve bunu gücün iki yüzü şeklinde tanımlamışlardır. Sosyolojik temelli inceleme yapanların gücün merkezileşmiş bir kavram olarak ifade ettiklerini; politik temelli incelemeler yapanların ise gücü birçok açıdan ayrıştırıp farklılaşan bir kavram olarak ifade ettikleri görülmektedir. Elitistler gücün kimde olduğuna, kimin yönettiğine ve gücün kaynaklarına odaklanırken, çoğulcular ise gücün kaynaklarına değil, onun uygulamasına odaklanmışlardır. Onlara göre güç, “karar alma sürecine katılım” anlamına gelir ve ancak “bir dizi somut kararın dikkatli bir şekilde incelenmesinden” sonra analiz edilebilir.

1.2.1.6.Sosyal Güç

Sosyal güç, etki potansiyeli olarak tanımlanır. Etkileyen fail, etkilenenin davranışları, tutumları veya inancı üzerinde herhangi bir değişim yaratmak için çeşitli kaynaklardan veya güç temellerinden yararlanabilir (Brown ve Raven, 1994:6).

Fiske ve arkadaşları sonuç bağımlılığı yaklaşımını temel almışlardır ve sosyal gücün bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan bir sonuç kontrolü mekanizması olduğunu öne sürmüşlerdir. Fiske, bu bağımlılığı ve onun yarattığı gücü, “kontrolden yoksun bırakmanın ve kontrolün sürdürülmesinin sosyal yapısal biçimleri” olarak ifade etmiştir. Klasik bağımlılık temelli açıklamalar güç ve etki arasında sıkı bir ilişki tanımlarken (Turner, 1991), Fiske gücün (sonuç kontrolü) etkiden (diğerlerinde değişimi meydana getiren) ayırt edilmesi gerektiğini savunur. Böylece güç, sosyal etkileşimin bir sonucu olmaktan çok, sosyal etkileşimin yapısal bir özelliği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle Fiske ve Dépret, Robert Dahl’ın klasik A / B tanımını şu şekilde yeniden yorumlamaktadır: “Sosyal gücü kader kontrolü olarak

tanımlayabiliriz. A kişisi, etki süreçlerinden bağımsız olarak B'nin sonuçlarını kontrol ettiğinde A kişisi B üzerinde güce sahiptir. Buna karşılık, güç ilişkileri asimetrik bir şekilde oluşan sonuç bağımlılık durumları olarak düşünülebilir.” (Fiske ve Dépret, 1996: 55-56 akt. Simon ve Oakes, 2006: 107).

Foucault (1982: 786)' ya göre "Güç" terimi, bireyler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir yani sıfır toplamı değildir ve basitçe diğerlerini harekete geçiren ve birbirini takip eden eylemler topluluğu olduğu söylenebilir. Bu noktada sosyal gücü; nesnelere uygulanan ve onları değiştirme, kullanma, tüketme veya yok etmeyi sağlan şeyden ayırt etmek gerekir. Bu doğrudan vücutta bulunan veya farklı enstrümanlar yardımıyla iletilen yeteneklerin sağladığı bir güçtür. Fakat, sosyal gücü karakterize eden şey, bireyler veya gruplar arasındaki ilişkilerin devreye girmesidir. Çünkü eğer güç yapıları veya mekanizmalarından bahsediliyorsa, bu yalnızca belirli kişilerin başkaları üzerinde güç kullandığını varsaydığımız ölçüde gerçekleşir ve ortaya çıkar. Whalley ve Vondra (2020 613); sosyal gücü, tüm sosyal ilişkilerde, devam eden süreçlerde veya etkileşimlerde mevcut olan ve sistematik veya kurucu nitelikte bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu kavrama göre sosyal gücü; eylem olanaklarını sistematik olarak yapılandıran veya içinde hareket eden aktörler ile sosyal dünyayı oluşturan bir yapı olarak şeklinde kavramsallaştırmaktadır.

Sosyal gücü tanımlarken bireyler arası ilişkilerin stabil olmadığına dikkat çeken Foucault ise (1982: 787) toplumlarda, nihai faaliyetlerin, iletişim sistemlerinin ve güç ilişkilerinin arasında sabit bir denge bulunmadığını ifade etmiştir. Daha ziyade, bu karşılıklı ilişkilerin kendilerini belirli bir modele göre kurdukları çeşitli biçimler, farklı yerler, çeşitli koşullar veya durumlar olduğunu öne sürmektedir. Ancak, iletişim kaynaklarının ve güç ilişkilerinin düzenlenmiş ve onaylanmış sistemleri oluşturduğu örgütlerin de bulunduğunu ifade eder.

Ulaşmaya çalışılan hedeflerin büyük bir kısmının başkaları aracılığıyla veya başkaları ile birlikte başarılmakta olduğu söylenebilir, bu nedenle gücün bir özelliği de sosyal olmasıdır. Birey sadece kendisini değil, başkalarının kapasitelerini de kullanabildiği ölçüde amaçlarını gerçekleştirmekte ve sonuca ulaşmada başarılı sayılabilmektedir. Gücün sosyal bir yönünün olması nedeniyle, kendi amaçlarına ulaşma yolunda kapasitesi büyük olan biri, başkaları üzerinde de büyük bir etkileme yeteneğine sahip

olmaktadır. Gücün boyutu ne kadar büyürse, etkilemenin boyutu da aynı şekilde büyümektedir (Murphy, 2011: 90).

Hobbes (1651: 53-54)'a göre gücün en büyüğü diğer insanların güçlerini birleştirmeye yarayan ortak, birleşmiş ve paylaşılan güçtür. Mann (1993) ve Castells (1996, 2000) tarafından örneklenen ağ yaklaşımına göre ise güç bir kaynak olmamaktadır, daha ziyade, çeşitli sosyal etkileşim ağları aracılığıyla farklı türdeki kaynakların kontrolü ve yeniden üretimi yoluyla üretilen bir şey olarak tanımlanır (akt. Cahill, 2008: 297). Arendt (1970: 2)' e göre güç kolektif olarak veya kolektif adına hareket etme yeteneği olarak anlaşılmalıdır (akt. Gustafsson, 1972).

Tarihsel kurumsalcılar ve yeni sosyolojik kurumsalcılar, gücü sıklıkla, grupların (örneğin, devlet içindeki, sosyoekonomik sınıflar, ırksal ve etnik gruplar, vb.) kuralları yapılandırma yeteneği olarak kavramsallaştırırlar (Kashwan vd., 2019: 135). Arendt (1958: 200) için “güç” ve “kamu” pratikte eşanlamli terimlerdir ve güç, kamusal alanı, eylemde bulunan ve konuşan insanlar arasındaki potansiyel görünüş alanını var eden şeydir. Güç, insanlar birlik içinde hareket ettikleri zaman ortaya çıkar ve bu insanlar dağıldıkları anda yok olur (Liu ve Yang, 2020: 43).

Kuramlar ve teorik tanımlamaların yanında günlük olarak, bir bireyin örneğin doğa üzerindeki gücü veya bir bireyin evcil hayvanı üzerindeki gücünden de bahsedilebilir; ya da bir ilahiyatçı, Tanrı'nın gücünden veya olaylar üzerindeki ilahi güçten söz edebilir. Ancak siyasi veya politik olarak bakıldığında güç ile ilişkili olan etki terimleri çoğunlukla insan aktörler arasındaki ilişkiler çerçeveler. Dahl (1991: 28) kitabının son basımlarında; “güç” kavramını insan-insan ilişkileriyle sınırlandırmak için “sosyal” kelimesinin kullanılmasını ve ondan sosyal güç olarak bahsedilmesinin daha uygun olacağını ifade etmektedir (akt. Stinebrickner, 2015: 197-199).

Mary Parker Follett (1924: 7) 'in güç ve otorite anlayışı modern yazarlar gibi, gücü yönetimin ve tüm sosyal ilişkilerin merkezine koymuştur. Ancak yaklaşımı, gücü nereye yerleştireceğini öğrenmek yerine nasıl geliştireceğini düşünmesi bakımından bazı yeni düşünürlerin yaklaşımından farklılaşmaktadır. Follett'a göre: *“bizim görevimiz gücü nereye yerleştireceğimizi öğrenmek değil; gücün nasıl geliştirileceğidir”* (akt. Melé ve Rosanas, 2003: 36).

Sosyal güç, kölelikten veya sade şiddetten daha etkili olabilir, ancak hiçbir şekilde zapt edilemez değildir. Güç ilişkileri çoğunlukla “istikrarsız, belirsiz ve tersine çevrilebilir” olmaktadır çünkü güç ilişkilerinde aktif olarak bağımlılık ilişkileri bulunmaktadır ve insan failliği mevcuttur (Hindess, 1996: 101 akt. Simon ve Oakes, 2006: 113).

Smith (1970: 861), sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacıların yaptıkları güç tanımlarında iki temel faktörün fikir birliği oluşturduğunu tespit etmiştir: (1) sosyal güç, bireyin başka bir birey üzerinde bir şeyleri değiştirmeye yönelik uyguladığı güç potansiyelidir; (2) sosyal güç, yalnızca güçlü kişinin sahip olduğu niteliklere dayanmaz; çoğu durumda, sosyal bir ilişkide bireylerin karşılıklı bağımlılığını yöneten karmaşık koşullar tarafından belirlenir (McDonald, 1979: 758).

Barnett ve Duvall (2005: 44) ise güç anlayışını, toplumsal ilişkilerin, bireylerin hareketlerini ve kaderlerini kontrol etme kapasitelerini şekillendiren etkilerin üretimi şeklinde tanımlamıştır. Güç temelde iki boyuttan oluşur: (1) aktörlerin kapasitelerinin etkilendiği sosyal ilişki türleri; ve, (2) bu sosyal ilişkilerin özgüllüğü.

Yaklaşımlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında zaman içerisinde yapılmış olan çalışmaların güç kavramını farklı bağlamlarda ve şekillerde ele aldıkları, teorisyenlerin değişik biçimlerde güç kavramını tanımladıkları görülmektedir. Bu tanımlamalar çerçevesinde gücün bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileme girişimleri olarak tanımlanabilir. Güç kavramı tanımlamaları dışında güç kavramı farklı şekillerde sınıflandırmaya yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Bu yaklaşımlar bir sonraki başlık altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2.2. Güç Kavramının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar

Güç kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte bu kavramı farklı şekillerde açıklayan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu başlık altında ayrıntılı olarak açıklanan bu yaklaşımlar; sıfır toplam ve pozitif toplam güç, gücün dört boyutu ve başkası üzerinde güç, birlikte güç ve kolektif güç şeklinde sıralanmıştır.

1.2.2.1. Sıfır Toplam ve Pozitif Toplam Güç (Zero-Sum, Positive-Sum)

Gücün sıfır toplam mı yoksa pozitif toplam mı olduğu siyaset biliminde veya genel olarak sosyal bilimlerde uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Bazı araştırmacılar,

gücün doğası gereği zorunlu olarak çelişkili olduğu veya sıfır toplamı olarak kabul edilmesi gerektiğini kabul eder. Diğer bir ifadeyle güç, her zaman bireylerin ve aktörlerin çıkar çatışmalarını içerir ve bir taraf kazandığında diğer taraf kaybetmek durumundadır (Mann, 1986; Mearsheimer, 2001). Bazı araştırmacılar ise, gücün daha uzlaşıya dayalı ve pozitif toplamı olduğuna inanırlar. Bu çerçevede güç, amaçları gerçekleştirmek için birlikte çalışan ve dolayısıyla kolektif güçlerini artıran insanlarla ilişkilidir (Parsons, 1963; Arendt, 1970; Giddens, 1984; Nye, 2004 akt. Liu ve Yang, 2020: 39).

Parsons (1957) tarafından değişken toplamı güç anlayışı şu şekilde belirtilmiştir: Karşılıklı güç kazanımları (pozitif toplam), karşılıklı güç kayıpları (negatif toplam) ve biri kazanırken diğerinin kayıp yaşadığı (sıfır toplam) durumları. Sıfır toplamı olmayan ve pozitif toplamı güç arasındaki ayrım, genellikle başkası üzerinde güç kurma ve birlikte güce sahip olma arasındaki karşıtlık çizgileri boyunca ortaya çıkmaktadır (akt. Haugaard, 2001: 6). Parsons (1963), maddi refaha sahip olmak gibi gücün de mutlaka sıfır toplamı olmak zorunda olmadığını gözlemleyerek güç tartışmasına önemli bir katkı yapmıştır.

Parsons (1957)' un gücün pozitif toplamı yani tarafların sadece birinin kazandığı bir güç olarak değil de her iki tarafın da kazanabileceği veya fayda sağlayabileceği şekilde farklı bir bakış açısıyla yaptığı tanımlama ile sonrasında pek çok araştırmacı da bu bakış açısıyla gücü tanımlamış ve farklı çerçeveler çizmiştir.

Bazı araştırmacılar gücü daha yaygın olarak kabul etmekte ve herkesi etkileyen ilişkiler ve söylemler ağı şeklinde somutlaştırmaktadır. Bazıları ise gücü "zero-sum yani sıfır toplamı (bir taraf için güç kazanmanın, diğerlerinin bu güçten vazgeçmesini gerektiren)" bir kavram olarak görmektedir (Gaventa, 2006: 23-24).

Machiavelli'nin güç anlayışına göre bir tarafın güç kazanması diğerinin kaybı (göreceli kazancı) olmaktadır. (1998, 4–23 akt. Liu ve Yang, 2020: 41). Bağımlılığa dayalı güç görüşü, bir tarafın diğer tarafa bağımlı olmaması gerektiğini savunmuştur. Nitekim bağımlılık olduğu müddetçe bu birinin diğeri üzerinde güce sahip olmasına yol açmaktadır. Böyle bir bağımlılık görüşü, tek bir tarafın bakış açısını aldığı ve gücü sıfır toplamı olarak kavramsallaştırdığı için oldukça tek boyutludur (Kumar, 2005: 864).

Read (2012: 10), Dahl'ın güç tanımını, sıfır toplamı (zero-sum) bir işlem tanımına dönüştürmede “B'nin yani güçten etkilenen aktörün ne yapacağını nasıl bilebiliriz?” sorusunun etkili olduğunu ifade etmiştir (akt. Liu ve Yang, 2020: 41).

Kolektif hedeflere ulaşmak için “uyum içinde hareket etme” kapasitesi (Arendt, 1970) yani kolektifin özerkliği arttıran ve üretme “gücü” olarak tamamlayıcı bir güç kavramına ihtiyaç bulunmaktadır. Sıfır toplamı olmayan güç tanımının bir yönüyle bu kavramı açıkladığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlamda da sıfır toplamı olmayan güçten pek çok farklı alanda bahsedilebilir. Bir yönetimin refahı, büyük ölçüde, aktörlerin etkili bir işbirliği için gerekli olan kurumları ve ortak fikirleri ve normları inşa edip sürdürebileceklerine bağlıdır (Arstensen ve Schmidt, 2020: 6).

Haugaard (2001: 25)' a göre; eğer A'nın B'ye uyguladığı tüm güç uygulamaları sıfır toplamı olsaydı, B hiçbir zaman kendi çıkarlarını gerçekleştiremezdi ve bu sebeple gönüllü uyum olanaksız olurdu. Bu nedenle iki tarafın da kazandığı pozitif toplamı güçten bahsedilebilmektedir.

Lukes (2005) ise gücün sadece negatif bir kavram olarak veya sıfır toplamı olarak sınıflandırılmaması gerektiğini, bağımlılık ilişkilerinde kullanılan biçimler de dahil olmak üzere bazı güç biçimlerinin olumlu, üretken, dönüştürücü yani pozitif toplamı da olabileceğini ifade etmektedir (akt. Swartz, 2007: 104). Nye (2018: 6)' ye göre de gücü sadece başkaları üzerinde güç olarak (power over) düşünmek yeterli olmayacaktır. Başkalarıyla gücü (power with) içeren ortak hedeflere ulaşmak için güç açısından da düşünmek gerekir. Bu anlamda güç, pozitif toplamı bir hale de gelebilir. Yapılan tanımlamalar ışığında güç sıfır toplamı veya pozitif toplamı olabilmekte yani her zaman sadece tek bir tarafın kazandığı ve tek bir tarafın kaybettiği bir kavram olmaktan çıkmakta iki tarafın da fayda sağlayabileceği bir kavram olarak da ifade edilebilmektedir.

1.2.2.2.Gücün Dört Boyutu (Four Dimentions of Power)

Lukes (1974) gücün üç boyutunu zorlayıcı güç, gündemi kontrol etme ve tahakküm şeklinde sıralamıştır. İlk boyut olan zorlayıcı güç; bireylerin üzerindeki etkilerinin kolayca fark edilebildiği ve karar alma sürecine katılan aktörlerin ampirik olarak tanımlanmasına odaklanan bir boyuttur. Gücün ikinci boyutu ise sorun çözme ve karar

verme yoluyla gündemin kontrolüdür. Bununla birlikte üçüncü boyut ise tahakküm (domine etme) olmaktadır. Gücün üç farklı boyutunun odaklandığı konular birbirinden farklılaşmaktadır. İlk boyut; davranışa, karar vermeye, kilit nitelikte önem taşıyan sorunlara, gözlemlenebilir çatışmalara ve öznel çıkarlara, ikinci boyut; karar verme ve vermeme sürelerine, sorunlara ve olası sorunlara, gözlemlenebilir (açık veya gizli) çatışmalara, politik tercihler veya şikayetler olarak görülen öznel çıkarlara, üçüncü boyut ise politik gündem üzerinde karar verme ve kontrole, sorunlar ve olası sorunlara, gözlemlenebilir (açık veya gizli) çatışmalara ve öznel ve gerçek çıkarlara odaklanmaktadır (Lukes, 1974: 29).

Üç boyutlu gücün temel aldığı nokta, toplumsal aktörlerin toplumsal bilinci ile güç ilişkilerinin yeniden üretimi arasında oluşan ilişkidir. Üç boyutlu gücün ifade ettiği şey de güç kullanan aktörlerin toplumsal yapıyı yeniden üretmek için kullandıkları toplumsal bilgi ile tahakküm ilişkileri arasında doğrudan bir ilişki olduğudur. İki boyutlu güçte olduğu gibi, süreçlerin hem olumlu hem de olumsuz olarak normatif bir potansiyeli mevcuttur (Haugaard, 2001: 16).

Reed (2013: 197-198) de aynı şekilde gücün üç eksenini belirtmiş ve bu eksenleri açıklamıştır. Birinci ekseninde temel soru, “yetkilendirmenin” tahakkümle nasıl ilişkili olduğu ve bu konuların daha iyi anlaşılmasının, özgürleşme ve adalet arayan sosyal hareketler üzerindeki araştırmaları ve belki de bunların pratiğini nasıl etkileyebileceği olmaktadır (Allen, 2000). Burada önemli noktalardan biri, örneğin, belirli kapasite türlerinin (veya yetkilendirmenin) paradoksal olarak tahakküme bağlı olup olmadığıdır. İkinci eksen; farklı sosyal güç kaynakları ve bunların nasıl etkileşime girdiğine dair ilk olarak Weber’in ortaya attığı ancak politik, ekonomik ve kültürel güç üzerine genişletilmiş tartışmalara dönüşen bir dizi argümandan oluşmaktadır. Üçüncü eksen ise gücün boyutlarıdır. Bu noktada Lukes’un çalışmasını temel almıştır. “Lukes’s Power: A Radical View” isimli kitabında, siyasi gücün üç boyutu olduğunu öne sürmektedir. Ancak Lukes’un üçüncü güç boyutu, kesin ve öznel olarak algılanan çıkarların manipülasyonu olarak tanımlansa da, diğer güç kaynaklarının siyasi gücü, ekonomik, kültürel ve benzerlerini nasıl etkilediğini detaylandırması için teorik ve ampirik olarak açıklamıştır.

Dahl (1957) tarafından belirtildiği gibi, gücün ilk boyutu, B’nin başka türlü yapmayacağı bir şeyi B’ye yaptırarak A’nın B’ye üstün gelmesidir. Bu görüşe göre

güç genellikle normatif olarak tahakküm şeklinde tanımlanır. Bununla birlikte, Lukes tarafından kabul edildiği gibi bu, A'nın B'nin çıkarlarını B'den daha iyi bildiği durumlarda, aktörlerin birbirlerine yararlı olabilecek şekilde üstün gelebileceği gözlemiyle değiştirilmelidir. Diğer bir ifadeyle güç iyi huylu paternalizmi ve benzerlerini de içerebilir (Lukes 2005: 83 akt. Haugaard, 2001: 5). Bu boyut aynı zamanda, güç kullanımının belirli şikayetleri kamusal tartışmanın dışında tutmaya karşılık geldiği açık veya gizli bir çatışma durumunu varsaymaktadır (Schmidt-Thomé and Mäntysalo, 2014: 117).

Dahl bu tanımla sadece liderlerin karar alma süreçlerini etkileme biçimine odaklanmış ve belirli konuların ve kararların (ikinci boyut) ilk etapta asla ortaya çıkmadığını varsaymıştır. Bu kapsamda bireylerin tercihlerinin nasıl manipüle edildiğini görmezden gelmiştir (üçüncü boyut) (Reed, 2013: 196).

Gücün “üçüncü boyutu”, birinci ve ikinci boyutların insan ilişkilerini ve çıkarlarını şekillendiren sosyal-yapısal süreçleri yeterince açıklamadığı eleştirisinden doğmuştur. Yapısal görüş, gücü, insanları ve davranışlarını etkilemek için fark edilmeden işleyen bireyin (örneğin ırk, cinsiyet, sınıf) üzerindeki ve dışındaki güçler olarak kabul etmektedir. Gücün artık bireylerde bulunmadığını ve yapısal kuvvetlerden kaynaklandığını öne sürmektedir (Clegg, 1989 akt. Raik vd. 2008 : 734). Bu boyut, başkalarının muhalefetine üstün gelmekten veya onlara bir gündem empoze etmekten değil, onların çıkarlarına aykırı olan bir şekilde arzularını, inançlarını ve yargılarını etkilemekten gelmektedir. Bu genellikle doğrudan gözlemlenemez; ilgili karşı olgusalların varsayımı yoluyla, söz konusu gücün kullanılması için, ona tabi olanların gerçek çıkarlarına uygun olarak başka türlü düşünebilecekleri ve hareket edecekleri sonucuna varılması gerekir (Hayward ve Lukes, 2008: 6).

Lukes (1974: 11); gücün “üçüncü boyutu” nu bireylerin algılarını, bilişlerini ve tercihlerini, var olan düzendeki rollerini kabul edecek şekilde şekillendirerek, insanları şikayetlerden alıkoyma gücü olarak tanımlamıştır. Gücün en verimli halinin, diğerlerinin sizin istediğiniz arzulara sahip olmalarını sağlamak olduğunu öne sürmüştür. Lukes (2005: 28)'un başkaları üzerindeki gücü anlamlandırmak adına sunduğu üçüncü boyut yapısal etkiyi kavrama girişimi olarak da tanımlanabilir. Aktörlerin gerçek çıkarlarına ilişkin farkındalıkları kusurlu olduğundan, iki boyutlu görüşün kolektif olarak ortaya çıkmasını engelleyen gizli çatışmalarla yeterince başa

çıkamadığını görmüş ve tahakküm ile sağlanan uyumun aynı zamanda bir güç biçimi olduğunu ifade etmiştir. İnsanlar bu güç biçimi üzerinden zarar da görebilmektedir (akt. Schmidt-Thomé and Mäntysalo, 2014: 117).

Foucault (1982 : 781) gücün dördüncü boyutu olan özneleştirme sürecini şu şekilde tanımlamıştır:

“Bu güç biçimi anlık olarak günlük yaşamda uygulanır ve bireyi kategorize eder, onu kendi kişiliğiyle işaretler, onu kendi kimliğine bağlar, ona tanınması gereken ve başkalarının onda tanınması gereken bir hakikat yasası dayatır. Bireyleri özne haline getiren bir güç biçimidir. Özne kelimesinin iki anlamı vardır: Kontrol ve bağımlılıkla başka birine tabi; ve kendi kimliğine vicdani olarak ya da öz farkındalık ile bağlı. Her iki anlam da, boyun eğdiren ve tabi kılan bir güç biçimi önermektedir.”

Simon ve Oakes (2006: 199)’a göre ise gücün dördüncü boyutu, A ve B tarafından paylaşılan daha üst düzey bir kimlik söz konusu olduğunda, rızaya dayalı gücü tanımlar (örneğin, barışsever insanlar olarak veya çalıştığı kuruma bağlı çalışan insanlar olarak paylaşılan bir kimlik) ve A tarafından harekete geçirilir. Bununla birlikte, burada çatışma da söz konusu olabilir. Farklı senaryolar ve farklı koşullara göre en iyi güç kaynağı ve gücün kullanım biçimleri değişebilmektedir. A veya B’nin alt kimliklerinde farklılaşmalar olabilir ki bu durumda A yeniden tanımlama, etkisizleştirme veya marjinalleştirme girişiminde bulunabilmektedir. Ancak B’ler kendilerini bu şekilde öne sürdüklerinde, A olarak özdeşleşme de dikkat çeker ve A’nın istediğine ulaşması için zorlayıcı güç ve tahakküm uygulaması gerekebilmektedir. Gücün dördüncü boyutunun amacı, tıpkı diğer üçü gibi, uyumun, dış zorlama olmaksızın içselleştirilmiş kısıtlama yoluyla gerçekleşmesidir (Haugaard, 2011: 26).

1.2.2.3.Başkası Üzerinde Güç, Birlikte Güç ve Kolektif Güç (Power-Over, Power-To, Power-With)

Literatüre bakıldığında genel olarak iki farklı güç tanımlaması yapıldığı görülmektedir. Bunlar tahakküm olarak güç yani başkası üzerinde güç (power over) ve birlikte güç (power to) olarak teorize edilen yetkilendirme veya güçlendirme şeklinde tanımlanır (Haugaard, 2011: 1). Power over (başkası üzerinde güç) gücü, bir başkasının sizin yapmasını istediğiniz şeyi yapmasını sağlamak olarak tanımlar. Güç,

bir tahakküm ve itaat ilişkisi, sıfır toplamı (zero-sum) bir oyun ve çelişkili bir süreç olarak düşünülür ve gücü elde etmeyi başaranların, onu zorla ve başkalarına rağmen elde ettikleri kabul edilir. Power to (birlikte güç); ise gücü bir şeyi gerçekleştirebilme yeteneği veya kapasitesi olarak görür (Guérin vd., 2013: 88).

Güç kavramsallaştırılırken ise power over (başkası üzerinde güç), power to (birlikte güç) ve power with (kolektif güç) olarak üç farklı şekilde bahsedildiği görülmektedir. Bu kavramlar genel olarak gücün üç farklı yorumu arasındaki ayrımlardan ortaya çıkmıştır. “Power over”, iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki asimetrik olan güç ilişkilerini ifade etmektedir. “Power to”, bireyin kendisinin belirli sonuçları gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir. “Power with” kavramı ise bir grubun kolektif sonuçlar veya hedeflere ulaşmak amacıyla birlik içerisinde hareket edebilmesini ifade eder (Pansarti ve Bindi, 2021: 51).

Güç hakkında power over ve power to arasındaki ayrım ilk olarak 1930’lu yıllarda Mary Parker Follett tarafından yapılmış ve Follet örgütler içindeki güç süreçlerini analiz ederken gücün ne şekilde farklılaşabildiğini detaylandırılmıştır. Follett, power over ve power to kavramlarını iki zıt güç anlayışı olarak tanımlamış ve şöyle demiştir: *“Benim gözlemlerime göre, güç genellikle power over anlamına gelirken, bir kişinin veya grubun başka bir kişi veya grup üzerindeki gücü, power with anlamına gelmektedir”*. Follet’a göre power over zorlayıcı, power to ise gücün kolektif ve paylaşılan halidir (Follett 1940: 78-79 akt. Pansarti ve Bindi, 2021: 51).

Bir birey üzerinde güç sahibi olmak (power-over) zorlayıcı güç olarak kabul edilebilirken, güce birlikte sahip olmak veya ortaklaşa gelişen bir güç (power-with), zorlayıcı gücün tersine koaktiftir. Follet (1941: 62) bunu *“ortaklaşa gelişen bir güç, sonsuz farklılığa izin verirken, kavgayı ortadan kaldıran bir birleştirmeyi hedefler... Biriyle çalışmak kabul edilebilir ve kabul edilemez olan, birinin altında çalıştığınızı açıkça hissetmektir”* şeklinde yorumlamıştır (Melé ve Rosanas, 2003: 38-39).

Önceden yapılmış olan tanımlamalara ek olarak “power with” (kolektif güç), “power through” (işbirlikçi güç) ve power within (içerideki güç) kavramlarının da tanımlamaları farklı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Smeed ve arkadaşları (2009: 35) üç güç yaklaşımının özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır.

- Power with; güven ve yakın ilişkilere dayanır, güçlendirme, paylaşılan liderlik, personeli destekleme, açık iletişim ve işbirliğini barındırır,

- Power over; hakimiyet kurmaya yönelik, kontrolcü, otoriter ve iletişime kapalıdır,
- Power through; işlemsel, kolaylaştırıcı, müzakereci ve işbirliğine dayalıdır.

Power-over, güce sahip olan bireylerin güce sahip olmayan bireylerin eylemlerini ve düşündüklerini etkileme yeteneğidir. Power-to ise harekete geçebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Eylemlilik, eylemleri uygulamaya koyabilmek, sahip olunan hakların ve bunlar ile bazı şeyleri değiştirebilme potansiyelinin farkında olmak şeklinde ifade edilebilir. Power-within (içerideki güç), genellikle eylemin ön koşulu olan öz kimlik, güven ve farkındalık duygusuna sahip olmayı ifade eder. Power-with, başkalarıyla ortaklıklar ve işbirliği yoluyla veya kolektif eylem ve ittifak kurma süreçleri yoluyla ortaya çıkabilecek sinerjiyi ifade etmektedir (Gaventa, 2006: 24).

Alanda yapılan bazı çalışmalarda power-over hakimiyet ve tahakküm ile eşanlamlı olarak ve power to ise güçlendirme ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. VeneKlasen ve Miller (2007), power over'ı yani başkaları üzerinde güce sahip olmayı, bireylere hükmetme, onları zorlama, kontrol etme, ayrımcılık yapma, marjinalleştirme veya türlü şekillerde güçsüz kılma olarak ve olumsuz bir yetenek olarak tanımlar. Power to (birlikte güç), power with (kolektif güç) ve power within, insanları daha eşitlikçi ilişkiler kurmaları için güçlendiren olumlu güç biçimleri olarak nitelendirilir. Power to, bireyin kendi hayatını ve dünyasını şekillendirmek için harekete geçme yeteneğidir. Power with ise kolektif olarak hareket edebilmek ile ilgilidir. Power within, bir kişinin sosyal eylemde bulunmayı güçlendiren öz-değer duygusu ve öz farkındalığa sahip olmasına ve diğerlerine saygı duymasına odaklanır (Whalley ve Vendrazyk, 2020: 626) Literatürde, power-over ve power-with kavramları, tahakküm olarak güç ve güçlendirme veya uyumlu güç olarak tanımlanmakta ve birbirlerine zıt kavramlar olarak kabul edilmektedir (Haugaard, 2012: 51). Power over kavramı karar vermenin kontrol etme, araçsallık ve kişisel çıkarlar yoluyla karakterize edildiği geleneksel bir güç modelinden bahsetmektedir. Power with, diyalog kurma, dahil etme, müzakere ve ortak bir gücün karar vermeye rehberlik ettiği bir güçlendirme modelini yansıtmaktadır. Power to ise güç uygulayanlar tarafından zorlayıcı bir güce veya tahakküme karşı koymak amacıyla kullanılacak birlikte bir güç ve direniş biçimini ifade etmektedir (Berger, 2005: 6).

Arendt (1971, s. 52)'in birlikte hareket etme kapasitesi olarak bilinmekte olan güç tanımının aksine,

“power over” (başkası üzerinde güç) ve “power to” (birlikte güç) kavramlarında ifade edildiği gibi güç aslında ortak amaçları veya hedefleri kapsamak zorunda değildir, birey yalnızca kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için de başkası üzerinde güç uygulayabilir (Allen, 1999 akt. Haugaard, 2012: 41).

Alkolizm teorisinde bahsettiği güç kavramında Bateson (1972-1987) gücün farklılaştığını belirterek bir ayrım yapmıştır. Gücün "kontrol ve kısıtlama" ile "imkan ve olanak sağlama" yönüne atıfta bulunduğu farklı güç çeşitlerinden bahsetmiştir. Bunlar, “power over” (başkası üzerinde güç) ve “power to” (birlikte güç) şeklinde kavramsallaşan güç türlerini ifade etmektedir. Bateson güç özelliklerini tek olarak incelemek yerine, insan davranışları ile birlikte inceleyerek bütüncül bir güç anlayışına varmak istemiştir. Güç kavramı ile Bateson, insan sistemini, amaca yönelik faaliyetlerimizde organize hale gelen insan ile sosyal ve fiziksel çevrenin unsurlarının bir parçası olarak gören insan sisteminin ekosistemik kapasitesine atıfta bulunmaktadır. Buna karşılık, bu ekosistem içinde insan bilinci ile birlikte “gücün” ortaya çıktığını öne sürmektedir (Schmidt-Thomé and Mäntysalo, 2017: 119)

Barnes ise güç teorisinde (Barnes, 1988: 51,58), gücün bilgiyi doğrulama çemberi içerdiğini önermektedir. Bir bireyi bir grubun lideri yapan şey, yalnızca bireyin sahip olduğu inancı değil, diğerler bireylerin de bu inanç için referans oluşturduğu gerçeğidir. Bireyin kendi sahip olduğu inanç bir eylemdir, fakat doğrulama çemberi var olduğu takdirde, bu birey bir emir verirse diğerleri onun eylemini onaylamaya veya yapılandırmaya istekli olur. Bu bağlamda güçlüler sadece kendileri güce sahip değildir, onlara başkaları tarafından güç verilir ve bireyler de bunu “power over” (başkası üzerinde güç) veya “power to” (birlikte güç) olarak kullanırlar (Haugaard, 2003: 92).

Bir başka tanımlamada Dowding (1991: 4, 48), power to (birlikte güç) ve power over (başkası üzerinde güç) kavramlarını gücün genel tanımının analitik olarak ayrı iki parçası olarak tanımlamaktadır ve power to kavramına “nihai güç” ve power over kavramına “sosyal güç” olarak atıfta bulunur. “Power to” (birlikte güç) kavramının sonuca varmada zorunlu olarak en az iki kişi arasındaki sosyal bir ilişkiyi içermesinin söz konusu olduğunu ifade eder. Dowding’e göre, “nihai güç”, gücün en temel yorumu

olmaktadır. Başka bir birey üzerinde güce sahip olmak, zorunlu olarak bazı eylem gücü türlerini içermektedir. Bu terimlerle sosyal güç, nihai gücün bir alt kümesi olarak düşünülebilir. Sonuç olarak, Dowding “power to” (birlikte güç) kavramının temelde yatan güç kavramı olduğunu öne sürmektedir. (akt. Pansardi, 2012: 75). Hobbes güç ve güçsüzlük ilişkilerini sınırlayan ve bunlardan sorumlu olan sosyal düzeni yeniden tasarlayan bir vizyon benimsemiştir. Buna göre güç, güce sahip olan aktörlere, farklı bir şekilde gerçekleşmesi mümkün olmayan şeyleri gerçekleştirmelerini sağlayan bir kapasite sunarak onların belirli hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Bu güç biçimi, herkesin çıkarına uygun olan ve kolektif amaç ve hedefler için olan “power to” (birlikte güç) ve başkalarının çıkarlarına aykırı olarak, yalnızca bireysel hedefler için olan “power over” (başkası üzerinde güç olarak kullanılabilir (Haugaard, 2003: 88).

Rowlands (1997) tarafından geliştirilen tipoloji ışığında, Townsend ve arkadaşları (1999), Meksika’nın kırsal bölgelerindeki kadın gruplarının güçlenme süreçleri üzerine yaptıkları çalışmada daha önce tanımlanan kategorilerine ek olarak yeni bir güç kategorisi tanımlamışlardır; power-from-within (içten gelen güç), yani bireyin eylemlerini ve tutumlarını motive eden, kendi kapasitelerine ilişkin olan farkındalıkları (akt. Pansarti ve Bindi, 2021: 53).

Allen (1999), power over’ın (başkası üzerinde güç) çatışmalı gücü gerektirdiğini, kolektif bir perspektifin ise power to (birlikte güç) ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Allen daha çok paternalizmi ve liderliği içeren güç biçimi olarak uyumlu gücün kullanılması taraftarıdır (örneğin bir takım koçu olmak gibi). Fakat literatürde büyük ölçüde, gücün tahakküm olarak tanımlandığı görülmektedir (akt. Haugaard, 2015: 147). Dowding (1991: 48) power over (başkası üzerinde güç) kavramını bir aktörün başka birinin istenen sonuçları gerçekleştirme yolunda yardımcı olmasını, destek vermesini sağlayabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (akt. Pansardi, 2012: 80).

Üç seviyeye ayırdıkları temel olumsuz davranış türlerini Blase ve Blase (2005: 126), kapsamlı bir şekilde “power over” (başkası üzerinde güç) kavramı çerçevesinde tanımlanmışlardır. Bunlar “power over” (başkası üzerinde güç) kavramının anlaşılmasında yardımcı olabilecek tanımlamalar olarak görülebilir. Seviye 1, duygu sömürsü yolu ile fırsat ve kaynakları manipüle etmek, adam kayırmak gibi “saldırgan” davranışları kapsamaktadır. Seviye 2, casusluk, sabote etme, mantıksız iş taleplerinde bulunma ve üstleri eleştirme gibi “doğrudan ve artan saldırganlık”

davranışlarını içerir. Seviye 3 en ciddi seviyedir ve yalan söylemek, tehdit etmek, üstlere kötü muamele etmek, üstlerin işlerini zorlaştırmak, cinsel taciz ve ırkçılık dahil “doğrudan ve ciddi saldırganlık” gerektirir (Smeed vd., 2009: 29).

Diğer güç yaklaşımlarına alternatif olarak gösterilebilecek olan power with (kolektif güç) kavramı; ortak güç ve ortak karar alma sürecini ifade eder. Paylaşılan gücün ideolojisi, güç kavramlarından çok etkileşim, diyalog, işbirliği ve ilişki değerlerini vurgulamaktadır (Berger, 2005: 16). Power with (kolektif güç); başkalarıyla birlikte ortak bir şeyler yapabilmeyi ifade eder ve bağlantı gücü, ilişkisel güç ve karşılıklı güç de bu güç biçimi içerisinde tanımlanabilir (Fennell, 1999: 27 akt. Smeed vd., 2009: 30).

Lukes (2005)’a göre güç tanımı yalnızca asimetrik güç ilişkileri veya zorlayıcı güç, tahakküm yani power-over (başkası üzerinde güç) ile sınırlı olmamalıdır. Aynı zamanda birlikte güç, güç verme yani power to (birlikte güç)’ nun da dikkate alınması ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bireyler, sosyal olarak hiyerarşik konumları nedeniyle diğer bireyler üzerinde güç kullandıklarında bu “power to” (birlikte güç) olarak ifade edilir. Bu tanımın ve gücün üçüncü boyutunun ayırt edici özelliği, tercihler (yani, araçlar tarafından ifade edilebilen öznel çıkarlar) ve çıkarlar (yani ifade edilmeyen nesnel çıkarlar) arasında ayrım olmasıdır (Winter, 1996 akt. Raik vd. 2008: 734).

Farklı bir bakış açısıyla Simon ve Oakes (2006: 116); sosyal bir varlığın (A) insan failliğini kendi gündeminin hizmetine aldığı sürece güce sahip olduğunu öne sürmüş ve A’nın kendi gündemini (power to) takip etmesini sağlayan üretken sosyal güce ilişkin temel anlayışı olduğunu ifade etmiştir. Bu güç hem rızaya dayalı süreçler (etkileme) hem de çatışmalı süreçler (zorlama) yoluyla üretilebilir. Çoğu güç ilişkisi, zorlayıcı güç ve etkilemenin bir karışımını içerir ve karışımın bileşimi büyük oranda kahramanların A ve B olarak kimliklerinin psikolojik önemine ve daha yüksek bir sosyal kapsayıcılık veya örgütlenme düzeyinde ortak kimliklerinin belirginliğine bağlı olmaktadır. “Power to” (birlikte güç) başkalarının etkisinden kurtulmaktır. Bunu bir şekilde deneyimleyen kişiler artık başkaları tarafından kısıtlanamaz (Cartwright 1959; Emerson 1962; akt. Liu ve Yang, 2020: 39).

Rye (2015: 308)’ a göre power over (başkası üzerinde güç), yalnızca tahakküm örneklerini temsil eden güç uygulamalarına atıfta bulunur. Fakat tahakküm yine de

pozitif olabilir ve ona tabii olanlar adına güç üretmesi durumunda da güçlendirme potansiyeline sahip olabilir. Power over'ın (başkası üzerinde güç) power to (birlikte güç) ile iç içe olduğu bir güç kullanımı şekli de mevcuttur ve bu; Wartenberg'in dönüştürücü güç kavramıdır. Rye'ın görüşüne göre dönüştürücü güç, tüm güç biçimleri üzerinde olan bir güç biçimidir ve power over (başkası üzerinde güç) ile power to (birlikte güç arasındaki bağı ortaya koyar. Bu güç biçimleri iktidarın analitik olarak ayrı yönleridir, ancak birbirine bağımlı ve ampirik olarak iç içe geçmişlerdir (akt. Pansarti ve Bindi, 2021: 59).

Gücü yeniden kuramlaştırırken, yapısal bir bağlamın yeniden üretilmesinden dolayı etkili olan güç uygulamaları ile yapısal kısıtlamalara bağlı olmayanlar arasında ayırım yapılmalı olduğunu öne süren Haugaard (2012: 35-36); eğer A B'yi istediği bir şeyi yapmaya yönlendirebilirse, bu (hem ampirik hem de normatif olarak) örneğin bir silah kullanarak zorlayıcı bir şekilde yaptırmasından farklı olduğunu ifade etmiştir. İlkinde karşılıklı yapısal yeniden üretim bulunmaktadır. B'nin uyuma yönelik motivasyonu genellikle yapısal yeniden üretim sürecinin içindedir. Bunun aksine, ikincisinde kaynak, dışarıdan gelen bir etmendir.

1.2.3. Güç Kavramı ile İlişkili Kavramlar

Toplumsal güç çeşitli şekillerde prestij, nüfuz, üstünlük, yeterlilik veya yetenek, bilgi, hakimiyet, haklar, güç ve otorite kavramları ile ilişkilendirilerek tanımlanmıştır.

Örneğin güç ile değişimin de yakından ilişkili olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini ifade eden Salancik ve Pfeffer (1977: 20) örgütlerde gücü yönetmenin püf noktasının, liderlerin çevrelerinin gerçeklerinden habersiz olmamalarını ve gerçeklerle başa çıkmak için değişmekten kaçınmamalarını sağlamak olduğunu söylemektedir. İşlevselci bakış açısı, gücü meşru olmayan, işlevsiz, çıkarıcı davranışlarla ve çatışma ile özdeşleştirmiştir.

Benzer bir ifadeyle gücü örgütsel bağlamda açıklayan Foucault ise (1982: 787) güç süreçlerinin; kuşatma, gözetim, ödül ve ceza, piramitsel hiyerarşiler aracılığıyla gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu gücün var olmaktan vaz mı geçtiği yoksa dönüştüğü mü ve eğer güç dönüşüm geçiriyorsa nasıl bir hal aldığı sorusudur. Fakat bu anlayışa göre, sadece kötü adamlar gücü kullanır (Hardy ve Clegg, 2002: 629).

Koçel (2015: 647) güç kavramını tam anlamıyla algılayabilmek için onunla beraber incelenmesi gereken kavramları şu şekilde sıralamıştır; (a) güç alanı: etkileyenin etkilediği kişi sayısının toplamını ifade eder, (b) güç konusu: etkileyenin etkilenenlerini hangi konularda etkilediğini ifade eder, (c) güç kaynakları: kişinin etkilenenleri etkilerken gücünü aldığı kaynağı ifade eder. Bu güç kaynağı gücün neye dayandığı olarak da tanımlanabilir.

Bu başlık altında yukarıda bahsedilen ve literatürde güç ile ilişkili olarak değerlendirilen kavramlar açıklanmıştır.

1.2.3.1.Yetki

Güç ve yetki kavramları birbirleri ile sıklıkla karıştırılan kavramlar olmaktadır. Fakat güç; diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Yetki ise bir makamda bulunmaktan dolayı verilen olanak ve ayrıcalıklar olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 2011: 286). Aynı zamanda yetki kavramı emir vermekten daha fazlasını ifade etmektedir. Yetki; kişilik özelliklerini profesyonel anlamda yetkinliği ve bireyin kişisel olarak sahip olduğu niteliklerinden sağladığı itibarı da kapsamaktadır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 7). Bu bağlamda güç ile yetkiyi birbirinden ayıran şeyin gücün sadece makamsal olmadığı ve farklı kaynaklardan beslenebildiği şeklinde ifade edilebilir.

1.2.3.2.Otorite

Yirminci yüzyılın başında ticari kuruluşlarda genel olarak “kabul gören” otorite kavramı mülkiyet haklarına veya yönetim pozisyonuna dayanmaktaydı. Bu yetki, Follett’ın belirttiği gibi, emir verme yolu ile uygulanmakta ve işçilerden beklenen itaati kapsamaktaydı. Follett, bunun bazen keyfi emirlerin verilmesine ve otorite kullanımının, üstlerin otoritelerini kullanarak inisiyatif kırılmalarına, bireylerin kendine güvenlerini ve öz saygılarını azaltmaya yol açtığını ifade etmektedir (Follet, 1949: 22 akt. Melé ve Rosanas, 2003: 43).

Sosyal eylem ve etkileşim süreci tamamen resmi organizasyonun normlarına uygun olduğunda, güç otoriteye ihtiyaç bırakmadan kullanılabilir. Bu nedenle, bir

dernekteki kişilerin aynı dernekteki diğer kişiler üzerinde komuta veya kontrol uyguladığı yetki, astına görev yeri tayin eden bir komutan, bir işin belirli bir zamanda tamamlanmasını talep eden bir fabrika müdürü, yasayı ihlal eden bir vatandaşı tutuklamak için polis memurunun kullandığı otorite gibi otorite kullanımına pek çok örnek verilebilir. Bu durumlarda güç; kişilere değil statülere bağlıdır ve otorite olarak tamamen kurumsallaşmıştır. Max Weber'in "legitime Herrschaft" dediği şey budur ve Parsons bu kelimenin çevirisini "otorite" şeklinde yapmıştır (Bierstedt, 1950: 734). Bu tanımlar doğrultusunda otoritenin güç kullanımını kolaylaştıran bir etmen olarak görülebileceği de söylenebilir.

Dünyayı belirli şekilde yorumlayan sosyal aktörler, otorite figürlerinin yetkilerinin belirli eylemleri içermesini ve diğerlerini engellemesini makul görmektedir. Bir otorite konumu, başkaları tarafından uygun görüldüğünde başarılı olan bir aksiyon ve eylem veya bir yapılanma eylemi oluşturur (Austin, 1950; Alexander, 2009: 66-67 akt. Haugaard, 2010: 1058). Sadece anlam unsurlarının doğru şekilde devreye sokulması bile olsa iletişim ilişkileri, sonuçlandırılmış faaliyetler anlamına gelir ve bireyler arasındaki bilgi alanını değiştirerek, güç etkileri üretir. Bu gücün kullanılmasına izin verenler (eğitim teknikleri, tahakküm süreçleri, itaati elde etme araçları gibi) potansiyellerini geliştirmek için güç ilişkilerine (işbölümü ve görevler hiyerarşisi) başvururlar (Foucault, 1982: 787).

Bu noktada otorite figürlerini de tanımlamak gereklidir. Haugaard (2010: 1068) bireysel otorite figürlerinin, bireysel durumlarda zorlama veya sembolik şiddet yoluyla gücü kötüye kullanma kapasitesine sahip olsa da, sistemin sürdürülmesi, rutin bir mesele olarak bunu yapmaktan kaçınan aktörlere bağlı olduğunu ifade eder. Otorite hesap verebilir olmalıdır, bu da herhangi bir zamanda yetkili kişinin yerel olasılık koşulları dahilinde mantıklı şekillerde eylemlerinin hesabını verebilmesini gerektirir. Modern otorite figürleri daha önce karşılaşılmamış kararlar verdiğinde bile, hesap verebilirlik, bu tür bir kararın geçerli normlarıyla uyumlu olmasını gerektirir. Böylece modern otorite figürleri, kendilerini sorumlu kılmak için kurallar uygular.

1.2.3.3.Domine Etmek/Tahakküm

Domine etmek tarihsel olarak değişen koşullar altında iç kısıtlamalar getirerek inanç ve arzuların şekillendirilmesi yoluyla tahakküme uyumlanma kapasitesi şeklinde tanımlanmaktadır (Swartz, 2007: 105). Lukes (2005: 13) domine etmeyi tüm bağımlılık ilişkilerinin özünü anlatmaktansa sadece bir tür güç biçimi “iktidar (power-over)” olarak görmektedir. Lukes’a göre gücün en sinsi ve en önemli biçimi domine etmek şeklinde gerçekleşir (akt. Dowding, 2006: 137). Haugaard (2015: 157)’ a göre ise gücün içerisinde bazen tahakküm bulunur ve bazen ise bulunmaz. Fakat normatif olarak arzu edilen şey her zaman içinde tahakküm potansiyeline sahiptir.

Foucault (1982: 786) “*Domine etmek aslında gücün genel bir yapısıdır*” şeklinde belirtmiştir, bu da gücün olumsuz, yani egemenlik olarak normatif bir görüşünü ortaya koymaktadır (akt. Haugaard, 2015: 147). Arendt tahakkümün; teknoloji ve malzeme kullanımı yoluyla gücün artırılması olduğunu savunmuştur (akt. Reed, 2019: 287). Haslam (2001: 140 akt. Simon ve Oakes, 2006: 106), sosyal gücü esasen çatışmalı, oldukça çirkin bir şekilde tahakküm, zorla itaat ve boyun eğme yoluyla başkalarının kontrolü olarak tanımlar. Bourdieu, domine etme olarak gücün etkililiğinin, aidiyet duygusu ile arttığını, keyfi ve adaletsiz olanın aktörlere doğal ve nesnel olarak görüldüğü ve kökenlerinin ve işleyiş tarzlarının yanlış tanınması ile artırıldığını iddia eder (akt. Swartz, 2007: 107). Bachrach ve Baratz (1962: 948) gücün daha domine etmeye yönelik olan şeklini A’nın enerjisini, sürecin kapsamını yalnızca A’ya göre zararsız olan konuların kamuoyunda değerlendirilmesiyle sınırlayan sosyal ve politik değerleri ve kurumsal uygulamaları yaratmaya veya pekiştirmeye ayırmasıyla oluştuğunu ifade etmişlerdir. Domine etmek yani tahakküm, aslında, sonuçları bazen toplumun en aşağılarına kadar inebilen genel bir güç yapısıdır. Ama aynı zamanda bu, az ya da çok kabul gören stratejik bir durumdur ve muhalifler arasında uzun vadeli bir çatışma yoluyla pekiştirilir. Tahakküm olgusunun yalnızca yüzleşmeden ve bunun sonuçlarından (işgalden kaynaklanan siyasi bir yapı) kaynaklanan bir güç mekanizmasının transkripsiyonu olabileceği gibi; iki muhalif arasındaki bir mücadele ilişkisi, ortaya çıkan çatışmalar ve bölünmelerle güç ilişkilerinin bir sonucu da olabilir (Foucault, 1982: 795). Normatif olarak arzu edilen güç ve tahakkümün aynı süreçlerden oluşması

tesadüf

değildir;

tahakküm olarak gücün etkinliği, özgürleşme olarak güç ile ters orantılıdır (Haugaard, 2011: 1).

Güç sosyolojik, domine etmek ise psikolojik bir kavramdır. Güç odağı gruplar içindedir ve kendisini gruplar arası ilişkilerde ifade eder; domine etmenin odağı bireydedir ve kendini kişiler arası ilişkilerde ifade eder. Güç, derneklerin örgütlenmesinin, grupların düzenlenmesinin ve yan yana gelmesinin ve toplumun yapısının bir işlevidir. Öte yandan domine etmek, kişiliğin veya mizacın bir işlevidir; kişisel bir özelliktir (Bierstedt, 1950: 732). Bu tanımlamalar ışığında güç kavramı ile domine etmek/tahakküm kavramlarının aslında birbirlerini içerdikleri, tamamen farklı kavramlar olmadıkları ifade edilebilir.

1.2.3.4.Kontrol

Tüm güç türleri içerisinde kontrol etme fonksiyonunun bir nebze de olsa bulunduğu söylenebilir. Güç tanımlanırken başkalarının davranışlarını kontrol etme kapasitesi şeklinde de bahsedilmektedir. Aynı zamanda Fiske ve Berdahl (2007) gücü değerli kaynaklar üzerinde sahip olunan kontrol şeklinde tanılamaktadır.

Dahl (1957: 202 akt. Stinebrickner, 2015: 195) İngilizce’de güç kelimesinin değişik bir kelime olduğunu, çünkü “etki” ve “kontrol” kelimelerinden farklı olarak uygun bir fiil formuna sahip olmadığını ve ilişkinin öznesi ve nesnesinin cümlelerde yeniliklere başvurmadan isim formları ile sağlanamayacağını ifade etmiştir. Bu sebeple eserinde kontrol ve etkileme kelimelerini cümle içindeki anlam ve uygunluklarına göre dönüşümlü olarak kullanacağını okuyucularına bildirmektedir.

Dahl’ ın da belirttiği gibi kontrol kavramı güçle yakından ilgilidir: Tüm kontrol biçimleri, bir bakıma güç duygusu demektir. Örneğin; sporcuların kasları üzerinde kontrolü vardır ve bu ona tatmin edici bir güç duygusu verir. Koşulların kontrolü ve başarı da aynı hazzı verir. Daha ileri gidip, tüm faaliyetlerin bir güç duygusu getirdiği söylenebilir, başarılı bir şekilde koordine edilmiş faaliyetler güç duygusu yaratır (Follet, 1921: 181, akt. Melé ve Rosanas, 2003: 37).

1.2.3.5.Prestij

Ross (1916: 78)' a göre gücün konumunun dolaysız nedeni prestijdir ve en prestijli sınıfın en fazla güce sahip olacağını öne sürmektedir. Ancak prestij güçle özdeşleştirilmemelidir çünkü ikisi birbirinden bağımsız değişkenlerdir. Prestij genellikle güç tarafından karşılanmaz ve ikisi birlikte ortaya çıktığında güç genellikle prestijin temeli ve zemini olur. Prestij, onun bir belirleyicisi ya da gerekli bir bileşeni olmaktan ziyade, gücün bir sonucu gibi görünecektir (Bierstedt, 1950: 731).

Weber (1958: 180-192) ise sınıflar ve partilere ek olarak statü gruplarının bir topluluktaki güç dağılımının fenomenleri olduğunu varsayar. Weber'e göre, güç ve statü arasında çift yönlü bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Bir yandan, statünün siyasi ve ekonomik gücün temeli olabileceğine ve aynı zamanda tehdidin ekonomik gücüne karşı mücadelede güçlü bir karşı gücün temeli olabileceğine işaret eder (akt. Simon ve Oakes, 2006: 123)

1.2.3.6. Baskı

Baskı, sosyolojik anlamıyla, yaptırımların uygulanması anlamına gelir. Yine sosyolojik anlamda baskı, bir kişinin veya grubun sosyal eylemine alternatiflerin başka bir kişi veya grup tarafından azaltılması veya sınırlandırılması veya kapatılması veya hatta tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelir. Güç ise fiili istihdamı değil, baskıyı kullanma kabiliyetidir ve yaptırımları uygulama becerisidir (Bierstedt, 1950: 733).

Arendt (1971: 56) güç ve baskı ilişkisi hakkında şöyle söylemiştir; *“Siyaseten konuşursak, güç ve baskının aynı şey olmadığını söylemek yetersizdir. Güç ve şiddet birbirine zıttır; birinin mutlak olarak hüküm sürdüğü yerde, diğeri yoktur. Şiddet, gücün tehlikede olduğu yerde ortaya çıkar...”* (akt. Haugaard, 2011: 25).

1.2.4. Güce Karşı Verilen Tepkiler

Güç kullanırken etkileme girişiminin etkinliği, üç farklı sonuç ile değerlendirilebilir ve verilen tepkiler şu şekilde sıralanabilir: bağılılık, uyum ve direnç. Bağılılık, hedef

kişi bir eylem veya kararla dahili olarak hemfikir olduğuunda, bu konuda hevesli olduğuunda ve talebi başarıyla yerine getirmek için inisiyatif kullanması ve olağandışı çaba göstermesi muhtemel olduğuunda ortaya çıkar. Uyum, hedef kişi istenen eylemi gerçekleştirdiğinde, ancak hevesli olmak yerine kayıtsız kaldığında, yalnızca minimum veya ortalama bir çaba gösterdiğinde ve herhangi bir inisiyatif göstermediğinde ortaya çıkar. Direnç ise hedefte olan bireyin yapılması istenen eyleme karşı çıkıp aynı zamanda onu reddederek, tartışarak, geciktirerek veya talebi geçersiz kılmaya çalışarak yapmaktan kaçınmaya çalıştığıında ortaya çıkan bir tepki şeklinde ifade edilebilir (Falbe ve Yukl, 1992: 639-640).

Buna ek olarak Isaac (1992), güç ilişkilerinin tek yönlü, uyarıcı-tepki dinamiğine indirgenemeyeceğini savunur ve aslında hem baskın hem de ikincil grupların kendi özel güçlerini ve kaynaklarını seferber etmesiyle, endemik karşılıklılık, müzakere ve mücadele ile ilgili olduğunu öne sürer (akt. Simon ve Oakes, 2006: 110).

Kelman ise koşulları göz önüne alarak farklı koşullar ve durumlarda bireylerin tutumları doğrultusunda uyum, kabul etme veya tam tersine kabul etmemem veya reddetme davranışları sergileyebildiğini ifade etmiştir. Sosyal güç ve etkilemede ise etkilenenin bazı katılım teknikleri kullanılarak ve "yanıt kısıtlaması" ile doğru tepkiler vermelerini ve uyum davranışı göstermelerinin sağlanabileceğini söylemektedir. Yanıt kısıtlamasının yeni bir terim olduğundan bahseden Kelman, etkilenenin uyum davranışı göstermesinin etkileyicinin etkileneni motive olmaya ne kadar teşvik ettiğı ve verebileceğı yanıtları becerileriyle ne kadar uyuma doğru kısıtlayabildiğine yani kontrol oranına bağı olduğunu ifade etmiştir (1953: 185-186). Kelman (1953)'a göre etkilenenin tutumu farklı etmenlerden etkilenmektedir. Bunlardan bazılarını; iletişimin ortamı, izleyiciyi oluşturan grubun doğası, etkileyen ve etkilenen arasındaki ilişkiler ve en önemlisi olarak etkilenenin içsel algısı ve güdülerini olarak sıralamıştır (1953: 187). Hedef ayrıca, güç uygulayan kişinin etkisini kabul etmek veya reddetmek için çeşitli güdülere sahip olabilir; bunlardan bazıları, bağımsızlık ihtiyacı, güç, öz saygı ve etkileyen ajana karşı olumlu ya da olumsuz beslenen duygular gibi kişisel faktörleri içerebilir (Raven, 2008: 8).

Thomas Hobbes (1928: 26), Elements of Law isimli kitabında şöyle demiştir:

“Çünkü bir insanın gücü, bir başkasının gücünün etkilerine direnir ve onu engeller: güç, basitçe, birinin gücünün diğerinin gücünden fazlalığıdır. Güçleri eşit olup karşı

karşıya gelmiş insanların muhalefetlerine ise çekişme denir ”(akt. Read, 2012: 3). Bu tanıma göre Hobbes gücü ve ona karşı verilen davranışları; kazanan ve kaybeden tarafların olduğu bir süreç şeklinde tanımlar.

Bu anlayıştan farklı olarak Simon ve Oakes, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında bir güç modeli öne sürmüştür ve bu üç kritik varsayım üzerine kuruludur:

- Sosyal güç, insan failliğinin işe alınmasıyla yaratılır.
- Paylaşılan kimlik ve ilgili fikir birliği her zaman bu sürece dahil edilir (açık veya kapalı olarak).
- Güç ilişkilerinin çoğu, paylaşılan ve farklılaşan kimliklerin görece belirginliği tarafından belirlenen belirli bir güç ilişkisinde aralarındaki denge ile hem fikir birliği hem de çatışmanın unsurlarını içerir.

Kelman ve Howland (1953: 327) güce verilen tepkileri iletişimcinin tarzına göre değişebileceğini öne sürmüş ve “Olumlu” (güvenilir, prestijli veya sevilen) bir iletişimcinin başlangıçta iletişimin kabulünü arttırması ve “olumsuz” (güvenilmez, düşük prestijli veya sevilmeyen) bir iletişimcinin iletişimin kabulünü düşürmesi beklendiğini ifade etmiştir. Bu durumda olumlu bir iletişim ile uyum davranışı gösterilme ihtimalinin arttırılabileceği de söylenebilir. Davranışsal uyum ölçümleri yapan ve farklı kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır ve bunlara göre uyum prosedürleri oldukça çeşitlidir, fakat ortak olan şey, herhangi bir öneri, ikna veya zorlama girişimi olmaksızın grup normlarının genellikle bir veya daha fazla deneğin tepkileri hakkında özneye bilgi sağlanmasıdır (Lawrance vd., 1970: 496). Kelman (1953) yapmış olduğu çalışmada; ödül, performansın kalitesine ne kadar bağlı olursa, etkilenenin kararsızlığı ne kadar fazla olursa o kadar fazla destekleyici tepki üretildiğini ve dolayısıyla değişim miktarının o kadar büyük olduğunu fakat baskı ne kadar fazla olursa da o kadar uyumsuz davranışın ve direncin ortaya çıktığını tespit etmiştir.

Güce verilen tepkileri örgütsel bağlamda inceleyen Blau (1964: 199-200) istikrarlı örgütlenme için meşru güç gerektiğini savunur. Kuşkusuz, bireyler zorlama yoluyla çalıştırılabilir ve emirlere itaat ettirilebilir, fakat gücün zorlayıcı kullanımı direniş ve bazen de aktif muhalefet doğurur. Toplumlar arası güç çatışmaları, direniş ve muhalefet ile karakterize edilir ve ikincisi örgütlerde meydana gelirken, etkili

operasyonlar bunların asgari düzeyde tutulmasını ve özellikle astların günlük görevlerini yerine getirmede direnç göstermemeleri, görevlerini yerine getirmeleri ve direktiflere gönüllü bir şekilde uymaları sağlanmaya çalışılır. (akt. Hardy ve Clegg, 2002: 630).

Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma / direnç davranışları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolünü incelediği doktora tez çalışmasında Turgut (2001) elde ettiği sonuçlar dahilinde daha fazla benimseme ve daha az açık direnç gibi olumlu davranışların en fazla uzmanlık gücü kullanıldığında ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Güce verilen tepkileri güç ilişkisi bağlamında yorumlayan (Foucault, 1982: 789' ya göre;

"Gerçekte, bir güç ilişkisini tanımlayan şey, doğrudan ve direk olarak başkaları üzerinde gerçekleşmeyen bir eylem olmasıdır. Bunun yerine, davranışlara göre hareket eder: bir eylem, mevcut eylemler veya şu anda veya gelecekte ortaya çıkabilecek eylemler üzerine bir etkidir. Şiddet ilişkisi bir beden veya nesneler üzerine etki eder; zorlar, bükler, tekerleği kırar, yok eder veya tüm olasılıklarda kapıyı kapatır. Karşıdaki birey pasif olabilir ve herhangi bir direnişle karşılaşır, onu en aza indirmeye çalışmaktan başka seçeneği yoktur. Öte yandan, bir güç ilişkisi ancak, her biri gerçekten bir güç ilişkisi olacaksa vazgeçilmez olan iki unsur temelinde ifade edilebilir; güç uygulanan kişi birey olarak tam anlamıyla tanınmalı ve sonuna kadar korunmalıdır; ve bu, bir güç ilişkisi ile karşı karşıya kaldığında, yanıtlar, tepkiler, sonuçlar ve olası icatlara alan açılabilir."

1.2.4.1.Kabul etme

Kelman (1958) güç kullanımı etkileme karşısında bireylerin benimsedikleri farklı kabul davranışları olduğunu belirtmiş ve bunları sırasıyla uyma, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde sıralamıştır. Bu üç sürecin belirleyicileri, beklenen etkinin doğası, etkileyen ajanların gücünün kaynağı ve oluşması istenen tepkinin baskın hale gelme şekli açısından birbirinden ayırt edilebilir.

Örgütsel bağlamda kabul etme davranışı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Hewlin (2003) bireylerin kişisel ve kurumsal değerleri birbirine uymadığında, bazı

Çalışanlar kurumsal değerleri benimsiyormuş gibi görünmek için sahte temsiller de yarattığını ve bu sebeple uyum davranışı da gösterebildiklerini ifade etmiş bunu "facades of conformity (uyum cepheleri)" olarak isimlendirmiştir. Asch (1951) bireyleri direnmeye veya grup baskılarının gerçeğe aykırı olarak algılandığı durumlarda, grup baskılarına boyun eğmeye iten toplumsal ve kişisel koşulları incelemek amacıyla yapmış olduğu deney sonucunda ise grup baskısının stresi altında algının bozulması, bireyin olayları objektif bir şekilde yargılayamadığı ve yargının çarpıtılması ile bilinçli bir şekilde diğerlerinden farklı ya da aşağı görünmemek için boyun eğme davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Birey ilk başta iletişimcinin bakış açısını ve düşüncelerine uyma davranışı göstermeyi reddedebilir, ancak bir süre sonra iletişimcinin düşünceleri ile aynı noktaya gelebilir. Hovland, Lumsdaine ve Sheffield (1949) bunu "uyuyan etkisi" olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde oluşan fikir değişiklikleri kısmen iletişim durumundaki uyaranlar ile daha sonraki zaman dilimlerinde mevcut olan uyaranlar arasındaki ilişkiye bağlıdır. İletişim durumu, iletişimin kabul edilmesini teşvik eden faktörler içeriyorsa ve bu faktörler zamanla ortadan kalkıyorsa, gecikmeli ölçümde anlaşma oranında azalma beklenir. Öte yandan, iletişim durumu reddetmeyi teşvik eden faktörleri içeriyorsa, gecikmeli ölçümde anlaşmada bir artış tahmin edilecektir. (Kelman ve Howland, 1953: 327).

1.2.4.1.1. Uyum

Hedef kişi bir işteği yerine getirmeye istekliyse, ancak bu konuda hevesli değilse ve yalnızca minimum çabayla işteği gerçekleştirmek için uğraşıyorsa buna uyum davranışı denir. Uyum ile hedef kişi, kararın veya eylemin yapılacak en iyi şey olduğuna veya hatta amacını gerçekleştirmek için etkili olacağına tam olarak ikna olmaz. Bununla birlikte, basit, rutin bir iştek için, aracının görev hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli olan tek şey uyumluluk olabilir (Yukl, 2013: 188). Uyum davranışı bireyin, etkileyen aktörden olumlu bir tepki almak, yani ondan onay almak veya onaylanmamak adına etkiyi kabul etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Kelman, 1963: 400). Güce karşı rıza gösterme veya uyum sağlama hem yoğun hem de zayıf olarak gerçekleşebilir (Scott, 1990).

İnsanların kendilerini ezen veya zorlayan kişilere aktif olarak inanmaları ve yoğun hisler beslemeleri veya yalnızca onlara teslim oldukları zayıf hisler beslemeleri de uyum olarak tanımlanabilir (akt. Dowding, 2006: 137). Kelman (1974: 144) uyum davranışının altında yatmakta olan motivin bireyde bu davranışın sosyal etkisi ile ilgili oluşan endişe olduğunu ifade etmiştir. Uyum; etkileyen ajanın güç kaynağı kontrol mekanizmalarına sahip olmasından ve bireyi bu davranışa itmenin yolu da seçim davranışının sınırlandırılmasından geçmektedir. Kelman (1958: 53) birey veya grupların uyma davranışını, etkileme veya gücün kullanımının kendi istek ve arzularını destekleyecek şekilde olmasına bağlamaktadır. Ayrıca bireyler ödül elde etme umudu veya cezaya maruz kalma ihtimaline karşı da uyum davranışı gösterebilmektedir.

Literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında da uygulanan güce karşı kabul veya ret davranışının bazı etmenlere bağlı olduğu görülmektedir. French (1944) güce uyumun derecesinin etkilenenin etkileyeni ne derece kendine dost gördüğüne bağlı olduğunu tespit etmiştir. Lippitt ve White (1947) anrokrat liderlik tarzındansa demokratik liderlik tarzlarında uyum davranışına daha fazla rastlandığını tespit etmiştir. Frank (1944) ise yapmış olduğu çalışma sonucu katılımın sağlanmasının ve yumuşak güç kaynaklarının kullanılmasının daha fazla kabul gördüğü sonucuna ulaşmıştır (akt. Kelman, 1953: 188). Falbe ve Yukl (1992) yapmış oldukları çalışma sonucunda uyum davranışının hedef kişi istenen eylemi gerçekleştirdiğinde, ancak hevesli olmak yerine bu konuda kayıtsız kaldığında, yalnızca minimum veya ortalama bir çaba gösterdiğinde ve sorunlarla uğraşırken herhangi bir girişimde bulunmasa bile çok az girişimde bulunduğu ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bağlılık davranışının ise hedef kişi eylem veya kararla içsel olarak hemfikir olduğunda, bu konuda hevesli olduğunda ve talebi başarılı bir şekilde yerine getirmek için inisiyatif kullanması ve olağandışı çaba ve ısrar göstermesi muhtemel olduğunda ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Raven (1992: 5) gücün biçimini veya etkisini veya uyum davranışlarını belirleyen iki önemli boyut olduğunu belirlenmiştir: (a) sosyal bağımlılık ve (b) gözlemin önemi. Güç kaynaklarından ödüllendirme ve cezalandırma gücünün sosyal olarak bağımlı olduğu ve gözlemin önemli olduğu, yasal, uzmanlık ve özdeşleşme güçlerinin sosyal olarak bağımlı olduğu fakat gözlemin önemsiz olduğu ve son olarak bilgi gücünün sosyal olarak bağımsız ve gözetimin önemsiz olduğunu ifade etmiştir.

Yukl ve arkadaşları (1996) hedefin uyum davranışı göstermesinin, talebin önemli ve uygulanması zevkli olduğu ve etkileyenin güçlü bir referans gücüne sahip olduğu, danışma, ilham verici temyizler veya güçlü bir rasyonel ikna biçimi kullandığı ve baskı kullanmadığı durumlarda gerçekleşmesinin daha olası olduğunu tespit etmişlerdir. Günümüze daha yakın yapılmış olan bir çalışmada Hewlin (2009)' in farklı sektörlerde çalışmakta olan bireylere uyguladığı anket sonuçlarına göre, katılımcı olmayan çalışma ortamlarının, azınlık statüsünün, kendi kendini izlemenin ve kolektivizmin uyum davranışı göstermek ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

1.2.4.1.2. Özdeşleşme

Bireyler özdeşleşme davranışı etkileyeni kişisel olarak beğendiklerinde veya gruptaki diğer bireylerle sosyal ilişkilerinin bozulmaması için gösterirler (Kelman, 1958: 53). Burada bireyler kendilerine dayatılan davranışları tamamen ilişkilerinin devamlılığı ve istenilen ilişki formu için kabul etmektedirler. Özdeşleşme davranışından elde edilen tatmin ise aynı ölçüde uyma eyleminden kaynaklanmaktadır. Bu noktada özdeşleşme davranışının da bir uyma davranışı olduğu ifade edilebilir.

Kelman (1974: 144) özdeşleşme davranışının altında yatmakta olan motivin bireyde bu davranışın sosyal olarak güven duyması ve kendini güvende hissetmesi ile ilgili oluşan endişe olduğunu, etkileyen ajanın güç kaynağı çekiciliği ve bireyi bu davranışa itmenin yolunun da rol gereksinimlerinin tanımlanması ile gerçekleşmekte olduğunu ifade etmektedir. Kelman (1963: 400) bireylerin etkiye uyum davranışını özdeşleşme yoluyla göstermelerini, kişinin kendisini diğerine (etkileyen aktör veya grup) benzer olarak görmesi veya kendisini diğerinin rolüne karşılık gelen bir role sahip görmesine bağlamaktadır.

1.2.4.1.3. İtaat

Bir bireyin örgütsel bir ortamda gücü elinde tutabilmesi için, belirlenen rolünde yükümlülüklerinin farkında olduğunu göstermek için bilinçli olarak gücü kullanması gerekir. Paradoksal olarak, örgütsel güç kaynağını atanan rollere itaatten alır (Biggard ve Hamilton, 1984: 540).

Milgram 1965 yılında otoriteye itaat ve reddetme davranışlarını incelediği deney kapsamında yaptığı araştırmada itaati Y'nin, X tarafından verilen direktiflere uyması olarak tanımlamış; tersine, Y X'in direktiflerini yerine getiremezse, Y'nin X'in itaatsiz olacağını ifade etmiştir. “İtaat” teriminin günlük kullanımı kavramsal olarak bazı karmaşıklıklar içermektedir. Bir dizi durumdaki eylemleri kapsar ve bu bağlamlarda çeşitli motivasyonları ifade eder. Örneğin, bir çocuğun sergilediği itaat, bir askerinkinden veya bir evlilik yemininde gösterilen sevgi, saygı ve itaatten farklıdır. Bununla birlikte, bu terim kullanıldığı vakaların çoğunda, uyumlu bir davranışsal ilişki anlamına gelir: bir birey itaat ettiğinde, bir başkası tarafından verilen direktiflere uymaktadır (Milgram, 1965: 58). Bocchiaro ve Zamperini (2012) ise itaati “*yetki verilen kişilerin verdiği talimatları yerine getirirken ortaya çıkan değişiklikler*” olarak tanımlamıştır ve bu yönüyle uyum davranışından farklılaşır.

Örgütlerde çalışanları itaat etmeye motive etmek de önemli bir konu olmaktadır. Çalışanın işinin maliyetli ve yararlı olduğu ancak işveren için izlenmesinin zor olduğu göz önüne alındığında, ast üstüne itaatsizlik etme güdüsüne sahiptir ve üst de kurumsal performansı güvence altına alacak önlemler oluşturmak zorunda kalabilmektedir (Dughera, 2022: 400). Örgütsel itaat, kısmen bireysel davranışların, çalışanlar için itaat ve direniş arasında alternatiflerin bulunmamasından etkilendiği dengesiz bir ilişkinin sonucu olmaktadır (Courpasson ve Dany, 2003: 1235).

Toplumsal ve örgütlerin birçok avantajından tam olarak yararlanmak için kurallara bir dereceye kadar gönüllü ve bazen de gönülsüz olarak uymanın gerekli olduğu ifade edilebilir. İtaatin üç unsuru aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ait olunan organizasyon veya sistem işlevsel ve adildir.
2. Direktifleri veya kuralları yayınlayan, iktidar konumundaki kişi saygın ve yeterince bilgilidir.
3. Verilen emir adil ve faydalıdır (Chaleff, 2015: 14).

Otorite figürlerine bağlı kalma ve onlara itaat etme ve saygı gösterme eyleminden elde edilebilecek sayısız faydalar arasında, görev duygusunun oluşturulması, sonuçların tahmin edilebilir olması ve öngörü yeteneği ile yapılandırılmış organize bir toplumun sürdürülmesi söylenebilir. Ancak, itaatin en ihtiyatlı karar olmayabileceği bazı durumların bulunduğunu kabul etmek önemli olmaktadır (Bridgman, 2020: 372).

1.2.4.1.4. İçselleştirme

Bireyler içselleştirme davranışını ise dayatılan veya etkilenmek istenen düşünce veya davranış kendi değer yargılarıyla uyumlu ise sergilerler. Bu davranış veya düşünceyi yararlı buldukları veya kendi ihtiyaçları doğrultusunda olduğu için kabul etmektedirler. Bu davranıştan elde edilen tatmin yeni davranışın içeriğinden kaynaklanmaktadır (Kelman, 1958: 53).

Kelman (1974: 144)'a göre içselleştirme davranışının altında yatmakta olan motivin bireyin değerleri ile uyum sağlaması ile ilgili oluşan endişe olmaktadır, etkileyen ajanın güç kaynağı güvenilirliği ve inanırlığıdır ve bireyi bu davranışa itmenin yolu da araçlar-amaçlar çerçevesinin yeniden düzenlenmesi ile gerçekleşmektedir.

1.2.4.2.Reddetme/Direnç

Kelman (1974: 129) sosyal etkide, değişime karşı en azından bir dereceye kadar üstesinden gelinmesi gerekebilecek bir direnç ile de karşılaşılabilirliğini ifade etmiştir. Direnç farklı biçimler alabilir, fakat direnç çatışma kavramı ile karıştırılmamalıdır. Çatışma ile direncin ortak noktaları, direnişin iktidara sınır çizmesi ve onu kısıtlaması olmaktadır. Fakat direnç; iktidar ilişkilerinin sonucuna katkıda bulunması, gücü sınırlandırması yoluyla gerçekleşmektedir (Barbalet, 1985: 531).

Barbuto (2000), üstlerin-liderlerin direnç algılarının astların-hedefin direnç algısından farklı olduğunu ve hedeflerin göstermiş oldukları direncin; etkileme sürecindeki en önemli davranışsal ve belirleyici faktör olduğunu ifade etmiştir (akt. Barbuto vd., 2001: 835).

Direnç ve güç, ikisi birlikte, hem domine etme hem de serbest bırakma (yetki göçerimi) olasılıklarının ve bunların arasındaki gerilimlerin kaçınılmaz olarak var olduğu bir güç ilişkileri sistemini içerir (Sawicki, 1991: 98 akt. Hardy ve Clegg, 2002: 634). Zorlayıcı güç uygulandığı taktirde saldırganlığa, gerginliğe, dirence ve yapıcılığın azalmasına yol açabilmektedir. Bu davranışların ortaya çıkması ise “uyarılmış” davranışların “etkilenenin” ihtiyaçlarına ne ölçüde zıt olduğu, zorlayıcılığın bireyin güç alanını artırma veya azaltma derecesine ve bireyin serbest hareket alanının ne ölçüde kısıtlandığına bağlıdır (Kelman, 1953: 188).

Belirli farklı direniş durumları, olası tepki gösterenin seçeneklerine kısıtlamalar getirebilse de direniş temelde kişinin başka bir failin egemenliği karşısında hareket etme kapasitesini öne sürmeyi içeriyor gibi görünmektedir (Allen, 1999: 125 akt. Pansardi, 2012). Hedef kişi teklife veya talebe sadece kayıtsız kalmak yerine karşı çıkarsa bu direnç olur. Direnç davranışı farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlar;

- (1) talebi gerçekleştirmeyi reddetme,
- (2) talebi gerçekleştirmenin neden mümkün olmadığını açıklama,
- (3) üstü talebi geri çekmesine veya değiştirmesine ikna etmeye çalışma,
- (4) daha üst makamlardan üstün talebini reddetmesini isteme,
- (5) üstün talebi unutacağı ümidiyle iş yavaşlatma ve
- (6) itaat ediyormuş gibi yaparak görevi sabote etmeye çalışma.

Direnç genellikle başarısız bir sonuç olarak kabul edilir, ancak üstün veya aktörün ciddi bir hatadan kaçınmasına yardımcı olursa faydalı sayılabilir (Yukl, 2013: 188).

Barnard (1938), yöneticilerin taleplerine karşı astların gösterebilecekleri direnç türlerini ikiye ayırmış ve bunları hedefin talebi yapmaya istekli olduğu yani tamamen kayıtsız kalmadığı ve yapmaya istekli olmadığı yani tamamen kayıtsız kaldığı direnç türleri şeklinde tanımlamıştır. Kayıtsızlık Bölgesi, bir kişinin herhangi bir etkide bulunmadan önce yapmaya istekli olduğu (ancak önceden planlamadığı) davranışları içerir. Meşru Bölge, bir bireyin makul olarak kabul edebileceği, yani liderlerin teşviklerle bu bölgedeki hedeflerin davranışlarını etkileyebileceği bölgeyi tanımlar. Etki Alanı, bir bireyin “görev çağrısının ötesinde” dikkate alması muhtemel davranışları içerir. Bu, hedeflerin bu tür görevleri yerine getirmek için önemli teşvikler gerektireceği anlamına gelir. Etkisiz Bölge, bir bireyin sınır dışı olarak kabul edebileceği davranışları içerir. (akt. Barbuto vd., 2001: 836). Barbuto (1997, 2000), Barnard (1938)’in önceden ortaya koyduğu direnç şekillerini genişleterek beş farklı direnç türü daha eklemiştir. Bu beş direnç türünü en az dirençten en büyük dirence doğru; tercih bölgesi, kayıtsızlık bölgesi, meşru bölge, etki alanı ve etkisizlik olarak tanımlamıştır. Bunlar, bazı bireylerin belirli görevleri yerine getirmek için diğerlerinden daha fazla teşvike ihtiyaç duyduğu gerçeğini açıklamak amacıyla tanımlanmıştır. Tercih Bölgesi, bir kişinin herhangi bir etki görmeden önce yapmayı amaçladığı davranışları içerir.

Tepper ve arkadaşları (1998); astların aşağı doğru etkileme girişimlerinde, astların algıladığı ilişkisel adalet ile astların gösterdikleri direnci inceleyen bir çalışma yapmışlar ve bu çalışma sonucunda sert ve zorlayıcı taktikler kullanıldığında daha az direnç ile karşılaşıldığını tespit etmişler aynı zamanda hedef aktörün istenilen şeyi açık, net, önemli ve ilginç bulması durumunda daha az direnç davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Barbuto ve arkadaşları (2001) liderlerin etkileme taktikleri kullanımı ve hedefin direnci ile ilgili yapmış oldukları çalışmada yumuşak taktikleri kullanmayı tercih eden liderlerin, belirli etki taktiklerini seçerken durumsal faktörleri dikkate alma olasılıklarının diğerlerine oranla daha fazla olduğunu öne sürmektedir.

Güç liderlik kavramı ile yakından ilişkili olarak görülmüştür. Liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalarda liderliğin kişileri belirli bir amaca yönlendirme yolunda etkileme kabiliyeti olduğu ifade edilmektedir. Bu etkileme kabiliyetinin kaynağı ise farklı şekillerde olabilir. Bu dayanaktan bir tanesi güçtür ve güç farklı kaynaklardan gelebilmektedir. Lider veya yöneticiler belirtilen güç kaynaklarından birini veya birkaçını kullanarak grubun veya bireyin davranışları etkileyebilmektedir. Grubun veya bireyin kişisel özelliklerine göre değişebilmekle birlikte uzmanlık, benzeşim, yasal, bilgi ve ödüllendirme güçleri gerekçeli ve uygun bir şekilde uygulandığında uyum davranışıyla karşılanırken, cezalandırma gücü ise tepkiyle karşılanabildiğinden bu güç kaynağına çoğunlukla uyulmadığı söylenebilir (Doğan, 2010: 213).

Yapılmış bazı çalışmalar yumuşak taktiklerin zorlayıcı olanlardan daha etkili olduğu ve uyum davranışıyla karşılaşıldığını göstermektedir fakat bağlama ve koşullara göre değişebilecek olan hangi güç kaynağının veya taktiğin etkili olacağı konusundan genel geçer bir biçimde bahsedilmesi zordur.

1.3.Güç Kaynaklarının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar

Bierstedt (1950: 737) gücün kaynaklarını: (1) insan sayısı, (2) sosyal organizasyon ve (3) sağlanan kaynaklar olarak sıralamıştır. Sağlanan kaynakların pek çok türde olabileceğini de ifade etmiş ve bunları; para, mülkiyet, prestij, bilgi, yeterlilik, aldatma, dolandırıcılık, gizlilik ve genellikle “doğal kaynaklar” terimi kapsamına giren her şey olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda din bağlamında uygulanan doğaüstü olarak adlandırılabilen kaynakları da bunlara eklemiştir.

French ve Raven (1959) ise dış faktörleri dikkate almadan gücün temelini, o gücün kaynağı olan ve etkileyen ve etkilenen arasındaki ilişki olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak gücün sadece tek bir kaynaktan gelmediğini öne sürmüştür. Carstensen ve Schmidt (2016: 318) de benzer bir şekilde fikirsel (ideasyonel) güç kaynağını “aktörlerin (bireysel veya toplu) düşünsel unsurların kullanımı yoluyla diğer aktörlerin normatif ve bilişsel inançlarını etkileme kapasitesi” olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda güç kaynakları çeşitli şekillerde farklılaşabilmektedir.

Literatürde en çok kabul edilen ve French ve Raven (1959) tarafından sunulan beş güç kaynağı ise şu şekilde ifade edilmiştir:

- (a) zorlayıcı güç: bir ceza veya tehdit ile gerçekleşen;
- (b) ödül gücü: parasal ya da parasal olmayan şekilde gerçekleşen;
- (c) etkileyici güç: birini etkilemeye dayanan güç;
- (d) uzmanlık gücü: birinin üstün bilgisine dayanan güç; ve
- (e) benzeşim gücü: hedefin etkileyici ajan ile özdeşleşmesine dayanan güç

(Raven vd., 1998: 307).

Etzioni (1961)’ye göre bireylerin uyumunun sağlanması açısından kullanılmakta olan araçlar farklılıklar göstermektedir. Bu araçlar fiziksel, maddi veya sembolik olabilir. Nitekim güç kaynaklarının da zorlayıcı, ödüllendirme ve normatif şeklinde üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu sınıflandırmaya göre zorlayıcı güç; fiziksel bazı yaptırımlar uygulanmasına veya uygulama tehdidine dayanmaktadır; bunlar temel ihtiyaçların kısıtlanması, fiziksel olarak zarar vermek gibi yaptırımlar yoluyla sağlanmaktadır. Ödüllendirme gücü; maaşların ve ücretlerin, komisyonların ve katkı paylarının, yan hakların, hizmetlerin ve malların temin edilmesi yoluyla maddi kaynaklar ve ödüller üzerindeki kontrole dayanır. Normatif güç ise liderlerin istihdamı, kitle iletişim araçlarının manipülasyonu, itibar ve prestijin kaynaklarının kontrolü, onaylama ve pozitif ve olumlu davranışların dağılımı üzerindeki etki yoluyla sembolik ödüllerin ve yoksunlukların temin edilmesine, dağıtılmasına ve manipülasyonuna dayanır. Sosyal güç de normatif güç başlığı altında ele alınabilir.

Yapılmış olan tanımlamalar ve sınıflandırmalar sonucunda gücün genellikle başkalarına hoş olmayan sonuçların dayatılmasını içerdiği düşünülmüştür, ancak aslında güç kullanımı olumlu sonuçlar da doğurabilir. Lasswell ve Kaplan’ın (1950) belirttiği gibi, güç içeren yaptırımlar hem ödül hem de ceza içerebilmektedir. Bu

nedenle güç, diğer insanlara hem olumlu hem de olumsuz müdahaleleri içermektedir (akt. Berg, 1975: 219). Lukes (1974: 109)' da benzer şekilde tahakküm ve domine etme içermeyen bir güç tarzı da olduğunu kabul eder ve bunu: “üretken, dönüştürücü, otoriter ve insanların haysiyetini kırmayan” güç olarak tanımlar. Lukes tarafından sunulan bu tür gücün örnekleri, bir annenin, öğretmeninin veya terapistin gücü veya ordularda, orkestra şefliğinde ve spor koçluğunda olduğu gibi değerli işbirliği faaliyetleri için vazgeçilmez olan komuta-itaat ilişkileri örnek olarak verilebilir (1974:84, akt. Morriss, 2006: 132).

Giddens (1979) gücün kaynaklarını “dönüştürücü kapasitenin rutin sosyal etkileşim sürecinde güç olarak kullanıldığı medya” şeklinde tanımlamıştır. Giddens’ın kaynaklar olarak belirttiği kavram gücün tanımlayıcı unsuru olarak görülebilir. Ayrıca bu kaynakların ve dolayısıyla toplumu değiştirme gücünün toplum içinde eşit olmayan bir şekilde dağıldığını da ifade etmiştir. Bazı insanlar, sosyal yapıyı etkilemek ve değiştirmek ve onun içinde istedikleri gibi hareket etmek için diğerlerinden çok daha fazla güce sahip olabilmektedir (Galvin, 2020: 2).

Bu tanımlamalara ek olarak gücün bir biçimi de (Foucault, 1982: 212)' ya göre bireyi kategorize eden, onu kendi kişiliğiyle işaretleyen, onu kendi kimliğine bağlayan, ona, tanınması gereken ve başkalarının onda tanınması gereken bir hakikat yasası dayatır. Bu bireyleri özne yapan bir güç biçimidir. Gücün açıklandığı bu bağlamda özne kelimesinin iki anlamı vardır: kontrol ve bağımlılıkla başkasına tabi olan; ve kendi kimliğine bir vicdan veya kendini tanıma ile bağlı. Her iki anlam da boyun eğdiren ve bireye tabi kılınmasını sağlayan bir güç biçimi önermektedir. (akt. Haugaard, 2012: 47)

Mann (1983: 1-33) diğer tanımlamalardan farklı olarak gücün ideolojik, ekonomik, politik ve askeri olmak üzere dört kaynağı olduğunu savunmaktadır (akt. Haugaard, 2010: 1050). Reed (2013: 210)' de benzer şekilde güç kaynaklarını ekonomik, politik, kültürel ve askeri olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır.

Hinkin ve Schriesheim (1989: 562) French ve Raven (1959)' ın sınıflandırdığı beş güç kaynağını aşağıda şekilde tanımlamışlardır;

- Ödül gücü, bireyin istediği şeyleri yönetme veya istediği şeyleri ortadan kaldırma veya azaltma yeteneğidir.

- Zorlayıcı güç, bireyin istemediği şeyleri yönetme veya arzuladığı şeyleri ortadan kaldırma veya azaltma yeteneğidir.
- Meşru güç, bireyin yükümlülük veya sorumluluk duygularını idare etme ve yönetme yeteneğidir.
- Referans gücü, bireyin kişisel kabul veya onay duygusunu idare etme ve yönetme yeteneğidir.
- Uzman gücü, tecrübeleri, bilgiyi veya uzmanlığı yönetme yeteneğidir.

Ragins ve Sundstorm (1989: 52) güç kaynaklarını, daha önce yapılmış olan çalışmalar çerçevesinden farklı bir şekilde sınıflandırmıştır ve tanımlamıştır; kaynaklar, ödüller ve cezalar, bilgiler, çalışma ortamı ve çalışma prosedürleri üzerindeki kontrolünü içeren pozisyon gücü, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan ve uzmanlığa, çekiciliğe, etkilemeye ve karizmaya dayalı gayri resmi olan güç kaynaklarını içeren güç ve bireysel eğilim ve becerilerden kaynaklanan bireysel güç olarak üç başlık altında sınıflandırmışlardır. Biçimsel güç ise görünürlüğü yüksek ve kararın merkezileştiği işlerde bulunmaktadır. Biçimsel olmayan gücün kaynağı ise bireyin örgüt içi ve örgüt dışı bağlantılarından gelmektedir. (Armstrong ve Laschinger, 2006: 125; Laschinger vd., 2001: 261; 2010:5; Vacharakiat, 2008: 19 akt. Sürgevil vd., 2013: 5373).

Aşağı yönlü ve yatay güç kullanımında yeni güç kaynaklarına yönelik keşfedici bir çalışma yapmış olan Yukl ve Falbe (1991) bu çalışma sonucunda güç kaynaklarını, makam ve birey kaynaklı olarak iki başlık halinde ele alarak kavramsallaştırmanın faydalı olduğunu dile getirmişlerdir. Bunun nedeninin ise beş temel güç kaynağının bazı yönlerden birbirlerini kapsamaları olduğunu ifade etmişlerdir. Makam kaynaklı güçler; meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey kaynaklı güçler ise; uzmanlık gücü ve benzeşim gücü şeklinde gruplanmaktadır.

Gücü örgütsel bağlamda inceleyen Mansbridge'e göre (1994 akt. Haugaard, 2001: 5); demokrasilerde işlerin hallolması için zorlayıcı güç kullanılmalıdır ve zorlayıcı güç; diğer insanlara, aksi halde yapmayacakları şeyleri yaptırım tehdidi veya zorlama yoluyla yaptırmak şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerdeki güç, gücün doğası gereği, örgütlerin ve çalışma alanlarının hiyerarşik yapısı ve birbirleriyle ilişkileri ile ilgilidir. Özellikle yönetim alanı bu tür bir gücü "meşru" güç olarak etiketleme eğiliminde olmuştur. Diğer bir deyişle, bu araştırma akışında, hiyerarşiye gömülü güç, örgütün

resmi tasarımımdan sonra normal ve kaçınılmaz olarak görülmüştür. Fakat bunun yerine gayri meşru olan güç kaynaklarına, yani resmi hiyerarşik yapıların ve bunların onayladığı kanalların dışında kullanılan güç kaynakları da mevcuttur (Hardy ve Clegg, 2002: 624).

Bolman ve Deal (1997: 170-171 akt. Ayyıldız Ünnü, 2014: 80)'ın güç kaynakları sınıflandırmasında üç farklı güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin arkadaş grupları veya müttefiklerini kapsayan ve kurdukları bağlantıları kasteden ittifaklar ve ağlar, ikincisi kararlar üzerinde söz sahibi olma derecesi olarak ifade edilebilen gündeme erişim ve kontrol ve sonuncusu ise çerçeveleme-anlam ve sembollerin kontrolü şeklinde olmaktadır.

Hay (1997: 46)'e göre ise güç somuttur, görünürdür ve karar verme süreçlerinde tercihlerin gerçekleştirilmesi açısından kategorize edilebilir, sınıflandırılabilir ve tablolaştırılabilir.

Raven ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları araştırmada Raven ve arkadaşları, 1998 yılında yapmış oldukları araştırmada French ve Raven'in beş güç kaynağına ek olarak yeni güç kaynakları tespit etmek amaçlı ölçek geliştirmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada yedi güç kaynağı ve iki temel güç kategorisi tespit etmişlerdir. Bunlar sert güç kaynakları ve yumuşak güç kaynakları olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Sert güç kaynakları; meşru karşılıklılık gücü, kişisel olmayan zorlayıcı güç, meşru eşitlik gücü, kişisel olmayan ödül gücü, kişisel zorlayıcı güç, meşru konum gücü ve yumuşak kaynaklar; uzmanlık gücü, referans gücü, bilgi gücü, meşru bağımlılık gücü, kişisel ödül gücü şeklinde sıralanmaktadır.

Güç kaynaklarına ilişkin yedi farklı güç formu tanımlayan Haugaard (2003: 109), yedi güç formunun farklı şekillerde oluşup meydana geldiğini ifade etmiş ve bunları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

- Anlamanın yeniden üretilmesiyle yaratılan nedensel öngörülebilirlik; yapılandırma ve doğrulayıcı-yapı olarak ifade edilen toplumsal düzenin yarattığı güç.
- Düzenin belirli eylemleri engellemesiyle ortaya çıkan sistem önyargısının yarattığı güç
- Düşünce sistemleri tarafından yaratılan güç,

- Sözsüz-konuşulmayan bilginin yarattığı güç; söylemsel olmayan sosyal bilgiye dayanan güçtür. Bilginin pratikten söylemsel bilince aktarılması yoluyla ortaya çıkan güçlendirme olarak da ifade edilebilir.
- Yeniden tasdik edilen güç,
- Disiplinin yarattığı güç. Rutin, pratik bilinç bilgisinin telkin edilmesi yoluyla aktörleri öngörülebilir kılmak için kullanılabilir.
- Sosyal gücün yaratılmasının bir ikamesi olarak şiddet ve zorlama gücü.

Güç kaynaklarını önceki tanımlamalara benzer bir sınıflandırma yaparak çerçeveleyen Nye (2004: 21)'ye göre güç, istenilen sonuçları elde etmek için başkalarını etkileme yeteneğidir. Bireyler güç elde etmek için başkalarının davranışlarını üç ana şekilde etkileyebilir: zorlama tehditleri; teşvikler veya ödemeler ve başkalarının sizin istediğinizi istemesini sağlayan bir cazibeye sahip olunması. Nye (2004: 20) “yumuşak güç” olarak tanımladığı güç biçiminden ilk olarak 1990’da yayınlanan “Bound to Lead” kitabında bahsetmiştir. Amerikan askeri ve ekonomik güç kaynaklarına baktıktan sonra, güç ve güç kaynakları tanımlamalarında hala bir şeylerin eksik olduğunu düşünmüş ve bunun üzerine sadece zorlama ve ödeme yerine cazibe ve ikna yoluyla başkalarını etkileme yeteneğini “soft power” yani yumuşak güç olarak tanımlamıştır.

Güç boyutlarını tanımladığı Power Cube’u geliştiren Gavena (2006) ise gizli olan gücün anlamı ve kabul edilebilir olanı şekillendirdiğini ve güç boyutları arasında en sinsi olanı olduğunu, katılımın psikolojik ve ideolojik sınırlarını şekillendirdiğini ifade etmiştir. Önemli sorunlar ve konular yalnızca karar verme sırasında değil, aynı zamanda sorundan doğrudan etkilenenler de dahil olmak üzere dahil olan farklı oyuncuların zihinlerinde ve bilinçlerinde de saklanır. Bu sebeple gizli güç karar verme anlamında önemli bir yer taşımaktadır.

Gücü farklı güç anlayışları kapsamında tanımlayan Raik ve arkadaşları (2008: 732) yapmış oldukları çalışmada bunları aşağıdaki gibi sıralamışlardır.

- Ajan merkezli görüş yani zorlama olarak güç. Bu durumda A, B’nin B’nin yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlayacak kadar B üzerinde güce sahiptir.
- Kısıtlama olarak güç. Burada güç, B’nin eylemlerini veya olası eylemlerini sınırlamak için kullanılır.

- Yapısal görüş yani rıza üretimi olarak güç. A, B'nin çıkarlarına aykırı bir şekilde B'yi etkilediğinde A, B'nin üzerinde güç kullanabilmektedir.
- Realist görüş yani gerçek güç. Bireyler, gücü önceden koşullandırılmış, yapılandırılmış sosyal ilişkiler içinde kullanırlar.

French ve Raven (1959)' ın yapmış olduğu tanımlamadan farklı olarak güç kaynaklarına Karizmatik Gücü de ekleyen Doğan (2010: 212-213) güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmış ve tanımlamıştır;

“• *Yasal Güç: Bu güç liderin veya yöneticinin örgüt içerisindeki pozisyonu ve bu pozisyona bağlı olarak kendisinde bulunan gücü temsil eder. Bu güç temelinde yasal olmakla beraber otoriteye de dayanmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde tepelere çıkıldıkça yasal güç de artar.*

• *Ödüllendirme Gücü: Lider veya yöneticinin örgüt içerisinde ödüllendirme yetkisine sahip olmasıdır. Bu lider/yöneticinin izleyicilerine veya astlarına istediği takdirde ücret artışı sağlama, terfi, tatil izni, takdir gibi çeşitli ödüller sağlaması şeklinde olabilir.*

• *Korkutma Gücü: Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bu güç; lider veya yöneticinin isteği haricinde herhangi bir davranış gösteren izleyicilerine veya astlarına karşı yetki düşürme, maaşta kesinti, işten çıkarma, uyarı gibi çeşitli cezalandırmaya ilişkin aksiyonlar alması şeklinde olabilir.*

• *Uzmanlık Gücü: Bu liderin veya yöneticinin kendisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerden doğan güçtür. İzleyici veya astlarda etkilenme ve güven duygusu yaratır.*

• *Karizmatik Güç: Liderin veya yöneticinin kişisel özelliklerinden gelen güçtür. Bu onun fiziksel özellikleri; boyu, saç rengi, ses tonu olabileceği gibi çekicilik, sempatiklik gibi davranışsal özelliklerinden de kaynaklanıyor olabilir.”*

Bu çalışmada literatürde de geçerliliği en fazla kabul görmüş olan French ve Raven (1959)'ın tanımlamış oldukları beş güç kaynağına ek olarak Raven (1965)'ın tanımladığı bilgi gücü de araştırma kısmında temel alınmıştır. Bu sebeple bir sonraki başlık altıyla ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.3.1. French ve Raven’ın Sınıflandırması

French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal güç, özdeşleşme gücü ve uzmanlık gücü olarak tanımlamıştır. Başlık altında bu güç kaynakları ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

1.3.1.1.Ödüllendirme ve Cezalandırma Gücü

Ödüllendirme ve cezalandırma gücü French ve Raven (1959)’ a göre birlikte değerlendirilmektedir.

Ödüllendirme gücü bir bireyin başkalarının elde etmek istediği kaynaklara ulaşabilmesinde diğerine duyduğu bağımlılık şeklinde tanımlanabilir (Peiró ve Meliá, 2003: 23). Bachman ve arkadaşları (1966) ödüllendirme gücünü bireyin istediği hedef ve davranışları sergileyip kendisine uyum gösteren ve işbirliği yapan kişilere yardım ve menfaat sağlayabilmesi şeklinde tanımlamıştır (akt. Podsakoff ve Schriesheim, 1985: 389). French ve Raven (1959: 152) ödül gücünü bir bireyin diğerini ödüllendirebilme imkanı ve yeteneği şeklinde tanımlamaktadır. Bu gücün etkililiği, etkilenen bireyin tarafından algılanan etkileyen bireyin ödüle aracılık etme olasılığına bağlıdır. Bu ödül; ücret artışları, ikramiyeler veya diğer ekonomik teşvikler şeklinde olabilmektedir. Ödül gücü ayrıca terfi, daha iyi bir iş, daha iyi bir çalışma ortamı, daha fazla bütçeye sahip olma ve diğer yan haklar gibi statü sembolleri ve somut faydaların kontrolünden elde edilir (Yukl, 1998 :190). Ödüllendirme veya cezalandırma gücü yalnızca somut veya maddi ödül ve cezayı kapsamamaktadır. Bazen saygı ve sevgi duyduğumuz biri tarafından onaylanmak veya reddedilmek ve onaylanmamak da ödüllendirme veya zorlayıcı güç kaynakları olarak nitelendirilebilir (Raven, 1993: 15). Literatürde cezalandırma gücü ile zorlayıcı gücün eş anlamlı olarak kullanıldığını belirtmek gerekmektedir.

Zorlayıcı gücü veya ödül gücünü kullanmak için bireyin cezalandırma veya ödüllendirme araçlarına sahip olması tek başına yeterli olmamaktadır. Otorite ve yetki sahibi olmak, ödül gücünün önemli bir belirleyicisidir. Buna ek olarak bu araçları kullanabilme yetkisine sahip olduğu ve kullanmaya hazır olduğu da, güç kullanma girişiminin başarılı olması için, hedefe hissettirilmelidir (Raven, 1999:168).

Güç, ceza veya ödül gibi belirli eylemleri sırasıyla tehditlere veya vaatlere dönüştürülebildiği ölçüde kuvvetli hale gelmektedir (Popitz, 2017: 12). Cezalandırma gücü ve ödüllendirme gücü, hedef için cezalara ve ödüllere aracılık etme yetkinliğine sahip olan kişiye bağlıdır ve hedefin olası talebe uyma ihtimaline göre şekillenir. Buna örnek olarak amirlerin, uyumsuz bir işçiye işten çıkarmakla tehdit etmesi veya uyumlu bir işçiye ikramiye veya terfi verebileceğini söylemesi verilebilir (Brown ve Raven, 1994:6).

Literatürde cezalandırma gücünden kimi zaman zorlayıcı güç olarak da bahsedilmektedir. Zorlayıcı güç, manipüle etme yeteneğini içermesi yönünden ödüllendirme gücü ile benzerdir ve kaynağı etkilenenin, etkileme girişimi başarısız olması halinde cezalandırılabilmesi beklentisinden gelmektedir (French ve Raven, 1959: 152). Fakat ödül gücünün çalışanlar açısından daha fazla memnuniyet sağlama eğiliminde olduğunu ve bu nedenle daha geniş yelpazede gerçekleşen durumlarda etkiyi artırabileceğini tespit etmiştir. Cezalandırma gücü ise kısa vadede hedefin tepkisine yol açsa da, genel olarak örgütün başarısını tehlikeye atan veya liderin otoritesini tehdit eden asılları etkilemede daha etkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Raven, 2008: 9).

Gücün zorlayıcılığı, bir bireyin diğer insanların amaçlarının kendi yaptırımlarından etkilenen (veya etkilenebilecek) kısımlarına verdiği önemdir; A'nın B üzerindeki gücünün zorlayıcılığı, B'nin amaçlarının A'nın yaptırımlarından etkilenebilecek kısımlarına verdiği önem ve bunu dikkate alma derecesi olarak ifade edilebilir. (Berg, 1975: 220). Baskı ve zorlamayı güç olarak kullanan yönetimlerde onlara karşı çekince ve korku artar; aynı zamanda bireyler arasındaki mesafeleri de yok eder. Onlardan inisiyatifin gücünü alır ve ayrılanı kendiliğinden birleştirmek için etkileşiminin gücünü onlardan çalar. Böylece herkesin bastırıldığı ve birbirinden izole edildiği çalışma ortamları oluşur (Arendt, 1955: 745 akt. Habermas, 1977: 10). Zorlayıcı güç istisnanın gücüdür. Bu, düzenin göreceli olmadığı kurumsallaşmamış bir ortamın gücüdür

Literatürde etki hedefi tarafından direnişle karşılaşan bir güç sahibi tarafından zorlayıcı güç kaynağının kullanıldığı, özellikle de bu tür bir direncin motivasyon eksikliğine atfedildiği yapılmış olan çalışmalarda (Goodstadt ve Kipnis, 1970; Kipnis ve Consentino, 1969) görülmektedir. Açıkça, güç uygulayan aktörler, hedeflerin

gösterdikleri direnişin daha nazik etki biçimlerine uygun olmadığını varsayarak zorlayıcı güç uygulamaktadırlar (akt. Goodstadt ve Hjelle, 1973: 190). Zorlama ve kısıtlama olarak meydana çıkan güç biçimi çıkarların kendilerinin nasıl tanımlandığını şekillendiren sosyal yapısal uygulamaları açıkladığı için gücün gözlemlenebilir özlerinin ötesine geçer. Çatışma, gücün kullanılmasıyla mutlaka ilişkili olmak zorunda değildir, ancak rıza üretiminin arkasında her zaman zorlayıcı güç tehdidinin yattığı söylenebilir (Raik vd. 2008 : 735). Fakat cezalandırma gücü her zaman olumsuz etkilere neden olmamaktadır. Raven ve Kruglanski (1970)' ye göre zorlayıcı gücün başarılı bir şekilde kullanılmasının, etkileyen kişinin özsaygısını artırmaya hizmet edebileceğini öne sürmüştür (akt. Goodstadt ve Hjelle, 1973: 190).

Festinger, etkilenen kişinin belirli durumlarda, gücü özel olarak kabul etmese bile, davranışlarında sosyal etkinin meydana getirdiği değişimler olabileceğini belirtmiştir. Özellikle uyumsuzluktan dolayı cezalandırılmakla tehdit edildiğinde ve o durumdan kendini soyutlayamadığında bu tür bir kabullenmenin muhtemel olacağını söylemiştir (akt. Raven, 1992: 5).

Genellikle kişisel olmayan tehditler (örn. işten çıkarılma tehdidi) veya kişisel olmayan ödül vaatleri (örn. terfi vaadi) olarak kavramsallaştırılan cezalandırma ve ödüllendirme gücü, kişisel baskı ve kişisel ödülден ayrılmaktadır. Güç uygulayan kişi, hedefe uygunsuzluk (cezalandırma) nedeniyle onaylamama veya beğenmeme tehdidinde bulunduğu veya hedef uygunsuzsa onaylamayı veya beğenmeyi (ödül) vaat ettiğinde kişisel olan ödül ve cezalandırmayı kullanmış olur (Raven vd., 1998: 309).

Güçlünün, kaynaklara sahip olma biçiminde ve siyasi gündemlerin kontrolü veya sosyal yapıların sağladığı stratejik avantaj biçiminde bir güce sahip olduğu söylenebilir. Güce sahip olan aktörler gücü kullanıp güçsüzlerin yapacağı seçimlere müdahale etmektedir. Güçlüler, güçsüzleri zorlayarak davranışlarını değiştirecek şekillerde onları manipüle eder. Onlara yenilgiyi kabul etmeyi ve dolayısıyla statükoya meydan okumamalarını öğretirler. Hatta güçsüzleri kendi tercihlerini yanlış anlamaya ve çıkarlarına aykırı hareket etmeye bile teşvik edebilmektedirler (Hayward, 2000: 2). Bunlar zorlayıcı gücün özellikleri olarak da sıralanabilir.

Ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç boyutlarının aslında zıt olmalarına rağmen simetrik olarak ilişkili görüldüğü düşüncesine dayanan Smith (1970) bu iki güç kaynağı “sonuç-kontrol” gücü olarak adlandırılan tek bir güç boyutunda birleştirmiştir.

Bu yeni güç kaynağı olumlu ve olumsuz pekiştirmeyi etkileme veya kontrol etme boyutlarını içermektedir (akt. McDonald, 1979: 759). Raven (1992) ise daha sonra güç kaynaklarının ödüllendirme cezalandırma olarak tanımlanan boyutunu kişisel ödül ve kişisel baskı ve hakkaniyet meşruiyeti, karşılıklık (mütekabiliyet) ve sorumluluk olarak genişletmiştir (akt. Raven, 1999: 161).

1.3.1.2.Yasal Güç

Yasal (kurumsal) güç bireylerin resmi ve gayri resmi kurumlar aracılığıyla başkaları üzerindeki kontrolü olarak tanımlanabilir (Barnett ve Duvall 2005: 51). Meşru güç, etkileyen kişi ile etkilenen arasındaki yapısal bir ilişkiye dayanır. Etkileyen kişi dolaylı veya açık bir şekilde, “Sizden bunu yapmanızı isteme hakkım var ve buna uyma yükümlülüğünüz var” diyebilmektedir. Bu nedenle, zorunlu veya mecbur, gerekli, yapılması mecburi gibi terimler, meşru gücün kullanımında açıklayıcı olarak işaret edebilir. Yasal güç, bir amir veya bir astı etkileyen resmi bir yapıya dayandığında en bariz şekilde belli olmaktadır. Cialdini (1988) bunu “otorite baskısı” olarak ve Etzioni ise (1961) “pozisyon gücü” olarak adlandırmıştır (Raven, 1999: 166). Literatüre bakıldığında yasal güç ve meşru güç kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

French ve Raven (1959) yasal gücü; bir bireyin diğerini etkilemek için meşru bir hakkı olduğu ve etkilenen bireyin bu etkiyi kabul etme yükümlülüğünden ve içsel değerlerinden kaynaklanan bir güç şekli olarak tanımlanmıştır. Bir makama bağlı olan bu güç kaynağının etkilenen kişi tarafından kabullenilmesinin aslında biraz zorunluluk taşıdığı da ifade edilebilir. Yasal gücün dayandığı farklı temeller vardır. Bunlardan bazıları; etkilenen bireyin sahip olduğu karakter, zeka ve sosyal yapıda bulunan konum şeklindedir (French ve Raven, 1959: 154).

Yasal güç bağlamında Bennis vd. (1958: 144 akt. Hardy ve Clegg, 2002: 625) resmi ve gayri resmi olan örgütlenme ile ilgili olarak bir ayrım yapmıştır. Resmi örgütlerde, pozisyona dayalı bir etkileme potansiyeli olan otorite bulunduğunu; gayri resmi örgütlerde ise güç varken, elbette organizasyonel konum da dahil olmak üzere bir dizi faktöre dayanan fiili etki yeteneği bulunmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Bourdieu (1987), komuta etme gücünün ve yasaların bağlayıcı, haklı ve meşru olarak kabul edilmesi gerektiğini ve toplum düzenini sağlamak için bu meşrulaştırma gücünün

(legitimierende Macht) kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bürokratik prosedür, etkileşimin yapılandırılması, çatışmayı pozitif toplamı uyumlu bir güce kanallandırmak için gerekli olabilir. Aynı şekilde, istisna olarak, prosedüre ilişkin ısrar, serflığe veya yapısal kısıtlamaya ve bunlarla birlikte tahakküme kadar giden yolu oluşturur (Haugaard, 2015: 152). Bunun da yasal gücün kullanımına bir kapı açmakta olduğu söylenebilir.

Raven'ın yeni yaklaşımı, meşru gücü dört kategoriye ayırmaktadır. Orijinal versiyonunda, meşru güç, astın pozisyon gücü olarak adlandırılan şeye uyma yükümlülüğü ile birlikte, üstün astı için davranışı belirleme hakkı (veya başka bağlamlarda norm) olarak ifade edilmekteydi (Etzioni, 1961). Bununla birlikte, yeni yaklaşımda hedefin bir yükümlülük duygusu nedeniyle uyduğu pozisyon gücünün dışında yasal güç için başka potansiyel güç kaynaklarının da bulunduğunu ifade etmiştir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Meşru karşılıklılık; aktör hedef için olumlu bir şey yaptıktan sonra hedefin aktörün talebine uyma yükümlülüğünden gelen güç kaynağıdır. Bu yükümlülük, karşılıklılık normundan kaynaklanmaktadır (Gouldner, 1960).
- Meşru eşitlik, eşitlik normuna dayanır (Walster, Walster ve Berscheid, 1978).
- Meşru bağımlılık, bir kişiyi, yardıma ihtiyacı olan diğerine yardım etmeye zorlayan bir sosyal sorumluluk normuna dayanır (Berkowitz ve Daniels, 1963 akt. Raven vd., 1998: 310).

1.3.1.3.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, hedefin, üstün hangi davranışın en iyisi olduğuna dair iç görüye veya bilgiye sahip olduğuna dair inancından kaynaklanır ve bunun nedeni kendisine açıklanmasa bile durumu veya davranışı kabul eder. Bu sebeple davranışın nedenini anlamak bilgi gücünü uzmanlık gücünden ayıran şey olarak söylenebilir (Raven, 2008: 3). Uzmanlık gücünde etkilenen bireyin etkileyen bireye söylediklerinin doğru olduğuna karşı bir güven duymaktadır ve bu da hedefin aktöre bazı yönlerden bağımlı olduğu yeni bir bilişsel yapı oluşmasına neden olabilir (French ve Raven, 1959: 156). Podsakoff ve Schriesheim (1985) yapmış oldukları çalışmada uzmanlık ve özdeşleşme gücü yönetsel etkililik ile önemli ölçüde ilişkilendirmişlerdir.

1.3.1.4.Benzeşim Gücü

Benzeşim gücü, güç uygulayan bireye karşı etkilenenin özdeşleşmesinden, birlik veya benzerlik duygusuna sahip olmasından ve böyle bir karşılıklılık arzusundan kaynaklanır. Böylelikle, etkilenen, etkileyen kişinin yaptığı şeyleri yaparak tatmin olur ve güç uygulayan kişi etki hedefi için bir model işlevi görür (Brown ve Raven, 1994: 8).

Referans gücü, hedefin üstü ile özdeşleşmesinden veya üstünü hedefin taklit etmek isteyeceği bir model olarak görmesinden kaynaklanır. Örneğin hedefin; “Yöneticime gerçekten hayranım ve onun gibi olmak istiyorum. İşleri, üstümün yapılması gerektiğine inandığı şekilde yapmak bana özel bir memnuniyet veriyor” şeklinde düşüncelere sahip olması beklenir (Raven, 2008: 3). Literatürde benzeşim gücü ve referans gücü kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

French ve Raven (1959: 154) referans gücünün kaynağının hedefin aktör ile kimlik olarak (davranışları ve inançları) benzeme isteği ve bir olma isteği olduğunu söylemektedir. Referans gücünü ödüllendirme ve cezalandırma gücünden ayıran kısım; etkileme davranışına uyum gösteren bireyin bunu herhangi bir ödül beklentisi veya cezalandırma korkusuyla değil etkileyen bireye benzeşim gösterme motiviyile yapmasıdır. Bu motiv ne kadar kuvvetliyse etkilemenin büyüklüğü o kadar fazla olacaktır. Referans gücünün kullanımıyla yakından ilişkili olan karizma, aynı zamanda meşru ve uzmanlık gücüne katkıda bulunan bir karakter özelliği olarak görülebilir (Raven vd., 1998: 309).

Yukl ve arkadaşları (1996) yapmış oldukları çalışma sonucunda düşük benzeşim gücüne sahip yöneticilerin baskı taktiklerini kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, ancak zamanla ters nedensellik de ortaya çıkabileceğini tespit etmişlerdir yani, baskının sık kullanımı etkileyen-etkilenen ilişkisini zayıflatması beklenebilir ve benzeşim gücünün kullanımının da etkili olduğu ifade edilebilir.

1.3.1.5.Bilgi Gücü

Raven (1965) yapmış olduğu çalışmada beş güç kaynağına ek olarak bilgi gücünden de bahsedilmesi gerektiğini ifade etmiş ve üstün kullanabileceği gücün bir temelini

de bilgi gücü olduğunu söylemiştir. Bilgi gücünün kullanımında aktör, bir işin yapılması için neden daha iyi ve daha etkili bir prosedür olacağı konusunda ikna edici nedenlerle, işin nasıl farklı yapılması gerektiğini astına açıklamaktadır. Ast, bu nedenleri anlar, kabul eder ve davranışını değiştirir. Ve bu bilgisel etki daha sonra bilişsel değişime ve hedef tarafından kabul edilmesine neden olur (Raven, 2008: 3). Bilgi gücü veya ikna etmenin kaynağı; etkileme aracının istediği sonuçları alabilmek adına hedefe sunabileceği bilgi veya mantıksal argümanlardan gelmektedir (Raven, 1993: 16). Bilgi gücü, hem bilgiye erişimi hem de dağıtımı üzerindeki kontrolü kapsamaktadır (Yukl ve Falbe, 1991: 416). Bilgi üzerinde güç, bugün birkaç on yıl öncesine göre çok daha yaygın bir şekilde dağıtılmaktadır. Bilgi genellikle önemli bir güç kaynağı sağlayabilir ve özellikle günümüzde daha fazla insan her zamankinden daha fazla bilgiye erişebilir (Nye, 2004: 20).

1.4.Etkileme Kavramının Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi

Etkileme kavramı güç kavramı ile kıyaslandığında incelenmesine tarihsel olarak daha yakın tarihte başlanmış bir kavram olarak ifade edilebilir. Bu başlık altında alan yazında yapılmış olan etkileme tanımları ortaya konmuş, etkileme kavramının güç kavramı ile farkı ele alınmış, etkileme taktikleri yönlerine göre açıklanmış ve yöneticiler ile etkileme kavramının neden önemli olduğu açıklanmıştır.

1.4.1. Etkileme Kavramının Tanımı

Güç yaklaşımının temellerinde, sosyal etki, bir kişinin (hedef) inancında, tutumunda veya davranışında başka bir kişinin (etkileyen fail) eyleminden kaynaklanan bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Raven, 1994: 5). Alan araştırmacıları güç ve etki kavramlarının anlamsal ve mantıksal olarak bağımsız olduğunu ortaya koymuşlardır. Güç, kasıtlı bir etki türü olmadığı gibi, etki de mutlaka gücün bir sonucu olmamaktadır. Nedensel etkisi olmayan özel zihinsel güç de tek başına kullanılabilir. Ama pratikte, ne kadar çok güç kullanılırsa, o kadar çok etki sahibi olunduğu ifade edilebilir (Murphy, 2011: 90).

Lasswell ve Kaplan (1950: 60) etkiyi; değer konumlandırılması ve potansiyeli olarak tanımlar (akt. Berg, 1975: 217). Dahl (1984: 24)' a göre etkileme; bir ya da daha fazla

aktörün istekleri, arzuları, tercihleri, niyetlerini, eylemlerini ya da eyleme yatkınlıklarını etkileyecek şekilde aktörler arasındaki bir ilişkidir.

Etkileme sosyal bağlamda da açıklanmaya çalışılmıştır. Kelman (1974: 128) sosyal etki terimini sosyal olarak meydana gelen bir davranış değişikliği olarak ifade etmektedir. Bireyin davranışını başka bir kişi veya grup (etki aracı veya etkileme girişiminde bulunan birey) tarafından indüksiyon sonucunda değiştirdiğinde sosyal etkinin meydana geldiği söylenebilir. İndüksiyon ise burada bir bireyin bir davranışa vereceği tepkiyi, etkileme girişiminde bulunan bireyin istek ve amaçları doğrultusunda kısıtlayabilmesi ve şekillendirebilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bir kişinin (aracı) başka bir kişinin (hedef) tutumlarını veya davranışlarını istediği biçimde yönlendirebilmek adına kullandığı davranış tipine etki denir. Dahl'a (1957) göre, bireyler sosyal etkiyi; kaynakların manipülasyonu ve tanınma, takdir ve dostluk gibi kaynakların yanı sıra ekonomik ödüller yoluyla da kullanabilmektedir. Başarılı olmak için bir yönetici, organizasyon içindeki (örneğin, astlar, akranlar, patronlar) ve organizasyon dışındaki (örneğin, tedarikçiler, müşteriler, hissedarlar, devlet görevlileri) diğer insanları etkileyebilmelidir (Yukl vd., 2005: 705).

Etkileme, insan aktörler arasındaki bir ilişki olarak tanımlanabilir, öyle ki bir veya daha fazla aktörün istekleri, arzuları, tercihleri veya niyetleri, etki sahiplerinin istekleri, tercihleri veya niyetleriyle tutarlı olan ve bunlara aykırı olmayan yönde eylemlerini veya hareket etme eğilimlerini etkilemesidir (Dahl ve Stinebrickner akt. Lukes, 2005: 266). Etki kavramını açıklarken çıkar kavramını dâhil etmeden tanımlamak daha doğru olacaktır. Etkileme girişiminde bulunan aktörlerin ve etkilenen kişilerin istekleri, arzuları, tercihleri veya niyetleri, bu kişilerin çıkarlarını değil, etkinin meydana gelip gelmediğini belirleyen anahtar faktörlerdir (Stinebrickner, 2015: 197). Cartwright (1965) etkileme sürecinin üç temel etmenini şu şekilde sıralamıştır (a) etki uygulayan ajan, (b) etki uygulama şekli ve (c) etkiye maruz kalan hedef.

Çoğunlukla bireylerin etkileme girişimlerinin altında yatan birtakım sebepler bulunmaktadır. Etkileme girişiminde bulunma nedenleri arasında; kişisel çıkarları güvence altına almak veya daha iyi bir işe sahip olabilmek gibi kişisel nedenler de yatabilir fakat çoğunlukla, başkalarını etkilemeyi gerektiren örgütsel rolleri yerine getirmek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, başkalarının performanslarını

arttırmaya teşvik amaçlı, yeni fikirleri teşvik etme amaçlı veya yeni çalışma prosedürleri tanıtmak amaçlı kullanılabilir. Etkileme girişimlerinin nedenleri genellikle kişisel ve organizasyonel nedenler olmaktadır ve bunların kombinasyonundan oluşmaktadır (Kipnis vd., 1984: 59). Kipnis ve arkadaşları (1980: 441) yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanlar astlarını, çalışma arkadaşlarını ve üstlerini etkileme taktiklerini aşağıdaki nedenlerle kullanmaktadırlar; kendi işinde yardım almak, başkalarının işlerini yapmalarını sağlamak, kişisel faydalar elde etmek, bir değişimi başlatmak, hedefin iş performansını iyileştirmek. Bir etki girişiminin sonucu da, kullanılan taktik türü de dahil olmak üzere çeşitli değişkenlere bağlıdır. Bunlar; etkileme girişiminin amacı, aktörün ve hedefin göreceli gücü, aktör ve hedefin aralarındaki ilişki, aktörün güç kullanma becerisi ve hedefin istenen eylemle ilgili önceki tutumları ve algıları (Falbe ve Yukl, 1992: 640).

Kelman (1974: 133) etkileme girişiminin pozitif bir şekilde sonuçlanabilmesinin üç koşula bağlı olduğunu ve etkileme sürecinde bunların bulunması gerektiğini varsaymaktadır. Bunlar şu şekildedir;

(1) Hedef için önemli olan bir amaç oluşturulmalıdır,

(2) Hedef birey, etkileme girişiminde bulunan aktörü, paylaşılan ortak hedefe ulaşılması yolunda faydalı olacak biri olarak algılamalıdır,

(3) Davranış ayırt edici bir yol çizmelidir, böylece onun için mevcut olan diğer yanıt alternatiflerine tercih ederek hedef birey uyum davranışını seçer.

Geliştirdiği ikili etki modelinde Yukl (1994), güç ve etki taktiklerinin etki sonuçlarını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir, aynı zamanda gücün aktörün taktik seçimini etkilediği önermesini de sunmuştur. Örneğin, yüksek uzmanlığa sahip aktörler, düşük uzmanlığa sahip aktörlerden daha güçlü bir rasyonel çekicilik geliştirebilirler ve bu etkileme taktiğini daha sık kullanma eğiliminde olurlar (akt. Yukl ve Falbe 1996: 10). Yukl ve Tracey (1992: 7-8) aşağıdaki birbiriyle ilişkili faktörlerinin, belirli yönde bir etkileme taktiğinin ne sıklıkta kullanıldığını belirlediğini ifade etmiştir:

(a) taktiğin ilgili bağlamda kullanımına ilişkin geçerli sosyal normlar ve rol beklentileri ile tutarlılık,

(b) ajanın ilgili bağlamda taktiği kullanmak için uygun bir güç tabanına sahip olması,

(c) etkileme girişiminin amacına uygunluğu,

(d) hedef seviyesi, karşılaşılan veya beklenen direnç,

Ve (e) olası faydalarla ilgili olarak taktiği kullanmanın maliyetleri.

Örgütsel etkinin temelini karşılıklı olarak değişim ile bireyleri tatmin eden şeylere bağlı olduğu varsayıldığında bireylerin sadece diğerlerinin ihtiyaçlarını onlara sunabildikleri ölçüde başarılı olabilecekleri söylenebilir. Bu durumda güç diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden gelmektedir. Cohen ve Bradford (2003: 10) bu değişim nesnelerinin farklı soyut kavramlar olabileceğini ifade etmiş ve bunları dört grupta ele almıştır. Bunlar; İlham temelli; vizyon, mükemmellik, etik olmak. Görev temelli olarak; kaynaklar, yol göstericilik, işbirliği ve bilgiye sahip olmak şeklinde, pozisyon temelli olarak; terfi, tanıma, görünürlük, itibar, içeriden bilgi sağlama ve network oluşturmak şeklinde ve kişisel olarak ise; benlik kavramı, meydan okuma/öğrenme, sahiplenme/katılım, şükran olarak sınıflandırılmıştır.

Sert, yumuşak ve rasyonel olarak tanımladıkları etkileme taktiklerini Kipnis ve Schmidt (1985) şu şekilde açıklamışlardır; sert taktikler talep etme, sert davranma ve atılganlığı içerir. Yumuşak taktiklerde ise bireyler diğerlerine iyi davranır ve istediklerini elde etmek için onları pohpohlama yoluna gider. Rasyonel taktikler ise uyumun veya uzlaşmanın neden en iyi çözüm olduğunu göstermek için mantık ve pazarlık kullanımını içerir. Sert taktikler genellikle şu durumlarda kullanılmaktadır; etkileyen bireyin avantajı bulunuyorsa, hedefin direnç göstermesi bekleniyorsa ve hedefin davranışı, sosyal veya örgütsel normları ihlal ediyorsa. Yumuşak taktikler genellikle şu durumlarda kullanılır; etkileme girişiminde bulunan birey dezavantajlı durumda ise, hedefin direnç göstermesi bekleniyorsa ve etkileme girişimi sonucunda elde edilmesi istenen sonuç kişinin kendine fayda sağlaması ise, rasyonel taktikler genellikle; hedef bireyin ve etkileme girişiminde bulunan bireyin gerçek bir güç avantajı yoksa direnç beklenmiyorsa ve amaç kişinin kendisine ve organizasyonuna fayda sağlaması ise kullanılır (Kipnis ve Schmidt, 1985: 42).

Etkileme kavramı literatürde pek çok kavramla birlikte ve ilişki olarak kullanılmaktadır. Sonraki bölümlerde etkilemenin diğer kavramlarla ilişkisi ve farklılıkları açıklanmıştır.

1.4.1.1.Yönetim ve Etkileme

Cooke ve Kipnis (1986: 22) etkileme kavramını bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını, bilişlerini veya duygularını değiştirme girişimi şeklinde tanımlamışlardır. Yöneticilerin kendi fikirlerini benimsetmek, uygulamak istedikleri politikalarının kabulünü sağlamak ve başkalarını kendi kararlarını uygulamaya motive etmek için etkili olmaları gerekmektedir (Cohen ve Bradford, 1991; Fu ve Yukl, 2000: 252). Yöneticiler, astlarının veya çalışma arkadaşlarının rutin taleplerine uyum göstermelerini sağlamak adına veya hedef bireyler adına inisiyatif ve ekstra çaba gerektiren olağandışı taleplere bağlılık elde etmek adına güç kaynaklarını ve etkileme taktiklerini kullanabilmektedir (Yukl ve Falbe, 1991: 416).

Yönetsel etkinliğin en önemli belirleyicilerinden biri astlarını, çalışma arkadaşlarını ve üstlerini etkilemenin başarıya ulaşp ulaşmamasıdır (Yukl ve Falbe, 1990: 132). Etki, yöneticilerin performansı için en önemli faktörlerdendir. Etkili olabilmek adına yöneticiler, hedeflerin isteklerini yerine getirme, önerilerini destekleme ve kararlarını uygulama konusunda etkileyebilmelidir. Bir bireyin (ajan) başka bir bireyi (hedef) etkileme girişiminin başarısı, büyük ölçüde ajan tarafından kullanılan etkileme taktiklerine bağlı olmaktadır. Etki taktikleri, birincil amaçlarına ve zaman çerçevesine göre farklılaşabilmektedir (Yukl vd., 2008: 609).

Bir yöneticinin üzerinde resmi yetkisi olmadığı veya çok az yetkiye sahip olduğu kişileri etkileme yeteneği, hiyerarşik olarak yapılanmış bir organizasyonlara göre yetki devrinin daha fazla olduğu biçimlere (örneğin, kendi kendini yöneten ekipler, birimler arası ekipler) geçen kuruluşlarda ve işbirliği içeren kuruluşlarda (örneğin, ortak girişimler, stratejik ittifaklar) daha fazla önem arz etmektedir (Yukl vd., 2005: 705).

Bir yönetici, astın kendisini hedeflediği etki davranışının, astın organizasyondaki diğer kişilerle etkileşim biçimini temsil ettiğini ve dolayısıyla bir beceriyi yansıttığını varsayabilir. Ayrıca yönetici, kullanılan taktik türüne bağlı olarak astın belirli özelliklere veya becerilere sahip olduğu sonucuna varabilir. Bu süreçlerin her ikisi de, astın etki davranışının, astın kişilerarası becerilerine ilişkin yöneticilerin yargılarını etkileyeceğini göstermektedir. Ayrıca, bu yargılar, etkileme taktığının türüne bağlı olarak ya olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Wayne vd., 1997: 983).

Taktik seçiminin sezgisel olduğu ile ilgili kabul görmüş bir anlayış vardır. Pragmatik olarak bakıldığında; taktik seçimleri hangi taktığın o an işe yaradığı ile ilgili

olmaktadır. Örgütsel bağlamda kullanılan etkileme taktikleri ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar tarihsel sıraya göre aşağıda verilmiştir.

Kipnis ve Schmidt (1985: 42-43) araştırmaları sonucunda taktik seçimine bağlı nedenlerin daha karmaşık olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnsanların etkiyi gerçekte nasıl kullandıkları incelendiğinde, duruma ve etkilenen kişiye bağlı olarak birçok farklı strateji kullandıkları görülmektedir. Bu taktikler onların özel amaçlarına, göreceli güç konumlarına ve diğerlerinin istediklerini yapma konusundaki istekliliğine ilişkin beklentilerine bağlı olmaktadır. Bu beklentiler genellikle gerçeklerden ziyade bireysel özelliklere ve önyargılara dayanır. Kipnis ve arkadaşları (1985: 62) araştırmalarının sonucunda yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin yukarı doğru en sık kullanılanlardan en az kullanılanlara doğru şu şekilde sıralanmaktadır; rasyonel ikna, koalisyon, yaranma, değişim, atılmanlık ve üste başvurma. Aşağı doğru ise rasyonel ikna, atılmanlık, yaranma, koalisyon, pazarlık, üste başvurma ve yaptırım uygulama şeklinde sıralanmıştır. Yukl ve Falbe (1991) yöneticilerin kullandıkları güç ve etkileme taktiklerini yatay ve aşağı yönlü olarak incelemeye aldıkları çalışmalarında aşağı doğru ödül gücü ve zorlayıcı gücün, orta düzey yöneticiler için alt düzey yöneticilere göre daha verimli olduğu ve daha fazla kullanıldığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda meşru güç, uzmanlık gücü ve ikna kabiliyeti, bir çalışma arkadaşı veya üstün istediğini yapmak için katılımcılar tarafından bildirilen en önemli nedenler olarak tespit edilmiştir. Yukl ve Tracey (1992) yapmış oldukları çalışmada etkili etkileme taktiklerinin rasyonel ikna, ilham verme ve danışma olduğunu; en az etkili olanların ise baskı, koalisyon ve meşrulaştırma olduğunu tespit etmişlerdir. Yaranma ve değişim; astları ve iş arkadaşlarını etkilemek için orta derecede etkili, ancak üstleri etkilemek için etkili bulmamışlardır. İlham verme, yaranma ve baskı en çok aşağı yönde kullanılmış; ilham verme, değişim ve üste başvurma en çok yatay yönde kullanılmış; koalisyonlar en çok yatay ve yukarı yönde kullanılmış; ve rasyonel ikna en çok yukarı yönde kullanılmıştır.

1.4.1.2.Güç ve Etkileme Kavramlarının Farkı

Sosyal güç kullanımı ve etki süreçleri, sosyal bilimlerde örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireylerarası analiz düzeyinde,

bu süreçler ile ilgili yapılmış olan araştırmaların ve süreçlerle ilgili düşüncelerin çoğunun, etkileyiciden çok, etkilenen veya izleyicilere odaklanmış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 1980’li yıllardan itibaren, etkileyici veya güç sahibine artan ilgi, araştırmacıları; liderleri ve onların uyguladıkları ve sahip oldukları stillerini ve sosyal etki tarzlarını, kişilikleri ve durumsal faktörleri incelemeye sevk etmiştir (Falbo, 1977; Goodstadt & Kipnis, 1970; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980 akt. Instone vd. 1983: 322). 90’lı yıllara kadar Hinkin ve Schriesheim (1990) tarafından yapılan çalışma dışında, güç ve etki taktiklerinin ayrı yapılar olduğu şeklindeki yaygın varsayımı destekleyen çok az deneysel çalışma ve bunun sonucunda ulaşılan çıkarımlar bulunmaktadır. Yukl ve arkadaşlarının (1996: 314) yapmış oldukları çalışma bu varsayıma ek destek sağlamaktadır ve etkileme girişiminin içeriğinin de güç kaynaklarından ayrı bir yapı olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Siyaset bilimciler çok uzun süre gücü dışsal olarak incelemişler ve gücü gözlemlenebilir çeşitli etkilerin nedeni olarak anlamlandırmaya çalışmışlardır. Klasik davranış analizinde, aksi halde yapmayacağınız bir şey size yaptırılabilirse, yaptırılan şey yaptıran bireyin niyetine aykırı olsa bile, bu bireyin güç sahibi olduğu kabul edilmektedir. Bu dışsal bakış açısı, gücü yalnızca nedensel etkiye indirgeme eğilimindedir. Bu anlamda filozoflar, gücün anlambiliminin etkinin anlambiliminden temelde farklı olduğunu vurgulamışlardır. Amaçları gerçekleştirme kapasitesi anlamında güç, salt nedensel etki olarak güçten oldukça farklı olmaktadır (Murphy, 2011: 88).

Güç ve kullanılan taktik arasındaki ilişki karmaşıktır ve gücü bir araç ya da amaç olarak kullanan ajana bağlıdır. Ajan, etkinin sonucuna bağlı olan etki uygulamanın sonucunu göz önünde bulundurmalıdır. Ekolojik kontrol, etkenin gücünün dışında, etkinin belirlenmesinde de rol oynar. Etkenin etki alanı (etkilenen gruplar veya bireyler) ve menzili (açık eylemler veya gizli mülkler) de dikkate alınmalıdır. Etki, ajan ile hedef arasındaki karmaşık bir sosyal ilişki olarak ele alınmalı ve bu alan ve menzil bir arada düşünülmelidir (Cartwright, 1965).

Bu görüşlere göre güç ve etki kavramları birbirini içeren fakat birbirinden süreçleri kapsar ayrı olarak değerlendirilen kavramlar değildir. Nitekim literatürde de etkileme kavramı güç kavramından ayrı bir şekilde ele alınmış ve incelenmiştir.

1.4.1.3.Etkilemenin Yönleri ve Etkinliği

Etkileme eylemi sosyal bir eylemdir ve bu sebeple anlamı, aslında gözlemcinin bakış açısına göre de değişebilmektedir (Kipnis ve Schmidt, 1985: 42). Deutsch ve Gerard (1955 akt. Simon ve Oakes, 2006: 108), iki farklı sosyal etki türü tanımlamışlardır. Bunlar klasik olarak, sırasıyla normatif ve bilgi etkisine yol açan sosyal bağımlılık ve enformasyonel bağımlılık şeklinde olmaktadır. Sosyal olarak, onay ve ödüller için başkalarına bağlı olduğumuzdan dolayı ve bunu güvence altına almak için, bireyler başkalarının beklentileriyle birlikte yüzeysel bir uyum sergileyebilir, ancak değişimi içselleştirilemeyebilir. Bu normatif etki, kamuoyunda ortaya çıkmaktadır ve gözetim gerektirir. Bilişsel olarak, fiziksel gerçekliğin belirsiz yönleri hakkında belirsizlik yaşadığımızda, geçerli olabilecek bilgi için başkalarına güvenme eğiliminde olunur. Sonuçta ortaya çıkan bilgi etkisi, dönüşümü, başkalarının görüşlerinin nesnel gerçeklikle ilgili iletişim olarak kabul edilmesini ve bunun sonucu olarak içselleştirilmesini sağlar. Bu özel bir süreçtir ve grup gözetimi gerektirmez. Normatif ve enformasyonel etkinin farklı süreçler olduğu fakat her ikisinin de psikolojik bağımlılıkla birlikte gerçekleştiği ifade edilebilir.

Etkileme süreci; etkileme girişiminde bulunan ajan ve etki hedefinde bulunan bireyi içermektedir. Bu süreç bazen iki yönlü olarak aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıda bazen ise yatay olabilmektedir. Gamson'a (1968) göre, kişisel, grup veya organizasyonel hedeflere ulaşma gücü, organizasyonlarda aşağı yönlü etki ile sınırlandırılmamalıdır çünkü etkileme süreci karşılıklı bir süreçtir. Bir organizasyon, her biri diğerini etkileyebilen üstler ve astlardan oluşur; örgütün düzgün ve etkin çalışması için ikisi arasında bir tür uyum ve sağlıklı bir ilişkiye ihtiyaç vardır (akt. Ansari ve Kapoor, 1987: 39). Etkileme sürecini yalnızca etkileme girişiminde bulunan ajan tarafından incelemek doğru olmayacaktır. Hedefte bulunan bireyler bu taktiklerin hangi nedenlerle kendilerine uygulandığı konusunda farklı yoruma sahip olabilir. Örneğin, üstün astı üzerinde belirli bir taktiği kullanmasının nedenleri bireyi işlerini yapmaya zorlamak ve performanslarını artırmak olabilir. Astlar ise aynı taktiği patronlarının işine yardım etmelerini istediği şeklinde yorumlayabilir (Erez vd., 1986: 26). Çalışanların çalışma ortamlarını etkilemek için kullandıkları belirli bir dizi davranışa yukarı yönlü etkileme denir ve bu bir bireyin örgütsel hiyerarşide daha

yüksek seviyelerdeki bireylere yönelik davranışlarını ifade eder (Wayne vd., 1997: 979). Genel olarak bireylerin etkileme girişimlerinin amaçları iki tür olabilmektedir: kişisel veya örgütsel. Kişisel hedefler, daha iyi iş görevleri elde etmeyi veya kariyer gelişimi gibi faydaları güvence altına almayı içerebilmektedir (Ansari ve Kapoor, 1987: 40).

Etkilemenin yönünün etkileme taktiğinin etkinliği ile yakından ilişkili olduğuna dair literatürde yapılmış olan farklı çalışmalar mevcuttur.

Yukl ve Tracey (1992: 7-8)' e göre ise belirli bir bağlamda belirli bir ajan tarafından kullanılan bir etkileme taktiğinin etkinliğini de aşağıdaki faktörler belirler:

- (a) taktiğin ilgili bağlamda kullanımıyla ilgili geçerli sosyal normlar ve rol beklentileri ile tutarlılık,
- (b) vekilin ilgili bağlamda taktiği kullanmak için uygun bir güç tabanına sahip olması,
- (c) taktiğin hedefin olay hakkındaki tutumlarını etkileme potansiyeli ve talep edilen eylemin arzu edilirliliği,
- (d) temsilcinin taktiği kullanma becerisi,
- ve (e) talebin doğası gereği hedefin içsel direncinin miktarı.

Kelman oluşturduğu pozitif yönlü sosyal etkileme diyagramında etkileme girişiminin olumlu sonuçlanması için farklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu diyagrama göre durumun ve koşulların amaçlara ulaşma yolunda elverişli olması, etkileyen ajanın iletişimi ve konuyu sunuş şekli yani pozitif bir iletişim dili oluşturulması, algılanan güç, tepkilerin sepsifikleştirilmesi ve kısıtlanabilirliği gibi etmenler etkileyenin başarısını etkilemektedir (1974: 128). Kipnis ve arkadaşları (1980: 443) yapmış oldukları çalışmanın sonucuna göre; örgütsel ortamlarda, etkileme taktiklerinin seçiminin, yanıt verenlerin hedef kişiden ne elde etmeye çalıştıkları, gösterilen direnç miktarı ve hedef kişinin gücü ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar ışığında etkileme yönünün doğru bir şekilde seçiminin etkileme girişiminin olumlu veya olumsuz bir şekilde sonuçlanması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

1.5.Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırmasına İlişkin Yaklaşımlar

Literatüre bakıldığında etkileme taktiklerinin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar olduğu (Kipnis vd., 1980; Jones, Pittman, 1982; Kipnis ve Schmidt; 1988, Yukl ve Falbe; 1990; Yukl vd., 2005) ve bu çalışmaların çoğu Kipnis ve arkadaşlarının (1980) yapmış olduğu çalışma üzerinden birikimli olarak ilerlediği görülmektedir.

Literatürde en fazla kabul gören ve Kipnis ve arkadaşları (1980)'nin yapmış olduğu sınıflandırma; iki aşamalı olarak yürütmüş oldukları araştırmaları sonucunda ortaya çıkmış ve çalışanların üstlerini astları ve çalışma arkadaşlarını etkilemek için kullandıkları sekiz farklı etkileme taktiği kullanıldığını tespit edilmiştir. Bunlar; yaranma (iltifat), akılcılık, girişkenlik, yaptırımlar, çıkar alışverişi, üste başvurma, engelleme ve koalisyonlar şeklinde tanımlanmıştır. Yukl ve Falbe (1990: 133) yapmış oldukları çalışmada bu taktiklerden farklı olarak iki yeni etkileme taktiği tanımlamıştır. Bunlar; ilham verici temyizler ve danışma taktikleridir. Sonradan Yukl ve arkadaşları (2005) önceden çerçevelenmiş olan etkileme taktiklerine iki yeni etkileme taktiği daha eklemiştir. Bunlar ise; işbirliği ve bilgi verme olarak adlandırılmıştır.

Örgütlerde etkilemenin bireylerarası davranışlarla ilgili olduğunu düşünen Jones ve Pittman (1982: 249) farklı etkileme taktikleri seti önermiştir. Bu etkileme taktiklerini sevinç kaynağı yaratma, gözdağı verme, kendini tanıtma ve gösterme, örnek alma ve yalvarma şeklinde tanımlamışlardır. Bu sınıflandırmada, kendini tanıtma taktiği (yetkin olunduğu imajı yaratmaya çalışma veya bir görevi tamamlama yeteneğine sahip olma) daha önce Kipnis ve arkadaşları (1980) tarafından belirlenmiş olan etkileme taktikleri içerisinde sınıflandırılan sevgiden ilk defa ayrı tutulmuştur. Jones ve Pittman'ın sınıflandırması toplam beş etkileme taktiği içerse de, literatürde yalnızca kendini tanıtma ve sevgi taktikleri büyük ilgi görmüştür (Higgins vd., 2003: 91).

Erez ve arkadaşları (1986) Kipnis ve arkadaşlarının (1980) yapmış oldukları etkileme taktikleri sınıflandırmasını hem yönetici hem ast perspektifinden tekrar araştırmış, organizasyonlardaki etki süreçlerini hedef kişinin bakış açısından farklı bir bakış açısıyla ortaya koymuştur. Etki taktiklerinin faktör yapısı, aracı ve hedef olmak üzere iki perspektif ve küçük farklılıklar dışında üç statü düzeyi (ast, hedef, aracı) için de geçerli bulunmuştur. Altı ortak faktör, manipülasyon, rasyonellik, kişisel cazibe,

engelleme, yaptırımlar ve yukarıya doğru itirazdır. Değişim, yalnızca araçlar için bağımsız bir faktördür, koalisyonlar yalnızca aracı olarak astlar için ve yalnızca hedefler için pasif bir engellemedir. Dokuz boyuttan sekizi Kipnis ve arkadaşları (1980) tarafından bulunanlara benzerlik göstermektedir. Fakat çalışma sonucunda elde edilen dokuzuncu faktör olan pasif engelleme sadece hedefler için bağımsız bir faktör olmakta ve sadece hedef kişiler tarafından üstlerine uygulanmaktadır. Taktiklerin dördü; atılganlık, yaptırımlar, engelleme ve üstün hedef kişi üzerinde doğrudan ve yoğun kontrolünü yansıtır. Yaranma, rasyonellik (talebin nedenlerini açıklama), değişim, kişisel çıkarlar ve koalisyonlar gibi taktikler, ilk dört taktiğe kıyasla hedef kişi üzerinde daha zayıf kontrol sağlar (Kipnis ve diğerleri, 1976; Falbo, 1977). Astlara göre üstlerde daha fazla kullanılmakta olan taktikler; atılganlık, yaptırımlar ve üste başvurma taktikleri olarak tespit edilmiştir (Erez vd., 1986: 26).

Önceden tanımladıkları etki taktikleri sınıflandırmasına ek olarak ayrıca yukarı yönlü olarak tanımladıkları etkileme taktikleri yeniden sınıflandıran Kipnis ve Schmidt (1988) çalışanlar, amirler ve icra kurulu başkanları özelinde yapmış oldukları çalışmalarında, küme analizi yoluyla dört adet yukarı yönlü etki taktiği belirlemişlerdir ve bunları: Shotgun (Ateş Eden), Tactician (Taktikçi), Ingratiator (Yanıltmacı) ve Bystander (Seyirci) olarak adlandırmışlardır (Kipnis ve Schmidt, 1988: 529). Yine önceki sınıflandırmaya ek olarak yönlendirme ve gücü etkileyen Dahl (2003: 38-43 akt. Stinebrickner, 2015: 196) yedi etki biçimini şu şekilde tanımlar: yönlendirme, güç, baskı, zorlama, ikna, manipülasyon ve otorite.

Kipnis ve Schmidt (1980)'in sınıflandırmasından farklı olarak Emerson (1962) ve Blau (1964) yapmış oldukları çalışmada dört etkileme taktiği tanımlamışlardır. Bunlar;

(1) güç ağının genişletilmesi,

(2) geri çekilme,

(3) sonucu bloke etme ve

(4) talep oluşturma şeklinde olmaktadır.

Michener ve Schwertfeger (1972: 191-192) etkileme taktiklerini dört başlıkta sınıflandırmıştır. Bir etkileyici, güç ağının genişletilmesi taktiğini kullandığında, etki hedefi dışındaki kaynaklardan arzu ettiği sonuçları arar (veya aramakla tehdit eder). İkinci taktik, geri çekme, etkileyicinin hedefin aracılık ettiği sonuçlara verdiği değerde bir azalmayı içerir.

Sonuç blokajı, bir etkileyici, hedef tarafından alınan değerli sonuçları kestiğinde veya engellediğinde meydana gelir. Dördüncü taktik, talep yaratma ise etkileyicinin aracılık ettiği sonuçlar ne olursa olsun hedefin arzusunu artırmasını gerektirir. İkna, bu taktiğin yaygın bir türü olmaktadır.

Sadece orta kademe yöneticiler özelinde ve onların kullanmakta olduğu etkileme taktiklerine yönelik yapmış olduğu çalışmada Izraeli (1986) dört etkileme taktiğini tanımlamıştır. Bunlar;

- 1)Potansiyel muhalifleri nötralize etmeye yönelik yöneticinin alt kademelerden kendine ittifaklar oluşturacağı kişiler bulması,
- 2)Güveneceği kişileri kilit pozisyonlara getirerek stratejik değişiklikler yapması,
- 3)Kendisine muhalif olanların güvenini kazanmaya yönelik davranışlar sergilemesi,
- 4)Üstüyle koalisyon kurması şeklinde tanımlanmıştır.

Cheng (1983 akt. Ansari ve Kapoor, 1987: 41), rasyonel bir örgüt ikliminde çalışan bireylerin rasyonaliteye dayalı taktikleri daha sık kullanacağını ve politik bir iklimde çalışanların yaranma veya tehdit gibi siyasi taktikleri daha sık kullanacağını varsaymıştır. Rasyonelliği (veya nedenlerini) rasyonel taktikler olarak ve yaranma, yukarıya doğru etkileme, tehdit, engelleme ve değişim olarak sınıflandırmıştır. Yapmış olduğu çalışmanın deneysel bulguları, belirli bir stratejinin kullanımının, bireyin parçası olduğu organizasyon bağlamının (ikliminin) bir işlevi olduğu sonucuna varma yolunda makul kanıtlar sunmuştur. Bu çalışma doğrultusunda, astların etkileme girişiminin amaçları ne olursa olsun, astların davranış stratejilerinin örgütün iklimine göre de şekillendiği ifade edilebilir.

Kipnis ve Schmidt (1985) etkileme taktiklerini sert, yumuşak ve rasyonel ikna olarak üç kategoriye ayırmıştır. Sert olarak sınıflandırılan etkileme taktikleri, otorite ve konum gücünün kullanımını içerir ve kişisel olmayan ve manipülatif bir şekilde kullanılma eğilimindedir. Baskı ve meşrulaştırma ile koalisyon ve yukarı doğru itiraz taktikleri sert olarak sınıflandırılır. Değişimi ise rasyonel bir taktik olarak sınıflandırmamışlardır, fakat değişim kişisel olmayan bir şekilde kullanıldığında sert bir taktik olarak sınıflandırılabilir. Yumuşak etkileme taktikleri ise kişisel güç ve güç paylaşımını içerir. Yumuşak taktikler, danışma, ilham verici temyizler ve kişisel çağrılar içerir.

Etkileme taktikleri, amaç çeşitlerine ve zaman çerçevesine göre de farklı şekilde sınıflandırılabilir (Yukl, 2002). Proaktif taktikler, daha çok aciliyeti bulunan durumlarda kullanılan etkileme girişimlerini içerir. Reaktif taktikler ise diğer insanlar tarafından istenmeyen etki girişimlerine direnmek veya bir talebi daha kabul edilebilir olacak şekilde değiştirmek amacıyla kullanılır. Bazı etkileme taktikleri birden fazla amaca yönelik kullanılabilmektedir, fakat farklı amaçlar için etki oranları değişiklik gösterebilmektedir (Yukl ve Michel, 2006: 2). Koşullar ve durumlara göre etkileme taktiklerinden alınabilecek verimin farklılık gösterebileceği söylenebilir.

Bir üstün astını etkileme girişiminin başarısı, etkileme taktiğinin türü, hedef kişiyi buna uymaya motive eden talebin nitelikleri ve yöneticinin sahip olduğu güç gibi pek çok sebeple değişim gösterebilir (Yukl vd., 1996: 309). Etkileme girişimi uzmanlığa veya hiyerarşik otoriteye yani makama dayalı olabilir. Blau ve Scott (1962)'a göre ise, koordinasyonla ilgili kararlar için profesyonel yargının gerekli olduğu durumlarda hiyerarşik konuma dayalı etki uygun olmamaktadır. Fakat etkileri uzmanlıklarından kaynaklanan ajanların, etkileri organizasyondaki konumlarına dayalı olanlardan daha başarılı olabileceği öngörülmektedir. Taktiklerin türünden bağımsız olarak bireyler bazı taktiklerden diğerlerine göre daha kolay etkilenebilmektedir. Etkileme girişiminin sonucunun, aktörün talebinin hedef kişiye çekici gelmesini sağlayan yönlerine bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu içerik faktörlerine örnek olarak, talep edilen eylemin önemi, talebin uygulanabilirliği ve hedef kişi için talebin uygulanmasının ne kadar zevkli olacağı verilebilir (Yukl vd., 1996: 309).

Etkileme taktiklerinin etkinliği ve verimliliği üzerine yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Aşağıda bu çalışmalar kronolojik sırada verilmiştir.

Kelman'ın (1958) etkileme süreçleri teorisine göre, istekle ilgili olumlu tutumların içselleştirilmesine neden olabilecek taktikler, örneğin; danışma, ilham verici temyiz ve rasyonel ikna hedefin tutumlarını değiştirmeden davranışsal uyuma neden olan taktiklerden daha başarılı olacaktır. Zorlama ve manipülasyon içeren taktikler (örneğin, baskı, meşrulaştırma ve bazı koalisyon biçimleri), hedefin bilinçli yargısına veya hedefin ajanla olan dostluğuna ve özdeşliğine hitap eden taktiklerden daha az sosyal olarak kabul edilebilir. Bu taktik setinin başarı ile sonuçlanma olasılığı düşüktür (akt. Yukl ve Tracey, 1992: 526-527).

Etkileme taktiklerinin kullanımında seçimi etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar sahip olunan görece güç ve etki hedefleri, etkileme girişiminde bulunma nedenleri, hedefte bulunan bireyin sergilediği direnç, örgütsel durum, örgütsel büyüklük ve örgütte sendikal faaliyetlerin bulunup bulunmadığı şeklinde sıralanmıştır (Kipnis vd., 1980: 440). Aktörler tarafından kullanılan etkileme taktikleri, hedef kişinin gücüne göre değişmektedir. Bireyler, üstlerini etkilemeye çalışırken kendilerini gösterme, rasyonellik ve koalisyon taktiklerini önemli ölçüde daha sık kullanmaktadırlar. Ancak astları etkilemek için farklı taktikler kullanılmaktadır; daha sık olarak gizli taktikler, yaptırımlar, eğitim, talepte bulunma ve açıklama taktikleri kullanılmaktadır (Kipnis vd., 1980: 443).

Güç sahiplerinin nüfuzunun, etkileme taktiklerinin gücü, bu tür taktiklerin kullanılma sıklığı ve güç sahibi ile etki hedefinin görece gücü açısından tanımlanabildiğini ifade eden Kipnis (1984)'e göre etkileyen ajanın hedef kişiyle ilgili görece gücü ne kadar büyükse, etkileyen ajanın güçlü etki taktiklerini kullanması o kadar olasıdır (akt. Cooke ve Kipnis, 1986: 22).

Kelly (1988), bireylerin kendilerinden daha yüksek hiyerarşik seviyede olan bireyleri etkilemeye çalışırken, yukarı yönlü etki taktiklerini kombinasyonlu şekilde kullandıklarını öne sürmüştür (akt. Kipnis ve Schmidt, 1988: 528).

Astın etkileme taktiklerini etkili bir şekilde kullanabilmesi, üstünün kendisi hakkında olumlu bir izlenim oluşturmaya ve ona istenen nitelikleri atfetmesine yol açabilmektedir. Bu olumlu niteliklere ve izlenimlere dayanarak, üst, çalışanı olumlu bir şekilde kategorize etmekte ve bu da üstün çalışana yönelik ani tepkilerini, kararlarını, performans derecelendirmelerini etkileyebilmektedir (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

Yukl ve Falbe (1990: 139)'nin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre en sık kullanılan dört taktik danışma, rasyonel ikna, ilham verici temyiz ve yaranma olmuştur. Değişim taktikleri daha az sıklıkla kullanılmıştır. Aşağı yönlü ilişkilerde baskı taktiklerinin daha fazla kullanılmasının neden olduğu bozulma dışında, veri kaynağı veya etki yönünden bağımsız olarak taktiklerin sıklık sıralaması Kipnis ve arkadaşlarının (1980) çalışmaları ile oldukça benzer çıkmıştır (Yukl ve Falbe, 1990: 139).

Yukl ve Tracey (1992: 526)'e göre, belirli bir bağlamda belirli bir etmen tarafından kullanılan bir etkileme taktiğinin etkinliğini aşağıdaki faktörler belirlemektedir: (a) taktiğin ilgili bağlamda kullanımına ilişkin var olan sosyal normlar ve rol beklentileriyle olan tutarlılık, (b) ajanın ilgili bağlamda taktiği kullanmak için uygun bir güç altyapısına sahip olması, (c) taktiğin, istenen eylemin arzu edilirliliği hakkındaki hedefin tutumlarını etkileme potansiyeli, (d) ajanın taktiği kullanma becerisi ve (e) talebin doğası gereği hedef tarafından gösterilen içsel direnç miktarı. Raven (1992: 12-13) etkileyen kişi için mevcut olan güç temelleri ve etkileme yöntemlerinin aşağıdaki etkenlere göre değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir; etkileme motivasyonu, mevcut güç temellerinin değerlendirilmesi, farklı etki stratejilerinin, maliyetlerinin değerlendirilmesi, etki girişimine hazırlık, etki modeli seçimi, etkinin etkilerini değerlendirme ve geribildirim etkileri.

Bir başka çalışmada Falbe ve Yukl (1992: 638) en etkili etkileme taktiklerini ilham verici temyizler ve danışma olarak belirlemişlerdir. En az etkili olanlar baskı, meşrulaştırma ve koalisyon taktikleri, orta düzeyde etkili olanlar ise rasyonel ikna, takdir, kişisel çekicilik ve değişim şeklinde ortaya konmuştur ve sert etkileme taktiklerinin genellikle yumuşak taktiklerden daha az etkili olduğu tespit edilmiştir. Etki olayının sonucunun; ilham verici temyizlerin, danışma ve yaranma taktiklerinin kullanımıyla olumlu, baskı taktiklerinin kullanımıyla olumsuz ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yukl ve Falbe, 1996: 313).

Yöneticilerin astların bireylerarası becerilerine ilişkin algılarını etkileyebildiğini gösteren araştırmalarında Wayne ve arkadaşları (1997) araştırmanın sonuçlarına göre, astların kullandıkları etkileme taktiklerinin, Spesifik olarak, akıl yürütme kullandığını bildiren astlar, yöneticilerinden daha yüksek kişilerarası beceri değerlendirmeleri alırken, değişim ve kendini öne çıkarma taktiklerini kullanan astlar, yöneticilerinden daha düşük bireylerarası değerlendirmeler almıştır. Ancak, iddialı taktikler kullanan astların, yöneticileri tarafından bireylerarası becerilerinin daha yüksek olduğu kabul edilmiştir. Genel olarak, bu sonuçlarla, astların etkileme taktikleri ile yöneticilerin astların bireylerarası becerilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

1.5.1. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'ın Sınıflandırması

Kipnis ve arkadaşları (1980) güç taktiklerini analiz etmeye yönelik yapılmış olan çalışmaların etkileme taktiklerini yeterli bir şekilde açıklayamadığını ve güç taktiklerinin etkileme girişimlerini açıklamada tekrara düştüğünü öne sürmüşler ve bireylerin üstlerinin, iş arkadaşlarının ve astlarının davranışlarını değiştirmeye yönelik kullandıkları etkileme taktiklerini ortaya koymak amacıyla iki aşamalı bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma sonucunda ilk aşamada sormuş oldukları açık uçlu soruları içerik analizine tabii tutmuşlar ve etkileme taktiklerini gizli etkileme, kişisel olumsuz eylemler, idari olumsuz eylemler, değişim, sebat etme, eğitim, ödül verme, kendini öne çıkarma, doğrudan talep etme, dolaylı olarak talep etme, talep etme, mantıklı bir gerekçeye dayandırarak talep etme, toplanan destekleyici veriler ve koalisyonlar olarak sınıflandırmışlardır. Daha sonra ilk aşamada buldukları etkileme taktiklerinden yola çıkarak oluşturdukları anket sorularına verilen cevapları faktör analizine tabii tutmuşlar ve etkileme taktikleri için bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre sekiz etkileme taktiği tanımlamışlardır. Bunlar; assertiveness, ingratiation, sanctions, exchange, upward appeal, blocking, coalitions (atılğanlık, rasyonellik, girişkenlik, engelleme, koalisyon, menfaat değişimi, üste başvurma ve yaptırımlar) olarak adlandırılmıştır.

Daha sonra yapmış oldukları bir çalışmada Kipnis ve arkadaşları (Kipnis vd., 1984: 60) yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktiklerinin davranışlara dökülmüş hallerini aşağıdaki gibi açıklamışlardır;

- Rasyonel ikna: bir argümanın geliştirilmesini desteklemek adına gerçeklerin ve verilerin öne sürülmesini içermektedir.
- Yaranma: intiba yönetimi (impression management) ve çeşitli davranışlarla üste yaranmaya çalışmayı içerir.
- Koalisyon: organizasyondaki diğer insanların istenilen hedef veya beklenen davranışın gerçekleşmesi adına organize edilmesini içerir.
- Değişim: çıkar ve faydaların değiş tokuşu yoluyla müzakerenin kullanılmasını içerir.
- Atılğanlık: doğrudan ve güçlü bir yakınlık kurulmasını içerir.

- Üste Başvurma: bu strateji, talepleri yedeklemek için organizasyondaki daha yüksek seviyelerin desteğini almayı içerir.
- Yaptırımlar: organizasyonel olarak türetilen ödül ve cezaların kullanımını içerir.

Kipnis ve arkadaşları (1980) yöneticilerin üstleri, çalışma arkadaşları ve astları üzerinde uyguladıkları etkileme taktiklerini araştırdıkları çalışmalarında; girişkenlik, yaptırımlar, yaranma ve rasyonellik boyutlarının tüm seviyelerde ortaya çıktığını tespit etmiştir. Kalan boyutlar, üstleri veya astları etkilemekle ilişkilendirilmiştir. Menfaat değişimi, engelleme ve üste başvurma taktikleri, katılımcılar patronlarını nasıl etkilediklerini anlattıklarında ortaya çıkmışlardır. Bu boyutlar, astlar arasında kullanılan etkileme taktiklerinin analizinde ortaya çıkmamıştır. Koalisyon taktiğinin kullanımı ise yalnızca katılımcılar astlarını nasıl etkilediklerini açıkladıklarında ortaya çıkmıştır.

Sadece yöneticiler özelinde yaptıkları tanımlamada Kipnis ve Schmidt (1984: 46) yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin üç şekilde farklılaştıklarını belirlemişlerdir. Bunları; shotgun (ateş eden), tacticians (taktikçi) ve bystanders (seyirciler) olarak tanımlamışlardır. Shotgun (ateş eden) yöneticiler, hedeflerine ulaşmak amacıyla her türlü yolu, buna kötülük de dahil olmak üzere, kullanır. Az yönetim tecrübesine sahiptirler, fayda sağlamak adına kişisel ihtiyaçlarını ve fikirlerini kabul ettirebilmek için etkili olmalarını gerektiren organizasyonel ihtiyaçları ortaya koyarlar. Shotgun (ateş eden) yöneticiler genç ve hırslıdırlar. “Hayır”ı cevap olarak kabul etmeye isteksizdirler.

Tacticians (taktikçiler), başkalarını etkilemek için büyük ölçüde akıl ve mantık yolunu kullanırlar. Genellikle örgüt içerisinde güce sahiptirler, teknolojik olarak karmaşık işler yapan ve şirket politikasını etkileyebildikleri birimlere sahiptirler. Bystanders (seyirciler), ürkek davranışlar sergileyen yöneticilerden oluşur. Başkalarını ikna etmek için yönetsel güçlerini nadiren kullanırlar. Bystanders (seyirciler) genellikle rutin işler yapan birimleri yönlendirir ve ortalama olarak diğer yöneticilerden daha uzun süredir aynı işte çalışmaktadırlar.

Kipnis ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda etkileme taktiklerini önce tanımlamış daha sonra da yönetsel olarak ve etkileme yönlerine yönelik araştırmalarla çalışmalarını pekiştirmişlerdir.

1.5.2. Yukl ve Falbe'nin Sınıflandırması

Yukl ve Falbe (1990: 133) yapmış oldukları çalışmada Kipnis ve arkadaşları'nın tanımlamış oldukları etkileme taktiklerine ek olarak iki tane etkileme taktiği belirlemişlerdir. Bunlar; bireyin, değer ve ideallere hitap ederek veya ilgili iş veya görevin yapılabileceğine olan güveni artırarak coşku uyandıran duygusal bir talep veya teklifte bulunmasını ifade eden ilham verici temyizler ve bireyin, bir karar verme veya önerilen bir politika, strateji veya değişikliğin nasıl uygulanacağını planlamada karşı tarafın katılımını istediği danışma taktikleri olarak tanımlanmıştır. Yukl ve arkadaşları daha sonra önceden çerçevelenmiş olan etkileme taktikleri haricinde iki yeni etkileme taktiğinin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini yapmışlar ve bu taktiklerin bireyleri etkilemede oldukça etkili oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu taktiklerden birini işbirliği diğerini ise bilgi verme olarak tanımlamışlardır. İşbirliğinde aracı, işbirliği yolu ile hedef kişinin talebi gerçekleştirmesini daha kolay veya daha az maliyetli hale getirmeyi teklif eder. İşbirliği, ilgili kaynakları sağlamayı teklif etmeyi, istenen bir görevi yerine getirmeyi teklif etmeyi ve hedef kişinin bir görevi başarıyla yerine getirmesini önleyecek engelleri aşmaya yardım edilmesini teklif etmeyi içerir. Örneğin, bir asttan yeni bir görev isterken, temsilci astına görevin nasıl yapılacağını göstermeyi veya yeni görev için zaman tanımak adına astın mevcut sorumluluklarından bazılarını azaltmayı önerebilir. Bilgi verme ile de, bir talep veya teklifin bir bireye neden fayda sağlama olasılığının yüksek olduğu açıklanır. Muhtemel faydalar arasında daha büyük bir ücret artışı, gelecekte faydalı olacak yeni beceriler öğrenmek ve kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmak söylenebilir. Temsilci, hedefin kişisel ihtiyaçlarını ve bir talebin nasıl karşılanacağını anlıyorsa veya bunları tatmin etmek için uygunsa, bilgilendirme kullanımı başarılı olarak kabul edilir (Yukl vd., 2005: 709). Bilgilendirmede etkileme girişiminde bulunan birey, talebini yerine getirmenin veya teklifinin desteklenmesinin hedefe kişisel olarak nasıl fayda sağlayacağını veya hedefin kariyerini ilerletmeye nasıl yardımcı olacağını açıklar (Yukl ve Michel, 2006: 23).

Yukl ve Fu (2000) yapmış oldukları araştırmada etkileme taktiklerinin davranışa dökülmüş hallerini şu şekilde sıralamışlardır;

- Rasyonel ikna: Yapılması istenen görevin bölüm ve organizasyon için neden önemli olduğunu açıklamak,
- Değişim: Yardımı karşılığında kişiye bir şeyler yapmayı teklif etmek, örneğin istenen görevi yapması için mali bir teşvik teklif etmek,
- Üste başvurma: Daha yüksek yetkiye sahip birinden görevi yapmasını istemek, daha yüksek yetkiye sahip bir üstten hedef kişinin etkilenmesine yardım etmesini istemek,
- Yaranma: Yardım istemeden önce yaptığı bir şey için hedef kişiye iltifat etmek, görevi başarıyla yerine getirme yeteneğine olan güveni ifade etmek,
- Baskı: Kişinin görevi yapmasını direk olarak talep edip söylemek.

Yukl ve Falbe (1990)'nin yapmış oldukları çalışmada tanımlamış oldukları etkileme taktikleri aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.5.2.1.Danışma

Danışma yoluyla etkileme mekanizmasında; bir kişi ne yapacağına ve nasıl yapacağına karar vermesine yardım etmesi için davet edildiğinde, kişinin kararla özdeşleşmesi ve onu başarılı kılmaya çalışması muhtemeldir. Danışma her zaman başarılı olmasa da, bir karara bağlılığı etkilemek için önemli ve yaygın olarak kullanılan bir taktiktir (Heller, 1971 akt. Yukl ve Falbe, 1990: 133). Ajan, hedeften konu hakkında önerilerde bulunmasını veya hedef kişinin desteğine ihtiyaç duyulan bir faaliyeti veya değişikliği planlamaya yardımcı olmasını ister (Yukl ve Michel, 2006: 23).

Danışma ile bir temsilci, hedefin destek ve yardımının arzu ettiği planlama stratejisine, faaliyetine veya değişikliğine hedefin katılımını arar veya hedeflerle ilgili endişeler ve önerilerle başa çıkmak için bir teklifi değiştirmeye çalışır. Hedef, görevle ilgili önceden mevcut olandan daha olumlu bir tutum geliştirdiğinde ve katılımın planlanmasının bir sonucu olarak ona bir sahiplenme duygusu hissettiğinde, bağlılığı artar (Falbe ve Yukl, 1992: 641). Etkileme girişiminde bulunan birey, hedefin önerilen bir politikanın, stratejinin veya değişikliğin nasıl uygulanacağına karar vermede veya planlamada katılımını ister (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

Bir yönetici, hedef kişi tarafından uygulanması veya desteklenmesi gereken bir karar verme yetkisine sahip olduğunda, danışma taktiği en uygun etkileme taktiği olarak görülmektedir (Vroom & Yetton, 1973 akt. Yukl ve Falbe, 1990: 135).

1.5.2.2.İlham Verici Temyizler

İlham verici bir temyizde, etkileme girişiminde bulunan birey, hedefin değerlerine, ideallerine ve arzularına başvurarak veya hedefin talep edilen görevi yapabileceğine olan güvenini artırarak coşku uyandıran bir istek veya teklifte bulunur. Liderlerin astları üzerindeki aşağı yönlü etkisine ilişkin araştırmalar, ilham verici temyizlerin olası etkinliği hakkında dolaylı kanıtlar sunmaktadır. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik üzerine yapılan tanımlayıcı çalışmalar (Bass, 1985; Conger, 1989), astları tarafından olağanüstü çaba sarf eden yöneticilerin, ilham verici çekiciliğin bir biçimi olan açık, ilham verici bir vizyon sunduğunu bulmuştur (Falbe ve Yukl, 1992: 640-641).

1.5.2.3.Rasyonel İkna

Rasyonel ikna ile, etkileme girişiminde bulunan birey, bir teklifin veya talebin değerli olduğuna hedefi ikna etmek için mantıksal argümanlar ve gerçek kanıtları kullanır (Yukl vd., 2005: 709). Araştırmalardan elde edilen sonuçlar, rasyonel ikna kullanmanın sonuçlarının olumlu olduğunu göstermektedir. Kipnis ve Schmidt (1988) tarafından yapılan anket çalışmasında, yukarı yönlü etkileme girişimlerinde rasyonel iknayı diğer taktiklere göre daha fazla kullanan yöneticiler en yüksek performans puanlarını almışlardır.

1.5.2.4.Yaranma

Yaranma olarak etkileme taktiği, genellikle övgü olarak da tanımlanır. Heider'in (1958) denge teorisine göre, eğer bir ast, yöneticinin takdir edeceği bir iyilik yaparsa, yönetici, ilişkide dengeyi korumak için astı sevmeye teşvik olabilir (Wayne vd., 1997: 984). Yaranmada etkinin temeli, hedefin etkileme girişiminde bulunan bireye karşı olumlu saygı duygusundaki bir artıştır. Dalkavukluk, övgü, kabul ifadesi ve anlaşma

ifadeleri hedefe olan çekiciliği artırmak için kullanılır (Liden ve Mitchell, 1988; Tedeschi ve Melburg, 1984). Bir hedefin, olumlu duygulara sahip olduğu bir birey ile işbirliği yapma olasılığı daha yüksektir (Yukl ve Tracey, 1992: 527).

Üstlerinden kişisel çıkar sağlamak için bireyler genellikle yumuşak kelimeler, etki yönetimi ve övgüyü kullanırlar. Buna karşılık olarak, yöneticiler ise kurumsal hedefleri takip etmek için genellikle atılganlığı bir etkileme ve güç stratejisi olarak kullanırlar (Ansari ve Kapoor, 1987: 40). Etkileme girişiminde bulunan birey, bir istekte bulunmadan önce iyi bir ruh hali içinde bir hedef elde etmeye veya onun hakkında olumlu düşünmesini sağlamaya çalışır. Birey, yaranma (iltifat) yoluyla hedefin kendisine yönelik olumlu duygularını artırarak hedefin işbirliğini artırmaya çalışır (Liden ve Mitchell, 1988 akt. Falbe ve Yukl, 1992: 642). H

Aktörler de bazen hedeften bir şey yapmasını istemeden önce onu iyi bir ruh haline sokmaya veya kendi hakkında olumlu düşündürmeye çalışır. Bu etkileme taktiği davranış olarak övgüye benzetilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

1.5.2.5. Kişisel Cazibe

Kendini gösterme ve öne çıkarma ile etkileme girişiminde bulunan birey hedefin sadakat ve dostluk duygularına hitap ederek hedefi özel bir iyilik olarak olağandışı veya ekstra bir şey yapması için etkiler (Falbe ve Yukl, 1992: 642). Kişi, hedef bireyin değerlerine ve ideallerine hitap ederek veya o işi başarabileceğine olan güvenini artırarak coşku uyandıran duygusal bir istek veya teklifte bulunur (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

Bir hedef, etkileme girişiminde bulunan bireye karşı güçlü bir dostluk duygusuna sahip olduğunda, bu bireyin, kendisine olağandışı veya ekstra bir şey yapması için hedefe başarılı bir şekilde hitap etmesi daha olasıdır (örneğin, işlerinden bazılarını ona devretmek, kendisine uyum sağlamak için istenen değişiklikleri yapmak, bir sorunla başa çıkmasına yardım etmek gibi). Bu taktik, iş arkadaşlarını etkilemede en uygun olan etkileme taktiği olarak görülmektedir, çünkü bireylerin genellikle çalışma arkadaşlarından çeşitli yardımlar ve iyilikler istemeleri gerekir, ancak resmi bir şekilde bunlara uymayı sağlama yetkileri bulunmamaktadır (Kotter, 1982 akt. Yukl ve Tracey, 1992: 528).

1.5.2.6.Değişim

Değişim taktiği (çıkar alışverişi), etkileme girişiminde bulunan bireyin istediğini yapması karşılığında hedefe bir iyilik veya fayda sağlamak için birey tarafından açık veya örtülü teklifler sunulmasını içerir. Etkileme girişiminde bulunan birey bir iyilik alışverişi sunar, daha sonra karşılık vermeye istekli olduğunu gösterir veya hedef temsilcinin bir görevi yapmasına yardım ederse, sağlayabileceği faydaların bir kısmını hedefe vaat eder. Etkileme girişiminde bulunan bireyin, hedef onun ek bir teşvik olmadan istediğini yapmak konusunda isteksiz olduğunda, çıkar alışverişini kullanma olasılığı daha yüksek olur. Bir lider ve bir ast arasındaki somut çıkar alışverişi, genellikle uyumla sonuçlanan, ancak astların göreve bağlılığı ile sonuçlanması muhtemel olmayan, kişisel olmayan bir süreçtir (Bass, 1985; Yukl, 1989 Falbe ve Yukl, 1992: 642). Bu taktik uygulanırken kişi, bir talebe uyulursa veya bir teklif desteklenirse, ödüller veya somut faydalar alınacağına dair açık veya zımni bir söz verir veya daha önce karşılık bekleyen bir iyiliği hatırlatır (Yukl ve Falbe, 1990: 133). Değişim taktiği kullanımı, hedef kişi tarafından istenen ödüller üzerinde etkileme girişiminde bulunan bireyin kontrol sahibi olmasını gerektirir. Çoğu yönetici, astları üzerinde bir miktar ödül gücüne sahip olmaktadır, ancak performans değerlendirme ve cezalandırma için resmi prosedürler, genellikle proaktif etki girişimlerinde somut ödüllerin kullanılabilirliğini sınırlamaktadır. Resmi ödül sistemi, bir ikramiye veya ücret artışı verilmesi için kriterler belirlerken, bu kriterlerden farklı bir şeyi yapması karşılığında ödülleri astlara teklif etmek meşru değildir (Yukl vd., 2005: 711). Etkileme girişiminde bulunan birey, hedef ile bir iyilik alışverişinde bulunur, hedefin gerçekleştirmesini istediği davranışların karşılığını daha sonra ona bir şekilde geri ödemeye istekli olduğunu gösterir veya bir görevin tamamlanmasına yardımcı olursa elde edeceği faydalardan hedefe de pay vaat eder (Yukl ve Tracey, 1992: 526).

Etkileme girişiminde bulunan bireyler genellikle astların arzu ettiği kaynaklar ve ödüller üzerinde önemli ölçüde kontrole sahiptir. Çalışma arkadaşları ile yatay olarak değişim potansiyeli, karşılıklı görev bağımlılığının miktarına ve bireyin çalışma arkadaşları tarafından talep edilen kaynaklar üzerindeki kontrolüne bağlı olmaktadır. Fakat bireyler, üstleri tarafından istenen kaynaklar üzerinde çok az kontrole sahiptir

ve rol beklentileri ile tutarlı olmadığı için, yukarı yönlü bir somut bir fayda alışverişi başlatmak zordur (Yukl ve Tracey, 1992: 528). Bazı yukarı yönlü etkileme taktikleri, astların kişilerarası becerilerine ilişkin yönetici algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olsa da, değişim, atılganlık ve kendini gösterme gibi taktikler yöneticiler üzerinde olumsuz bir izlenim yaratabilir. Pazarlık-değişim taktikleri, yalnızca yönetici karşılığında değerli bir şey sağladığı takdirde, bir astın yöneticiye uyarak onu etkileme girişimini içermektedir. Yöneticiler genellikle astlarından karşılığında bir şey teklif etmelerine gerek kalmadan isteklerini yerine getirmelerini bekler. Bu nedenle, yöneticilerin astların değişim taktiğini kullanmasına olumsuz yanıt vermeleri beklenebilir (Wayne vd., 1997: 983).

1.5.2.7. Baskı

Baskı taktiği ile etkileme girişiminde bulunan birey, bir talebi yerine getirmek için hedefi etkilemek amacıyla talepleri, tehditleri, sık sık kontrolleri veya hatırlatmaları kullanır. Hedefin, etkileme girişiminde bulunan bireyin talebine veya önerisine bağlı kalmak için önceden bazı nedenleri olduğu ve bu durumda baskının uygun olmadığı nadir durumlar dışında, baskının taahhülle sonuçlanması olası değildir (Falbe ve Yukl, 1992: 642). Kişi, etkileme girişiminde bulunduğu hedefi bir isteğe uymaya veya bir teklifi desteklemeye ikna etmek için talepler veya tehditler kullanabilmekte ya da gözdağı verebilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

1.5.2.8. Koalisyon

Koalisyon taktiği, ulaşmak istenen amaç doğrultusunda bireylerin seferber edilmesine yönelik yapılan çabaları içermektedir (Deluga, 1988: 461). Koalisyon taktiğiyle, etkileme girişiminde bulunan birey kendi istediğini yapmak için hedefi etkilemek amacıyla diğer insanların yardımını veya desteğini alır. Kişi, diğerlerini hedefi doğrultusunda hareket etmeye ikna etmek için başkalarının yardımını arar veya başkalarının desteğini hedefin de aynı fikirde olması için bir argüman olarak kullanır (Yukl ve Falbe, 1990: 133). Koalisyon taktiği hedef kişi tarafından destekleyici davranış olarak algılanırken, değişim kişisel olmayan ve hatta manipülatif olarak

algılanır. İşbirliği, zor bir görev için hedef öz yeterliliğini artırabilirken, değişimin öz yeterliliği etkilemesi olası değildir. İşbirliği, bireyin içsel motivasyonunu artırma çabalarını artırabilirken, değişim, hedefin dikkatini dışsal ödüllere odaklayarak bu çabaları baltalayabilir (Deci ve Ryan, 1985 akt. Yukl vd., 2005: 709).

Bu etkileme taktiğinin kullanılması, genellikle, hedef taahhüdünün elde edilmesinin özellikle zor olduğu bir tür istek veya teklife işaret eder. Ayrıca, bu taktiğin, etkileme girişiminde bulunan bireyin, kullanıldığının farkında olan bir hedef tarafından manipülatif olarak görülmesi muhtemeldir. Koalisyonun en saldırgan şekli, ajanın isteğine uyması için hedefi baskı altına almak amacıyla hedefin amirine yukarıya doğru bir istekte bulunması olabilir (Yukl ve Tracey, 1992: 528). Konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğu, koalisyon taktiklerinin hedef bağlılığını etkilemek için orta derecede etkili olduğunu göstermiştir (Falbe ve Yukl, 1992: 643).

1.5.2.9.Meşrulaştırma

Etkileme girişiminde bulunan birey, talebini meşruluğa dayandırır ve istediğini yapma yetkisine sahip olduğunu hedefe hissettirir (Yukl ve Michel, 2006: 23). Meşrulaştırma taktikleri ile bir temsilci, bir talebin meşruiyetini, talebi yapma yetkisini ortaya koyarak veya örgütsel politikalar, kurallar veya geleneklerle tutarlı olduğunu doğrulayarak oluşturmaya çalışır. Meşrulaştırma taktikleri, hedefin, talebin etkileme girişiminde bulunan bireyin yetki alanı içinde olduğuna ve organizasyonel kurallar ve politikalarla tutarlı olduğuna ikna olması halinde, bir isteğe uymaya teşvik edebilir (Falbe ve Yukl, 1992: 643). Kişi, talebin üst yönetim tarafından onaylandığı konusunda hedefi ikna etmeye çalışır veya talebe uymasını sağlama konusunda yardım için üst yönetime başvurabilir (Yukl ve Falbe, 1990: 133). Birey, bir talebin meşruiyetini, talebi yapma yetkisini veya hakkını talep ederek veya organizasyonel politikalar, kurallar, uygulamalar veya geleneklerle uyumlu olduğunu doğrulayarak oluşturmaya çalışır (Yukl ve Tracey, 1992: 526). Meşrulaştırma taktikleri, hedefin, talebin temsilcinin yetki alanı içinde olduğuna ve kurumsal kurallar ve politikalarla tutarlı olduğuna ikna olması halinde, hedefi bir isteğe uymaya teşvik edebilir (Yukl ve Tracey, 1992: 529).

Etkileme, etki sahibinin otoritesi aracılığıyla kullanılabilir. Otoritenin bir temeli, üzerinde etkinin kullanıldığı aktörün itaat etmenin uygun, doğru veya ahlaki açıdan iyi olacağı algısıdır. Meşruluktan kaynaklandığı söylenen bu tür otorite, güç sahipleri için ve belki de etkilenenler için özellikle etkili ve diğer etkileme biçimlerine göre çekicidir (Dahl, 2003: 60 akt. Stinebrickner, 2015: 196).

1.6.Türkiye Bağlamında Örgütsel Güç ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Gerçekleştirilen Araştırmalar

Ulusal yazın tarandığında güç kaynaklarının algılanması, güç kaynakları ile ilgili ölçek geliştirme ve farklı kavramlarla güç kaynaklarının ilişkisinin ölçülmesi üzerine çalışmalar yapılmış olduğu görülmektedir (Bknz: Can ve Çelikten; 2000, Aydın ve Coşkun; 2007, Ünal ve Özaslan; 2017 Meydan ve Polat; 2018). Türkiye bağlamında güç kaynakları ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun eğitim alanında yapılmış olduğu görülmektedir (Bknz: Titrek ve Zafer; 2009, Diş ve Ayık; 2016, Yılmaz ve Altinkurt; 2012, Nartgün ve arkadaşları; 2016, Helvacı ve Kayalı; 2011). Ulusal yazında güç ile ilgili yapılan çalışmalara 2000’li yıllardan sonra yoğunlaştığı ve genellikle eğitim alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılmış olan çalışmalardan bir kısmı kronolojik olarak bu başlık altında incelenmiştir.

1.6.1. Güç Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar

Mechanic (1964)’in geliştirdiği güç kaynakları ölçeğini temel alarak alt düzey personelin sahip olduğu güç kaynaklarını incelemek üzere yaptıkları çalışmada Can ve Çelikten (2000) güce sahip olmak ile örgütteki bilgi, belge ve kaynaklara ulaşılabilir olma arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, resmi ve resmi olmayan ilişkilerde kişilerin sahip olduğu etkileme yeteneğinin önemsendiği, alt düzey personel yaptığı işle ilgili uzmanlık bilgisine sahipse ve bu bilgilere üst düzey yöneticiler yeterince sahip değilse; alt düzey personel güç elde etmekte ve bunu kullanabilmekte olduğunu tespit etmiştir.

Anket yöntemi ile yaptıkları ve servis sorumlu hemşirelerinin yöneticilerinin kullandığı güç tipini nasıl algıladıkları ve servis sorumlu hemşirelerinin tercih ettikleri güç tipini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada Korkmaz ve Abaan (2005) servis

sorumlu hemşirelerin en fazla meşru g tipini algıladıkları, bunun yanında aynı servis sorumlu hemşirelerin tercih ettikleri g tipinin pekiştirici g (dllendirici, uzmanlık ve özdeşleşme-referans) olduğu ve servis sorumlu hemşirelerin başhemşirelerin pekiştirici ve meşru g tipini zorlayıcı güç tipinden daha fazla kullanmalarına istekli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Yine anket yöntemiyle fakat bu sefer kamu ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada Titrek ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı g, en az ise ödül gn kullandıkları belirlenmiştir. Özel okullarda devlet okullarına oranla yöneticilerin zorlayıcı güç kaynaklarını daha az kullandığı belirlenmiştir.

İçerik analizi yöntemiyle yaptıkları çalışmalarında Meydan ve Polat (2010) Türk atasözlerini incelemişler ve liderin kullandığı göçe ilişkin kültürel vurgular tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan içerik analizinin sonucunda, meşru g ve uzmanlık gnn ön plana çıktığı, benzeşim ve ödüllendirme gnn görece geri planda kaldığı, zorlayıcı ge ise atasözlerinde çok az değinildiği grlmştir.

Erkuş (2011)'un anket yöntemi ile yapmış olduğu araştırmasında; kişilik özellikleri güç, kaynakları ile birlikte ele alındığında güç kaynaklarının daha etkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle, bireysel g, kaynaklarından karizmatik g ve uzmanlık g ile lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Kişilik zelliklerinin de güç kaynakları aracılığıyla dolaylı olarak lider-izleyici arasındaki ilişkilerini etkileyebileceği ortaya konmuştur.

Güç kaynakları ile aştın iş stresi arasındaki ilişkide örgütsel kültürün modere edici rolünü incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında Erkutlu ve arkadaşları (2011) da anket yöntemini kullanmış ve sonucunda saygınlığı yüksek kültürlerde, bireyler yöneticilerinin uzmanlıklarının iş desteği, çekicilik ve kabul kaynağı olmasına dikkat ederek işin hoşluğunu arttırdığı ve stresi azalttığı belirlenmişken, saldırganlığın yüksek olduğu kültürlerde bireyler ödüllerin adaletini takdir ettiği tespit edilmiştir. Saldırganlığın yüksek olduğu kültürlerde, bireyler ödül ve tahsis kararları vermek için kullanılan sürecin adaletini, yöneticilerinin uzmanlığını ve karizmasını, yumuşak ve sert güç temellerini her iki kültürde de uygun bir iş stresi ilişkisi haline getirerek takdir ettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda kültürün saldırganlık boyutunun, sert güç temelleri ile iş stresi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini ve diğer bir boyut olan

insana saygının bu ilişkiyi zayıflattığını ortaya koymaktadır. İnsana saygı boyutunun ise, yumuşak güç temelleri ile iş stresi arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi sorgulayan ve anket yöntemi aracılığıyla yapmış oldukları çalışmada Yılmaz ve Altınkurt (2012) öğretmenlere göre okul yöneticilerinin, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücünü , karizmatik gücü, zorlayıcı gücü ve en az da ödül gücünü kullanmakta oldukları ve iş doyumu ile uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde ödül gücü dışındaki güç kaynakları ile iş doyumu arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Özdemir (2013) öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmen adaylarında (eğitim fakültesi öğrencileri) iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmenin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla anket yöntemini kullanarak yaptığı araştırmada kullanılan güç kaynaklarının bazı boyutlarının (ödül gücü, referans gücü ve uzmanlık gücü) iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu, öğretim elemanlarının en fazla uzmanlık gücünü, en az da zorlayıcı gücü kullandıkları, iç motivasyonun, kullanılan güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde aracı olduğunu, öğretim elemanlarının güç kaynaklarını kullanma boyutlarından ödül gücünün, uzmanlık gücünün ve çok düşük düzeyde de olsa zorlayıcı gücün öğretmen adaylarında örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı görülmüştür.

Yine eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarını inceleyen örgütsel sinizm düzeyini ne yönde etkilediği üzerine yapılan araştırma sonucunda Yılmaz ve arkadaşları (2014) anket yöntemini kullanmışlar ve; öğretmen görüşlerine göre müdürlerin kullandıkları güç kaynakları yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç şeklinde sıralanmakta olduğunu tespit etmişlerdir. Müdürlerin ödül, uzmanlık ve karizmalarını güç kaynağı olarak kullanmaları öğretmenlerin okula ve yönetime karşı olumlu tutumlar edinmelerini sağlamakta olduğu ortaya konuştur.

Akyüz ve arkadaşları (2015) liderin güç kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflediği ve anket yöntemini kullandıkları araştırma sonucunda karizmatik güç ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde etkisi

olmadığı tespit etmiştir. Fakat ödüllendirme gücü ve yasal gücün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve zorlayıcı gücün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiş, iş tatmini üzerindeki en etkili gücün ise ödüllendirme gücü olduğu saptanmıştır.

Turizm sektöründe gerçekleştirilen farklı bir çalışmada konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin güç kaynakları algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) anket yöntemini kullandıkları çalışmada analizler sonucunda katılımcıların en yüksek algıladıkları gücün yasal ve bilgiye dayalı güç, en düşük algılanan gücün ise zorlayıcı güç olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin güç kaynaklarından zorlayıcı güç ve yasal güç ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık arasında negatif yönlü bir ilişki, sportmenlik boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticinin güç kaynaklarından ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, turizm eğitim durumları ile yöneticinin güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik anket yöntemini kullanarak yapmış oldukları çalışmada Diş ve Ayık (2016) güç kaynakları arasında en fazla ödüllendirme gücü, en düşük ise zorlayıcı (cezalandırma) güç boyutu olduğu ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile gösterdikleri otantik liderlik düzeylerini öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlemek üzere anket yöntemini kullanarak yaptıkları araştırma sonucunda Nartgün ve arkadaşları (2016); yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağını nadiren, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü kaynaklarını bazen, yasal güç kaynağını ise çoğunlukla kullanmakta olduklarını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek

amacıyla anket yöntemi ile yaptıkları araştırmada Toytok ve Uçar (2018) katılımcı öğretmenler, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden en az zorlayıcı gücü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin zorlayıcı güç kullanım düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeylerinde de artış olacağı, diğer güç kaynaklarının kullanımını arttırdıkça da örgütsel depresyon düzeylerinde azalış olacağı da söylenebilmektedir.

Develi ve Çavuş (2018) yöneticinin güç kaynaklarının psikolojik personel güçlendirme algısı üzerindeki açıklayıcılık durumunu belirlemek üzere anket yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmada uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin psikolojik personel güçlendirmeyi bir bütün olarak açıklamada negatif yönde katkı yaptığı, yasal güçle hareket eden yöneticinin psikolojik personel güçlendirmeye ait anlam boyutunu açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı, karizmatik güce sahip yöneticinin psikolojik personel güçlendirmeye ait etki boyutunu açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı ve uzmanlık gücüyle hareket eden yöneticinin psikolojik personel güçlendirmeye ait etki boyutunu açıklamada negatif yönde katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türk Savunma Sanayii'nde faaliyet gösteren kamu kurum kuruluşları ile özel sektör firmalarının algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçladığı ve anket yöntemi kullandığı araştırmalarında Erdik Yıldırım ve Tuzlukaya (2019) ödüllendirme, uzmanlık ve yasal güç kaynaklarının sinik tutumdan uzaklaştıran faktörler olduğunu saptanmış, zorlayıcı güç kaynağında ise güç kullanımı arttıkça çalışan sinik tutum seviyesinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılmış olan çalışmalara bakıldığında çalışmaların büyük çoğunluğunun anket yöntemini kullanmayı tercih ettikleri ve örneklem olarak eğitim kurumlarının seçilmiş olması dikkat çekmektedir.

1.6.2. Etkileme Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar

Astların üstlerini etkilemek üzere sıklıkla kullandıkları taktiklerin, içsel kendilik kontrollerinin düşük ya da yüksek olmasıyla ilişkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla anket yöntemi ile gerçekleştirdiği araştırmasında Bilgin (1993); içsel

kendilik kontrolü yüksek olan bireylerin, yöneticilerine isteklerini kabul ettirebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha çok sorumluluk sahiplenmeyi gerektiren akılcı taktiklere başvurma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Yine anket yöntemini kullanan fakat yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin hangi ikna ve etki taktiklerini hangi sıklıkla kullandıklarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada Taşçı ve Eroğlu (2007); kendilerini dışadönük olarak belirten yöneticilerin çoğunlukla rasyonel ikna, ilham vericilik, müzakere-danışma, kendini beğendirme ve değişim taktiklerini kullanmakta olduğunu ifade etmişler, yöneticiler ve çalışanlar yöneticilerin rasyonel iknayı ve ilham verici temyizleri daha çok kullandığını ifade etmişler ve yöneticiler de çalışanlar da yöneticilerin baskı taktiğini en az tercih ettikleri taktik olarak belirtmişlerdir.

Diğer çalışmalardan yöntem olarak farklılaşan Ünal ve Özaslan (2017) okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine yani üstlerine uyguladıkları etkileme taktiklerini ortaya koymaya yönelik yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile bir çalışma yapmış ve sonucunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine karşı (a) müfettişi hoş tutmak, (b) kendi başarılarını sergilemek, (c) gücünü hissettirmek ve (d) müfettişle ortak noktalar üzerinden yakınlık kurmak şeklinde dört temel taktik kullandıklarını tespit etmiştir.

Algılanan etkileme taktiklerinin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla anket yöntemi ile yaptıkları çalışmaları sonucunda Katlav ve Şahin (2019); etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin boyutları açısından düzenleyici etkisinin olduğu ve etkileme taktikleri algısı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide iç kontrol odağının dış kontrol odağına göre daha fazla etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Literatüre bakıldığında ulusal yazında etkileme taktikleri konusu üzerine yapılmış olan çalışmaların büyük çoğunluğunun eğitim sektöründe yapıldığı ve anket yöntemi tercih edildiği görülmektedir.

1.7.Uluslararası Bağlamda Örgütsel Güç ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Gerçekleştirilen Araştırmalar

Uluslararası yazında güç kaynaklarının ve etkileme taktiklerinin algılanması, güç kaynakları ile ilgili ölçek geliştirme ve farklı değişkenlerle güç kaynakları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin ölçülmesi üzerine pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Zaman içerisinde alanda güç kaynaklarının ve etkileme taktiklerinin tanımlanması ve çerçevelenmesine yönelik pek çok çalışmalar yapılmış bu çalışmalar bazen birikimli olarak ilerlemiş (Bknz: French ve Raven; 1959, Kipnis ve Schmidt; 1988, Rahim; 1988, Yukl ve Tracey; 1992, Bass; 1998, Jones; 2010, Daft vd.; 2010, Can vd.; 2011, Robbins ve Judge; 2011) ve bazen de tamamen yeni sınıflandırmalar yapılmıştır (Bknz: Etzioni;1975, Bolman ve Deal; 2003). Yapılmış olan bazı çalışmalar bu başlık altında ayrıntılı olarak kronolojik sırada incelenmiştir.

1.7.1. Güç Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar

Konunun teorik olarak gelişimi ise 1960 ve 1990 yılları arasında gerçekleşmiş ve yabancı araştırmacılar tarafından sağlanmıştır.

Salancik ve Pfeffer (1974) örgütsel karar vermede kaynak kullanımının incelenmesi ve güç kullanımının belirlenmesine yönelik görüşme yoluyla üniversite öğrencileri ile yaptıkları çalışmalarında gücün kendisinin, tahsisin nesnel temelleri kontrol edildiğinde kaynağın tahsisi ile negatif olarak ilişkili, dış fonların elde edilmesiyle ilişkili olduğu görülmüş ve yüksek güçlü bölümlerdeki öğretim üyelerinin başka destek kaynakları bulması ve öğretim üyesi burslarına daha az ihtiyaç duymasının muhtemel olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapmış olduğu çalışmada Gaski (1986) güç kaynakları arasındaki nedensel ilişkileri, spesifik olarak; ödüllendirme ve cezalandırmanın uzmanlık, özdeşleşme ve yasal güç kaynakları üzerindeki etkilerini araştırmış ve ödüllendirme gücüyle diğer kaynakların kullanımı arasında pozitif ve cezalandırma ile negatif bir etkisi olduğu, ödülün güç ve tatmin üzerindeki etkisinin olumlu olduğu ve cezalandırmanın etkisinin olumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tedarikçiler (kanal yöneticilerinin) özelinde yapmış oldukları araştırmalarında Gaski ve Nevin (1985) zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan güç kaynakları kullanımının çatışma,

kanal performansı ve satıcı memnuniyetine etkisini anket yöntemi ile araştırmış ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanılmasının, tatmin düzeyinde olumsuz etkiye neden olduğu, ödüllendirme potansiyelinin bu potansiyelin gerçekleştirilmesi kadar tatmin edici olabileceği, ödül vaadinin pratikte çatışmayı azaltmada ödülün gerçekleştirilmesi kadar etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Robert Dahl, Peter Bachrach, Morton Baratz ve Steven Lukes'un ele aldığı gücün anlamı ve anlaşılması için uygun yöntemlerin ne olduğu hakkında eleştirel bir çalışma yapan Isaac (1987) üç güç görüşünün ortak bir sorunu paylaştığını, sosyal bilimin doğasına ilişkin yanlış bir kavrayışa dayandığını ve bunların hepsinin gücü ampirik açıdan görmemize yol açtığını ifade etmiş, gücün deneyci bakış açısıyla değil bunun yerine sosyal olarak yapılandırılmış ve kalıcı eylemler olarak daha gerçekçi açıklanması gerektiğini savunmakta ve çalışmada "power over" (başkası üzerinde güç) ve "power to" (birlikte güç) anlayışlarında sahiplik ve gücün kullanılması arasında ayırım yapılamayacağını söylemekte ve gücün davranışsal terimlerden çok yapısal terimlerle veya davranışın içinde yer aldığı yapılar açısından açıklanmasını önermiştir. Algılanan sosyal gücü ölçmek amacıyla bir ölçek tasarlamak ve algılanan sosyal gücün yapısı ve diğer kişilerden etkilenme algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Imai (1989) bir çalışma yapmış ve yasal güç ve zorlayıcı güç algısının, etkilenme algısını doğrudan etkilediğini ve kullanılan gücün etkisinin kişilerarası ilişkilerin daha uzun sürmesi ile etkilenme algısı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabileceğini tespit etmiştir.

Bireylerin astlarını ve çalışma arkadaşlarını etkilemek için kullanılan güç türleri hakkında keşifsel bir çalışma yapan Yukl ve Falbe (1991); yasal güç, uzmanlık gücü ve temsilci ikna yeteneği bir çalışma arkadaşı veya üstün talep ettiği şeyi yapmak için bildirilen en önemli güç kaynakları olarak belirlenmiş, ikna gücü ile bilgi gücünün beş güç modeline eklenmesi gerektiği öne sürmüşlerdir.

Schriesheim ve arkadaşları (1991); French ve Raven'ın (1959) güç kaynaklarını değerlendirmek için kullanılan ölçeklerin farklı skalalarda (tek maddeli likert, çok maddeli ve puanlama) geçerlilik güvenirliğini araştırmışlar ve güç kaynaklarının ölçümünde bir diğer değişken işin içine girdiğinde ölçeklerin anlamsız sonuçlar verdiğini tespit etmişlerdir.

French ve Raven'ın (1959)' dan farklı olarak fırsatçı ve yönlendirici güç kaynaklarını tanımlamalarına ekleyen Rawwas ve arkadaşları (1997) diğer güç kaynakları; ödüllendirme, cezalandırma, uzman ve yasal olarak tanımladıkları bireysel güç kaynaklarını ile dağıtım kanallarındaki çatışmayı yönetme süreçlerini anket yöntemiyle incelemişlerdir. Bulgular arasında perakendecilerin, çatışmayı yönetmek için kullandıkları tek etkili stratejinin toptancıların uzman güç kaynağının kullanılması olduğuna inandıkları tespit edilmiş, güç kullanımının çatışma düzeyini yoğunlaştırdığı görülmüş, zorlayıcı ve fırsatçı güç kaynaklarının kullanılması, çatışmanın temelini arttırdığı ve yıkıcı sonuçlar ürettiği ve toptancılar uzman güç kaynaklarını kullandıklarında güç kullanımının zayıfladığı ve etkililiğinin azaldığı görülmüştür.

Literatür taraması yoluyla yapmış oldukları çalışmada Brender (1998); güç istismarının etik doğasını ele almış ve hiyerarşik olarak güç kullanma eyleminin, hem tarz hem de madde bakımından, doğası gereği, başkalarının haysiyet duygusunu etkileme potansiyeline sahip olduğu, kuruluşlarda kişilerarası güç kullanımının mantığının, bireysel performans etrafında döndüğü, zaman içinde ve kişiler arasında hiyerarşik olarak kötüye kullanılan güç kullanımının birim normların oluşumuyla sonuçlanabildiğini sonuçlarına ulaşmıştır.

Astlar ve üstler tarafından sunulan uyum ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık nedenleri ile güç kaynakları arasındaki ilişkiyi Koslowsky ve arkadaşları (2001) anket yöntemiyle inceledikleri çalışmalarında en önemli bulgular arasında; güç kaynaklarına uyumun, amirler ve astlar arasındaki profesyonel mesafenin nesnel ve öznel göstergelerine, bölümdeki üstün kıdemine ve terfi türüne (bölüm dışından ya da içinden) bağlı olduğu, iş tatmininin yumuşak güç kaynakları ile olumlu ve pozitif, zorlayıcı kaynaklarla olumsuz yönde ilişkili olduğu ve işe bağlılığın her ikisiyle de olumlu yönde ilişkili olduğu, yumuşak güç kaynakları sert kaynaklardan çok daha işlevsel olduğu bulunmaktadır.

Meta-analitik teknikleri kullanan Higgins ve arkadaşları (2003) çeşitli etki taktikleri ve işle ilgili sonuçlar arasındaki gerçek popülasyon ilişkisini tahmin etmek için yaptıkları çalışmalarında yaranma ve rasyonalitenin iş sonuçları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve kendini gösterme taktığının performans değerlendirmeleri üzerinde zayıf bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Görüşme tekniği ile sosyal gücün öncülleri olarak örgütsel değerler konusunu incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında Koslowsky ve Stashevsky (2005); yumuşak gücün sert yerine tercih edildiği, karmaşık bir çalışma ortamında karizmatik liderlerin çok nadiren cezalandırma gücünü kullandıkları ve katılımcıların üstlerini bir şeyi yapmaya ikna etmek için kullandıkları en yaygın güç stratejisi, toplam katılımcıların yüzde 53'ü için uzmanlık, yüzde 38'i bilgi, yüzde 6'sı cezalandırma ve yüzde 3'ü için ödüllendirme olarak tespit edilmiş ve bu nedenle yumuşak stratejilerin katılımcıların üstleri tarafından uyum sağlamak için kullanılan en yaygın teknikler olduğu ortaya konmuştur.

French ve Raven (1956)'ın güç kaynaklarını temel alan Peiró ve Meliá (2003) anket yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmalarında organizasyonel ortamlardaki güç temellerinin yapısı ve özelliklerine odaklanmışlar; meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü ve genel güç ile ilişkili öğeler arasındaki pozitif korelasyon ve çoğu durumda istatistiksel olarak anlamlılığa, referans gücü, meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü arasında negatif korelasyona ulaşmışlardır. Bireyin gücü, genel ve uzmanlık gücü arasında anlamlı bir korelasyon elde edilmezken, bazı durumlarda, meşru güç, ödül ve cezalandırma gücü öğeleriyle negatif ve bazı durumlarda ise önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yapılmış çalışmalarda (Schneider, 2005; Welbourne, 2005; Merchant, 2012) araştırmacılar kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları ve bununla paralel olarak kullandıkları güç kaynaklarının farklılaştığı ve toplumsal cinsiyet rolleri ve stereotipleri ile paralel olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda erkek yöneticilerin daha sonuç odaklı oldukları, hakimiyetlerini ve hiyerarşik düzende statülerini korumaya yönelik hedef odaklı davrandıklarını ve rasyonel davranışlar sergilediklerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Tannen, 1990; Merchant, 2012). Yine (Eagly ve Johnson, 1990) kadınların erkeklere göre daha demokratik ve katılımcı olduklarını, erkeklerin ise daha otokratik liderlik eğilimleri gösterdikleri ve kullanmayı tercih ettikleri güç kaynaklarının da paralel olduğu yapılmış çalışmalarda ortaya konmuştur. Konuyu kültürel bağlamda ele alan Aycan ve Fikret-Paşa (2003) Türkiye'de tercih edilen liderlik tarzını ortaya çıkarabilmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada en fazla tercih edilmekte olan liderlik tarzlarından birinin paternalistik liderlik olduğunu

tespit etmişlerdir, bu noktada yöneticilerin babacan ve iletişimi arttırmaya yönelik aksiyonlar almakta olduğu ifade edilebilir.

Beş aylık boylamsal bir saha çalışması yapan Mayer ve arkadaşları (2011) güveninin geliştirilmesinde etkileme taktikleri ve gücün kullanımına ilişkin çalışmalarında yöneticilerdeki güven seviyelerinin analizi, güven seviyelerindeki değişiklikler ile belirli güç stratejilerinin kullanımı arasında kayda değer bir korelasyonun yanı sıra etki gösterme çabalarında bir artış olduğunu gösteren bulgular sunmaktadır. En önemlisi, referans gücü, uzmanlık gücü ve görev destekleyici davranışlardaki değişiklikler, güven seviyelerindeki değişikliklerle önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının, yumuşak güç temellerine uyma istekliliği üzerindeki etkisi yoluyla duygusal örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koyma amaçlı ve anket yöntemini kullanarak yaptıkları araştırmalarında Pierro ve arkadaşları (2013); dönüşümcü bir lidere sahip olduğunu belirten bireylerin yumuşak güç temellerine uyma konusunda istekli olduğu ve yumuşak güç temellerine uyma konusunda istekli olmanın da kişinin duygusal örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Belanger ve arkadaşları (2016) örgüt içerisindeki astlara ve üstlere uyguladıkları anket çalışması ile güç taktikleri ile astların tükenmişliği ve stresi üzerine bilişsel tamamlama (NFCC) ihtiyacı arasındaki uyumu araştırmış ve yüksek NFCC seviyesine sahip astlar, üstleri sert güç taktikleri kullandıklarında daha az stres bildirirken, aynı kişiler, amirler yumuşak güç taktikleri kullandıklarında daha fazla stres bildirmişlerdir bu nedenle sonuçlar, yumuşak güç taktiklerinin her zaman daha iyi sonuçlarla ilişkili olmadığını ve sert güç taktiklerinin astlar için her zaman zararlı olmadığını göstermiştir.

Bir örgüt içerisinde zorlayıcı ve yasal gücün güven ve kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkisini senaryo tekniği ve sonrasında anket yöntemi ile karma teknik ile araştırdıkları çalışmalarında Hoffman ve arkadaşları (2017); zorlayıcı gücün antagonistik bir iklimi ve zorunlu uyumu arttırdığını, meşru gücün ise sebebe dayalı güveni, hizmet ortamını ve gönüllü işbirliğini arttırdığını ortaya koymuştur. Beklenmedik bir şekilde, meşru güç, ek olarak, düşmanca bir iklim üzerinde olumsuz bir etkiye ve zorunlu itaat ve işbirliği yapma eğilimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hartner-Tiefenthaler (2020) güç dinamiklerinin çalışanların içsel istifa (inner resignation) oranı ve bağlamsal performansı ile nasıl ilişkili olduğunu anket yöntemi

ile araştırdığı çalışmasında örgütte algılanan zorlayıcı gücün, çalışanların içsel istifasıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya konmuş, örgüt içinde algılanan meşru güç, bağlamsal performansla pozitif ilişkili ve içsel istifa ile olumsuz ilişkili olduğu, üstün ödüllendirme gücünün, meşru güç ve içsel teslimiyet arasındaki yararlı ilişkiyi daha da güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Güç ve güç kaynakları ile ilgili olarak ulusal yazında yapılmış olan çalışmalar, kavramın teorik gelişmesi ve sınıflandırılması ile paralel olarak ilerlemiş olup kullanılan yöntemler açısından ve örneklemeler açısından çeşitliliğe sahip olduğu görülmektedir.

1.7.2. Etkileme Üzerine Gerçekleştirilen alışmalar

Alanda konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan olan Mechanic (1962)' in yapmış olduğu araştırmada güç ve etki kavramlarını eş anlamlı olarak kullandığını belirtmiş ve örgütlerde alt düzeydeki çalışanların neye dayanarak resmi olarak algılandığı ve pozisyonlarıyla ilişkili olmayan önemli bir gücü üstlenip nasıl ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda normatif tanımlar, meşruiyet algısı, mübadele ve koalisyonların tümü, astların kullandıkları güç ile ve güç süreçleriyle ilişkili olarak görülmüştür. Güç ile ilgili olarak ilgili kişilerin bazı niteliklerini belirlemiş ve bunlar; bağlılık, çaba, ilgi, gücü kullanma isteği, beceriler, çekicilik olarak tanımlanmıştır. Zaman, merkezilik, güç yapısının karmaşıklığı ve kişilerin değıştirilebilirliği olarak belirlenen değışkenlerin, örgütlerde alt düzeylerdeki çalışanlar tarafından kullanılan gücün daha etkili olmasına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

Cobb (1980) ise iş arkadaşları arasında kullanılan etkileme taktiklerinin French ve Raven'ın güç kaynakları ile ilişkisini araştırmış ve meşru örgütsel otorite algısının her iki etki yönünde de bulunduğunu, uzmanlık ve ödöl gücünün her iki etki yönü ile ilişkili olduğunu ve çalışma arkadaşları arasında kullanılan referans gücünün, orta düzeyde yanal etkiyle ilişkili olduğu, zorlayıcı gücün, her iki etki yönü ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını tespit etmiştir.

Alanda en çok geçerliliği olan ve kabul gören etkileme taktiklerini keşfettikleri çalışmalarında Kipnis ve arkadaşları (1980) alışanların üstlerini, iş arkadaşlarını ve astlarını etkilemek için kullandıkları etkileme taktiklerini karma yöntem ile araştırmış ve bu çalışma sonucunda sekiz adet etkileme taktiği keşfedilmiştir. Bunlar; girişkenlik,

sevgi, akılcılık, yaptırımlar, menfaat değişimi, üste başvurma, engelleme ve koalisyonlar şeklinde tanımlanmıştır. Yapılan anket sonucunda ise dört boyut ortaya çıkmıştır; girişkenlik, yaptırımlar, sevgi ve akılcılık.

Kipnis ve arkadaşları (1980)'nın etkileme taktiklerini temel alan ve Cheng (1983) astların iş ile ilgili konularda kullandıkları taktikleri örgütsel bağlamda etkilerini keşifsel bir çalışma ile incelemiş ve kullanılan güç taktiklerini rasyonelite, sevgi, tehdit, yukarı doğru itiraz, engelleme ve değiş tokuş olarak belirlenmiş. Çalışmanın sonuçları, örgütsel bağlamın, yukarı yönlü etki girişimlerinde astların taktiklerini kullanması üzerinde bir etkiye sahip olduğu genel önermesini desteklemiştir.

Üniversite öğrencileri ile simülasyon yöntemi ile yapmış oldukları ve eşit güç pozisyonundaki kadın ve erkeklerin astlarını etkilemek için kullandıkları stratejilerde farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmada Instone ve arkadaşları (1983); erkeklere kıyasla, kadınların daha az etkileme girişiminde bulunma eğiliminde olduklarını, daha sınırlı etki stratejileri kullandıkları, daha az ödüllendirme stratejileri kullandıklarını, özellikle ücret artışı vaatleri kullandıkları ve özellikle ücret kesintileri olmak üzere daha zorlayıcı stratejiler kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Senaryo tekniğini kullanarak örgütsel iklim ve yukarı doğru etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Ansari ve Rehana (1986); kişisel hedefleri (kariyer gelişimi gibi) geliştirmek için katılımcılar çoğunlukla uzmanlık ve sevgiyi seçerken, girişimin amacı örgütsel hedefle uyumlu olduğunda etkileme taktikleri olarak engelleme, üste başvurma ve rasyonelliği kullanma eğiliminde olmakta olduklarını tespit etmiştir. Bulgulara göre ayrıca, örgütsel iklim yukarı yönlü etki taktiklerinin kullanımında önemli bir varyans yaratmaktadır. Siyasi iklim senaryosuna yanıt veren bireyler, engelleme, yukarı doğru itiraz ve baskı gibi siyasi taktikleri kullanma konusunda daha büyük bir eğilim göstermişlerdir.

Singh (1987) anket yöntemi uygulayarak yukarı doğru etkileme taktiklerinin nasıl kullanıldığı incelediği çalışmasında yöneticilerin hem daha düşük yönetim düzeyleri için hem de sendikayla etkileşimlerinde saygı ve paylaşmaya başvurdukları ve manipülasyon ve nabza göre şerbet verme arasındaki bağ, yöneticilerin, iyi sözler kullanarak ve onları ince bir şekilde ikna ederek, üstlerinin iyiliğini kazanmanın önemli olduğunu düşündüklerini göstermekte oldukları ve incelik göstererek karşısındakileri etkilemeye çalışan yöneticilerin bazı tartışmalı konulardan uzak

durdukları ve üstlerinin haklarını ve yanlışlarını dikkatlice akıllarında tuttukları kaydedilmiştir.

Kültürel bağlamda etkileme taktiklerinin ne şekilde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla Hong Kong, Çin ve Amerikalılar tarafından yönetsel etki taktiklerinin kullanımında bireysel tercihleri senaryo tekniğini kullanarak inceleyen Schermerhorn ve Bond (1991); örneklemdeki Hong Konglu ve Çinli katılımcıların, Amerikan meslektaşlarına atılganlık taktiğini tercih etme olasılıkları daha yüksek olduğu tespit edilmiş. Amerikalı katılımcıların, Hong Konglu Çinli meslektaşlarından daha fazla sevgiyi, rasyonalliteyi ve etkileşimi etkileme taktiği olarak tercih ettikleri; Amerikalı katılımcıların ayrıca, üstleri etkilemek için bir taktik olarak Hong Konglu Çinli katılımcılardan daha fazla sevgiyi tercih etmiş oldukları tespit edilmiştir. Yukarı yönlü etki durumlarında hem Hong Kong Çinlileri hem de Amerikalılar yönetsel taktikler olarak rasyonalliteyi ve koalisyonu tercih etmişler, aşağı yönlü etki durumlarında, Hong Konglu, Çinli ve Amerikalı katılımcılar, yönetim taktikleri olarak sevgiyi, iddialı olmayı, engellemeyi, değişimi, yukarı doğru itirazları ve yaptırımları tercih etmiş oldukları tespit edilmiştir.

Yukl ve Tracey (1992) ise yöneticilerin dokuz farklı etkileme taktiği kullanımının hangi yönlü gerçekleştiğini ve hedeflenen görevlerin tamamlanması ve yöneticinin etkililiği ile nasıl ilişkili olduğu araştırmış ve ulaştıkları sonuçlara göre; etkileme yönüne bakılmaksızın, bir yöneticinin üstü tarafından yapılan etkililik derecelendirmelerinde rasyonel ikna en belirleyici olmuş ve en etkili taktikler ikna, ilham verici itiraz ve danışma; en az etkili olanlar baskı, koalisyon ve meşrulaştırma olarak belirlenmiştir. Sevgi ve değişimin, astları ve iş arkadaşlarını etkilemede orta derecede etkili olduğu ancak üstleri etkilemede etkili olmadığı ortaya konmuştur.

İngiltere Borsasında faaliyet gösteren en iyi 50 firmada çalışan 29 yönetim kurulu üyesi ile görüşme tekniğiyle yapmış oldukları çalışmada McNulty ve Pettigrew (1996) yönetim kurulu üyelerinin diğerlerini en çok kendilerine güvenleriyle, direktörlerin en çok ikna ve koalisyon yoluyla etkilemekte olduğu, direktörlerin etkileme taktiklerinde makamsal yetkilerinden daha çok kişisel bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının yanı sıra hem yönetim kurulu içindeki hem de dışındaki kişilerle ilişki kurma becerilerini kullanmakta oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Üstlerinin, astlara göre kendi güçlerini değerlendirmeleri doğrultusunda farklı yukarıdan aşağıya etkileme taktiklerini kullanma eğilimlerini inceledikleri ve iki aşamalı olarak önce astlara sonra ise üstlerine uyguladıkları anket yöntemi ile gerçekleştirdikleri başka bir çalışmada Somech ve Zahavy (2002); üstlerin genellikle mantıklı ve yumuşak stratejileri sert stratejilerden daha sık kullanma eğiliminde olduklarını tespit etmiş; yani, üstlerin astlarını daha az saldırgan olan ve daha araçsal ve psikolojik yollarla yönettiklerini ortaya koymuştur. Göreceli güç parametresiyle ilgili olarak sonuçlar, üstün gücünün yanı sıra hedefin gücünün, amirin etkileme stratejisi seçimini etkilediğini göstermiştir. Güç sahibi üstlerin, daha az güç sahibi üstlere göre daha sık sert etkileme stratejileri kullanma eğiliminde oldukları; daha az güçlü üstlerin ise daha güçlü üstlerden daha fazla rasyonel ve yumuşak stratejiler kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşı algılarını inceleyen araştırmalarında sosyal ilişkiler analizini kullanarak görev gruplarında etkilemeyi inceleyen Anderson ve Kilduff (2009); yetkinlik algılarının görev gruplarında baskınlık ve etki arasındaki bağlantıya kısmen aracılık ettiğini bulmuşlardır. Bulgulara göre sürekli baskınlık ve etki arasındaki ilişkiye kısmen grup temelli yeterlilik aracılık etmektedir ve baskın bireyler, aslında daha az baskın meslektaşlarından daha yetkin olmasalar bile, daha yetkin olarak algılanarak daha yüksek düzeyde etki elde ederler.

Etkileme ve etkileme taktikleri ile ilgili olarak ulusal yazında yapılmış olan çalışmalar kavramları farklı bağlamlarda ve farklı kavramlar ile ilişkileri yönünden incelemiştir. Yapılmış olan çalışmalarda pek çok farklı yöntemin kullanıldığı ve örneklemelerin farklılaştığı görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ BAĞLAMINDA GÜÇ VE ETKİLEME

İkinci bölüm uzaktan çalışma kavramının ayrıntılı olarak açıklandığı alt başlıkları içermektedir. Öncelikle uzaktan çalışmayı tekrar gündemimize sokan salgın süreci ve salgın sürecinin iş hayatına yansımaları ele alınmış, sonrasında bilgisayar temelli iletişim hakkında bilgiler verilmiş ve buna ilişkin teoriler incelenmiştir. Daha sonra uzaktan çalışma kavramı açıklanmış ve uzaktan çalışma modelleri hakkında ayrıntılı olarak bilgi verilmiştir. Son olarak uluslararası yazında uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkileme ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar özetlenmiştir.

2.1. Salgın Süreci ve İş Hayatına Yansımaları

İnsanlık geliştikçe, toplumun önemli bir kesimi üzerinde büyük etkiler yaratan salgınlarla ve çeşitli sıkıntılarla boğuşarak yoluna devam etmek durumunda kalmıştır. Son elli yıl boyunca, çeşitli bölgeleri ve çok sayıda insanı etkileyen farklı türde virüsler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, küresel ölçekte en fazla yayılanlardan biri de COVID-19 virüsü olmuştur (Suryasa vd., 2021: 6). Yeni koronavirüsü (COVID-19) salgınının patlak vermesi, dünya genelinde birçok canın trajik kaybı da dahil olmak üzere insan yaşamının neredeyse tüm yönlerini alt üst etmiştir. Rutinleri bozmuş, kalıpları ve normları değiştirmiş ve düzeni geri dönülemeyecek bir biçimde değiştirmiştir (Zhao, 2020: 29).

İlk olarak 2019 yılının Aralık ayında Çin, Hubei Eyaleti Wuhan kentinde kaynağı bilinmeyen bir pnömoni salgını tespit etmiştir. Vakaların kaynağı, dağılımı ve yayılımının Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı ile bağlantılı olduğu görülmüştür. SARS-CoV-2'nin küresel olarak yayılması ve koronavirüs hastalığından (COVID-19) kaynaklanan binlerce ölüm nedeniyle, Dünya Sağlık Örgütü 12 Mart 2020'de pandemi ilan etmiştir. Bu pandeminin sonucu olarak pek çok insan hayatını kaybetmiş, ekonomi küresel ölçüde etkilenmiş ve yoksullukta artış yaşanmıştır (Ciotti vd., 2020: 365). Hastalığın teşhisi, göğüs görüntülemesine ve pnömoni ile ilişkili yaygın bakteriyel ve viral patojenlerin dışlanması ile yapılmıştır. Enfeksiyonun yayılmasını engellemek için, şüpheli hastalar Wuhan'daki belirlenen Jin Yintan

Hastanesinde izole edilmiş, virüsün hava yoluyla bulaşmayı engellemesi için N95 maskelerinin takılması gibi önlemler alınmıştır (Huang vd., 2020: 498).

Çinli yetkililer, COVID-19'un bulaşmasını azaltmak için önlem olarak toplu taşımayı, eğitim kurumlarını, iş merkezlerini, parkları ve diğer sosyal etkileşim noktalarını kapatmıştır. 30 Ocak 202 tarihinde ise Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) dünya çapında halk sağlığı için acil durumu ilan etmiştir (Muhammad vd., 2020:1).

Koronavirüs 2'nin (SARS-CoV-2) neden olduğu son yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19) salgını, şiddetli akut solunum sendromu olarak sınıflandırılmış (Yang ve ark., 2020: 1) ve esas olarak damlacık yolu ve hasta kişilerin öksürme veya hapşırma yolu ile yüzeylere saçtığı damlacıklara temas sonrası etkenin mukozalara temas etmesi ile bulaşmakta olduğu tespit edilmiştir (Dikmen vd., 2020: 31). Daha sonra yapılan araştırmalarda virüsü taşıyan veya hastalıklı bir kişiyle 1 metre mesafe içerisinde temas etmeden 10 dakika bulunmak virüste bulaşma riski olduğu tespit edilmiştir. Bu sürenin altındaki temassız ve sosyal mesafe korunarak iletişim kurmanın da virüste bulaşma riski oluşturmamakta olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2020: 39).

Pandemi ile mücadele etmek için bir şekilde “bırakınız yapsınlar” yaklaşımlarından, sürü bağışıklığına ve katı acımasız önlemlere kadar birçok farklı stratejinin uygulanması farklı devlet yönetimleri ve sağlık örgütleri tarafından denenmiştir (Ryan, 2020: 383).

T.C. Sağlık Bakanlığı 1 Ekim 2020 tarihinde yayınlamış olduğu COVID-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi'nde ofis ve büro sisteminde faaliyet gösteren işletmeler için bir takım önlemler getirmiştir. Bunlar arasında;

- “İş yerinde 4 metrekareye bir kişi düşecek şekilde personel ve müşteri planlaması yapılmalıdır,
- İş yerinde personelin birbiriyle ve müşterilerle aralarında sosyal mesafeyi (en az 1 metre, 3-4 adım) koruyacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.
- İş yerinde çalışma düzeni gerekli en az personel bulunacak şekilde planlanmalıdır” şeklinde önlemler bulunmaktadır.

COVID-19 salgını dünyayı kasıp kavururken ve yayılmayı önlemek için sosyal mesafe gerekli olduğundan, birçok ülke agresif bir şekilde işyerinde fiziksel katılımı sınırlandırmayı teşvik etmiş veya yasalar çıkarmıştır. Sonuç olarak, birçok örgüt çalışmalarını sürdürebilmek adına dijital teknolojiye yönelmiş, çalışanları evden

çalıştırıp video konferans, bulut hizmetleri ve sanal özel ağlar gibi araçlar kullanmaya başlamıştır. Önceden var olan uzaktan çalışma olanaklarından yararlanabilen veya hızla uyum sağlayabilen örgütler, verimlik seviyelerini koruyabilmiş ve evden çalışmaya daha sorunsuz bir geçiş yapmak için diğer işletmelere göre kendilerini daha iyi konumlanabilmiştir (OECD, 2020; OECD, 2021).

Çalışanları ve müşterileri korumak adına çeşitli güvenlik önlemlerini alarak sağlık hizmetleri, lojistik ve gıda perakendeciliği gibi temel hizmetleri sağlayan örgütler pandemi sırasında bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeye devam etmişlerdir. Öte yandan, önceki ekonomik ve diğer krizlerden farklı olarak, kuaförler, havayolları ve oteller gibi birçok hizmet sağlayıcı, karantina önlemleri nedeniyle bir süre hizmet veremez hale gelmiş; finansal hizmetler, danışmanlık, medya ve eğitim, beklenmedik bir şekilde uyum sağlamak ve yeni yöntemlerle çalışmaya başlamak zorunda kalmıştır (Tuzovic ve Kabadayi, 2020, Basın akt. Bartsch vd., 2020: 72). COVID-19 salgınının özellikle eğlence, turizm ve restoranlar olmak üzere farklı sektörler üzerinde etkisi olmuş ve işten çıkarmaların artmasına neden olmuştur. Pandemi bu sektörleri çeşitli şekillerde etkilemiştir. Bozulan tedarik zinciri ve borsalar, küresel ekonomiyi doğrudan etkileyen, sosyal değişikliklerin nihai sonuçları olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte panik bozukluğu, anksiyete, depresyon ve diğer psikososyal sorunların görülme sıklığının da yükseldiği çalışmalar ile açığa çıkarılmıştır (Khanna ve diğerleri, 2020:708).

En nihayetinde BioNTech ve Pfizer örgütlerinin iş birliğinde geliştirilmiş olan COVID-19 aşısı Dünya Sağlık Örgütü tarafından acil kullanım onayı ve düzenli kullanım onayı alan ilk COVID-19 aşısı olmaya hak kazanmış ve Aralık 2020’de ilk defa Birleşik Krallık’ta kullanım izni almış sonrasında tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra farklı aşılar da geliştirilmiş, küresel olarak aşılama kampanyaları sürdürülmüş ve aşılarından bir süre sonra da vakalarda meydana gelen azalma ile orantılı olarak dünya genelinde alınan tedbirler hafifletilmeye başlanmıştır. Her ne kadar pandemi tedbirleri azaltılıp normalleşme politikaları sürdürülmeye başlasa da pandemi sürecinde yaşananların sonuçlarının birey, toplum ve dolaylı olarak iş yaşamı üzerindeki farklı etkileri ortaya çıkmıştır ve sonraki yıllarda ortaya çıkmaya devam edeceği öngörülebilir.

Tüm bunlar dijital dönüşümü hızlandırmış, var olan duruma ayakta uydurmak ve hayatta kalabilmek için örgütleri ortaya çıkan yeni düzene ve iş hayatında meydana gelen uyum sağlamaya zorlamıştır.

2.1.1. Dijital Dönüşüm

Dijitalleştirme, dijital teknolojilere vurgu yaparken, dijitalleşme terimi, çok çeşitli sosyo-teknik olguları ve bu teknolojileri daha geniş bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamlarda benimseme ve kullanma süreçlerini tanımlamak için türetilmiştir (Legner vd., 2017: 301). Gartner (2015 akt. Gray ve Rumpe, 2015: 1319), dijitalleşmeyi daha iş odaklı bir ifadeyle şu şekilde tanımlamaktadır: *“Dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması; dijital bir işletmeye geçiş sürecidir.”* Dijitalleşme, ekosistem düzenlemesi veya işbirliği yoluyla değer yaratılmasını sağlar. Mevcut literatür, genellikle endüstriyel ekosistemlerdeki rekabet gücünü yeniden şekillendirme potansiyeline sahip radikal ve yıkıcı bir yenilik olarak dijitalleşmeye ilişkin olumlu bir görüşü desteklemektedir (Parida vd., 2019: 8).

Bir işletmenin dijitalleşebilme sürecine girmesi ve bu süreci tamamlayabilmesi, kurumsal yapısını, stratejilerini, bilgi teknolojileri (BT) mimarilerini, yöntemleri ve iş modellerini etkileyen devasa bir sosyo-teknik dönüşümden geçmesini gerektirmektedir (Lenger vd., 2017: 303). Dijitalleşme, yeni iş operasyonları için fırsatlar sunarken, aynı zamanda mevcut işletmelerin gelecekteki rekabet güçlerini güvence altına almaları amacıyla birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Buna bağlı olarak, örgütlerin stratejik yönelimlerini bu eğilime uyarlayıp, süreçlerini ve çalışanlarını yeni teknolojilere hazırlamaları neticesinde başarılı olabilecekleri söylenebilir (Eberhard vd., 2017: 49).

Bu kapsamda dijital dönüşüm, kuruluşların stratejilerini ve operasyonlarını dönüştürmek için dijital teknolojilerin sağladığı yeni yetenekleri kullanmaya yönelik kurumsal girişimleri ifade etmektedir ve literatürde aslında yeni bir kavram değildir. 1950’lerin sonlarından bu yana, dünya çapında farklı sektörlerde stratejik ve operasyonel değişiklikleri kolaylaştırmak için dijital teknolojiler kullanılmaya devam etmektedir. Bilgisayarlar, bir kuruluşun kontrolü merkezileştirme yeteneğini önemli ölçüde arttırmıştır. Mini ve kişisel bilgisayarlar ve istemci-sunucu mimarisi,

kuruluşların kontrolü daha da merkezileştirmesine ve sorumlulukları ve ilgili faaliyetleri merkezileştirmesine izin vermiştir. İnternet, mobil iletişim, akıllı telefonlar ve bulut teknolojileri, yeni iş modellerinin ve yeni örgütlenme biçimlerinin geliştirilmesini sağlayarak, seyahat ve perakendecilikten eğlence ve finansal hizmetlere kadar tüm sektörlerde pek çok değişikliğin ve dönüşümün meydana gelmesine neden olmuştur. Dijital dönüşüm, dijital bozulmanın varoluşsal tehdidinden kurtulmak için günümüzün modern mücadelesi olarak tanımlanmaktadır ve dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, dünya çapında farklı endüstrilerde, stratejilerde ve operasyonlarda meydana gelen köklü değişiklikleri kolaylaştırmıştır (Li, 2020: 809-810). Yıllar geçtikçe, iş ve BT stratejilerinin uyumlaştırılmasının altında yatan iş performansının daha iyi anlaşılmasını sağlama ihtiyacı giderek daha fazla önem kazanmıştır. 1990'ların başından beri stratejik uyum araştırmalarının bu süreci destekleyen uygulamalara odaklanmanın, bireylerin gerçekleştirdiği asıl işe daha yakın katkılar sağlamaya yardımcı olabileceği ve ayırt edici özelliği olan varyans tabanlı modellerde gözden kaçan mekanizmaları daha iyi açıklayabileceği ileri sürülmüştür (Karpovsky ve Galliers, 2015; Peppard ve diğerleri, 2014 akt. Vial, 2019: 134).

COVID-19 pandemisinin sonuçları arasında sosyal izolasyon, tecritler ve yeni bir normalin ortaya çıkışı yer almaktadır. Fakat bunlardan başka ekonomik olarak global bir çöküşün önüne geçebilmek adına dijital dönüşüm hızlanmış ve önemli bir rol oynamıştır. Bu bağlamda salgında, insanların işleri için uzaktan çalışması gerekmiş ve sonuç olarak, uzaktan çalışmayı desteklemeye hazırlanan işletmeler çok sayıda dijital dönüşüm projesi başlatmıştır. Örneğin eskiden yüz yüze yapılan toplantılar Zoom, Teams gibi sanal mecralarda yapılmaya başlanmıştır (Soto-Acosta, 2020: 262). Pandemi, yaşam tarzlarını geri dönülemez bir biçimde dönüştürmek için geleneksel davranışlara ve uygulamalara meydan okuyup onları dönüştürmüştür. Bu pandeminin üretken ve değişime açık doğası nedeniyle, küresel olarak farklı işletmeler ve sektörlerde önemli sosyal ve ekonomik yansımalar (hem doğrudan hem de dolaylı) ortaya çıkmıştır (Kamal, 2020: 310). Salgın sonrasında meydana gelen yıkıcı değişim de dahil olmak üzere çalışma ortamlarının dinamizmi, belirsizliği ve karmaşıklığı, dijital iş modellerine dönüşümü ateşleyen başlıca tetikleyiciler olarak sıralanabilir (Priyono vd., 2020: 3).

Dijital teknoloji ile desteklenen iş modellerinin dönüşümü, yıkıcı çevresel değişikliklere yanıt vermek için kullanılan stratejilerden biri olarak literatürde bulunmaktadır. Özellikle, yeni iş uygulamalarının tanımlanmasında örgütleri destekleyen teknolojilere rastlanmaktadır. Salgının etkisi ile, değişikliklerin insan inovasyonu tarafından yönlendirildiği ve geleneksel olandan daha farklı ve daha dramatik olduğu söylenebilir (Gupta ve Bose; Richter akt. Priyono vd., 2020: 2). COVID-19 pandemisi hayatın her alanını etkilemiş ve iş hayatında da işletmeler krizi atlattıklarına ve müşterilere hizmet vermenin ve faaliyet göstermenin yeni yollarına hazırlanmalarına yardımcı olmak amacıyla dijital teknolojiye ve analitiğe yönelmişlerdir. Pandemi ile bir çok değişim meydana gelmiştir fakat krizin ani etkilerinin ötesinde, bu değişimlerden bazılarının kalıcı olduğu netleşmiştir: COVID-19, dijital geleceği radikal bir şekilde hızlandırmıştır (Caimi vd., 2020: 1-2). Örneğin; Aralık 2019'dan Mayıs 2020'ye kadar İnternet trafiğinde %60'lık bir artış meydana gelmiş ve video konferans trafiğinin salgından önceki seviyelere kıyasla yaklaşık %120 arttığı tespit edilmiştir (Soto-Acosta, 2020: 260).

Pandemi ile birçok örgüt, teknolojiyi günlük operasyonlarına dahil etmek için bir dönüşüm geçirmek durumunda kalmış ve bu dönüşüm COVID-19 nedeniyle normalden daha hızlı hayata geçirilmiştir. Beklenmedik bu pandemi deneyimlenmiş olmasaydı yeni teknolojileri günlük çalışma rutinlerine (ev ofisindeki teknoloji gibi) adapte etmenin bu kadar hızlı olmayacağı söylenebilir (Nagel, 2020: 862). Yakın zamanda yapılan bir ankete göre, bilgi teknolojileri departmanlarında çalışmakta olan karar vericilerinin %77'si, kuruluşlarında yalnızca birkaç ay içinde yaratabileceği tam etkinin farkında olsalardı, dijital dönüşümü daha önce hızlandıracaklarını ifade etmişlerdir. %60'ı ise pandeminin iş gücü üzerinde yarattığı etkilerin doğrudan bir sonucu olarak dönüşüm projelerinin hızını arttırmakta olduğunu belirtmişlerdir (Wilson, 2020: 13).

Uzaktan çalışma modellerinin benimsenmesi ve bu şekilde çalışılmaya başlanması, örgütlerin çok hızlı bir şekilde dijital dönüşüm gerçekleştirme ihtiyacını arttırmıştır; aksi takdirde örgütlerin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün olmayacak hale gelmiştir (Li; Li akt. Priyono vd., 2020: 1).

Dijital dönüşümün gelişmesi iş hayatında pek çok değişikliğe neden olmuştur. Meydana gelen değişimlerden aşağıdaki başlıkta ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

2.1.2. İş Hayatında Meydana Gelen Değişimler

Pandemi süresi boyunca, devlet kurumları ve sağlık kuruluşları virüsün bulaşmasını engellemek ve azaltmak için çeşitli stratejiler uygulamışlardır. Bu stratejiler arasında, sosyal etkileşimi azaltmak için tasarlanmış sokağa çıkma yasakları ve zorunlu sosyal izolasyon da iş yaşamını çeşitli şekillerde etkilemiştir. Örgütler bu kısıtlamalara uymak zorunda oldukları ancak operasyonlarının sürekliliğini sağlamak zorunda da oldukları için uzaktan çalışma modellerini kullanmaya geçmişlerdir. Uzaktan çalışma, istihdama fırsatlarının korunmasında ve pandemi boyunca hem örgütlerin hem de çalışanlarının işleyişini kolaylaştırmada çok önemli bir rol oynamıştır. Pandemi ile birlikte, toplumun hem özel hayatında hem de iş hayatında benimsemiş oldukları bazı alışkanlıkları artık kalıcı olmuştur. İş hayatında bunun yansıması uzaktan çalışma modelleri olarak ifade edilebilir. COVID-19 'un yayılımını engellemek amacıyla alınan önlemlerin hem sosyal yaşamda hem de profesyonel yani iş yaşamında süregelen rutinleri kökten değiştirecek etkiler ortaya çıkardığı ifade edilebilir.

COVID-19 salgını sonrası küresel gelir eşitsizliğinin meydana geldiği, işin ve çalışma hayatının doğasının değiştiği ve değişen yönetim uygulamalarının ortaya çıktığı ifade edilebilir (Brakman vd., 2020: 3). Salgın tüm işletmeler ilk önce süreçlerde aksamalara yol açsa da birçok yönden zaten halihazırda başlamış olan değişiklikleri hızlandırma niteliğinde taşımıştır. İşletmeleri dijital girişimlerini hızlandırmaya zorlamış ve dijital iletişim her etkileşimin merkezi haline gelmiştir. Çok sayıda işletmenin çalışanlarını tam zamanlı uzaktan çalışmayı benimsemeye zorlamıştır. Uzun süredir devam eden dijitalleşme süreciyle dijitalleşmeyi benimsemiş ve benimsemekten kaçan geleneksel örgütler arasındaki ayrımlar, pandemiden önce zaten bulanıklaşmaya başlamış fakat pandemi ile birlikte bu ayrım iyice azalmıştır. Pandemi sonrası da yeni ayrımlar, yeni teknolojiler, yeni iş modelleri ve yeni örgütsel tasarımlara geçişi ve dönüşümü sürekli olarak yönetmeyi başarabilenlerin hayatta kalacağı aşikar hale gelmiştir (Li, 2020: 814). COVID-19'un yıkıcı doğası açısından bakıldığında, etkisi iş süreçlerinde ve operasyonel uygulamalarda hızlı dönüşümü zorunlu kılmış, örneğin dijital iletişim platformlarının (örn. Zoom veya MS Teams) ve dijital teknolojilerin öğretme ve öğrenme için kullanımı COVID-19 öncesi dönemdeki uygulamasına kıyasla artık hız ve ölçek açısından önemli ölçüde büyümüştür (Bartik ve diğerleri, 2020; Watermeyer

ve diğerkleri, 2020). Nitekim pandemiden sonra meydana gelen değışimler doğrultusunda işletmeleri dijital işletmelere dönüştürmek için büyük bir talep meydana gelmiştir (Kamal, 2020: 310).

Gelişen teknolojilerle ortaya çıkan “sanal dünya” iş hayatını da oldukça fazla etkilemektedir; küresel olarak farklı coğrafyalarda ikamet eden takım üyelerinden oluşan takımlarda çalışmak artık normal hale gelmiştir. COVID-19 ile birlikte de bu çalışma modellerinin kullanımı ve yayılımı büyük oranda artmıştır (Eberhard vd., 2017: 52). Pandemi sürecinde işletmeler, çalışanlar için güvenli, üretkenliğe elverişli işler ve ortamlar yaratmak için iş dizaynlarını ve ofislerinin rolünü yeniden tasarlamak durumunda kalmışlardır. Sektörler genelinde liderler de işin nasıl yapıldığını ve ofislerin nasıl bir rol oynaması gerektiğini farklı yollardan yeniden tasarlamak amacıyla evden çalışma modellerinden faydalanmışlardır (Boland vd., 2020: 2). Sokağa çıkma yasağı ve gelen pek çok kısıtlama ile birlikte geleneksel olarak aynı ofis binasından ve üretim alanlarından uzakta çalışmanın mümkün olduğu konusunda artan bir farkındalık ortaya çıkmıştır (Bartsch vd., 2020: 4). Gönüllü olarak alınan pandemi önlemleri ve zorunlu devlet sınırlamaları, işletmeleri evden çalışma düzenlerini benimsemek zorunda bırakmış ve bu da uzaktan çalışmada önemli bir artışa neden olmuştur (Stürz vd. akt. Nagel, 2020: 862). Twitter, Spotify ve Facebook gibi global ve büyük ölçekli işletmeler, işgücü genelinde geri dönüş düşünmeksizin bir evden çalışma düzenini uygulamaya koymuştur (Kamal, 2020: 312). Dünya Sağlık Örgütü, pandemi sürecinde virüsün yayılımını önlemek ama aynı zamanda işlerin devam edilebilirliğini sağlamak amacıyla zaman, yer, iletişim türü ve bilgi kullanımı ile sınırlı olmayan esnek bir çalışma anlayışının kullanımının yaygınlaşmasını önermiştir ve geçiş süreci sonrasında sadece kuruluşların çalışma şekilleri değil, aynı zamanda çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki de farklı yönleriyle bu değişimden oldukça etkilenmiştir (Irawanto vd., 2021: 1). Türkiye' de ise pandemi sürecinde virüsün yayılımının önüne geçmek için kamu ve özel sektörde 22 Mart 2020 tarihinde başlayan ve 1 Haziran 2020 tarihinde sona eren esnek ve uzaktan çalışma modellerinin benimsenmesi süreci gerçekleşmiştir. Fakat, Kasım 2020'de vaka sayılarının tekrar artması ile yine esnek ve uzaktan çalışma modelleri gündeme alınmıştır (Serinikli, 2021: 280). COVID-19 salgınından önce, 2019'da dünyada ortalama olarak 260 milyon kişi evden çalışmaktaydı ve bu toplam istihdamın %7,9'unu oluştuyordu.

Evden çalışanların çoğunluğu kendileri için çalışıyordu ve yoksul ülkelerde yaşıyordu. Fakat pandemi sonrasında hem evden çalışan profilinde hem de evden çalışan sayısında global olarak büyük bir değişim meydana geldi. ILO (2021), pandeminin pik noktası olan 2020 yılında yaklaşık 560 milyon kişinin evden çalıştığını tahmin etmektedir.

Son hesaplama göre, 2020'nin ikinci çeyreğinde dünyada istihdam edilenlerin yüzde 14,9 ile yüzde 19,9'u evden çalışmıştır. Bu, yüzde beş hata payını barındırarak yaklaşık olarak 477 ila 638 milyon çalışana tekabül etmektedir. Bu aralığın merkezinde yer alan rakam ise: 557 milyon işçi ile dünya istihdamının yüzde 17,4'üne tekabül etmektedir (ILO, 2021: 11). OECD (2021) raporuna göre bilgi ve iletişim hizmetleri, profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler ile finansal hizmetler dahil olmak üzere yüksek düzeyde dijitalleşen sektörler, pandemi sırasında en yüksek uzaktan çalışma oranlarına ulaşmıştır. Bu sayı çalışanların ortalama %50'sinden fazlasını kapsamaktadır. Pandemi sırasında, bilgi ve iletişim hizmetleri, profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler ve finansal hizmetler gibi yüksek oranda dijitalleşen işletmeler, en yüksek uzaktan çalışma oranlarına ulaşmıştır (çalışanların ortalama %50'sinden fazlası).

Hibrit/uzaktan çalışma pandemi ile birlikte artmıştır fakat pandemiden sonra da kalıcı olacağı söylenebilir. Bu yeni modeller bir takım zorluklara sahiptir ancak aynı zamanda sabit giderlerini azaltma, üretkenliği ve bağlılığı artırma ve yeni bir müşteri yakınlığı düzeyi oluşturma potansiyeli sunmaktadır. Konumdan bağımsız olarak tüm çalışanlar için eşit koşullar yaratan, ön saflardaki liderleri güçlendiren ve çalışan bakımına öncelik vermeye devam eden kuruluşlar, işin geleceğini kazanmak için iş modellerini bütünsel olarak yeniden yaratabilir. Bunu yaparken yalnızca yapısal olarak değil, aynı zamanda çalışma yöntemlerinde çalışma alanları ve kültürü de göz önünde bulundurmak gerektiği de ifade edilebilir (Hilberath vd., 2020: 6). Eurostat tarafından sağlanan veri tabanı göz önüne alındığında, Zaman Serisi yöntemi kullanılarak Avrupa Birliği (AB)'nde (27 ülke) 2025 yılına kadar uzaktan çalışacak kişilerin (tele çalışanlar) sayısındaki gelecekteki eğilimleri tahminlemek üzere SPSS programından modelleyici prosedürü kullanılarak bir tahmin yapılmıştır. Ulaşılan sonuçta, önceki döneme kıyasla 2011'den 2021'e kadar AB'de uzaktan çalışan sayısının net ve güçlü bir artış eğiliminde olduğu görülmektedir (Türkeş ve Vut, 2022: 1378). Pandemi

sürecinden sonra uzaktan çalışmanın yeni keşfedilen faydaları ve daha uzun vadeli uzaktan çalışmayı desteklemek için altyapı ve politikaların oluşturulmasıyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda uzaktan çalışmanın artan bir eğri ile var olmaya devam edeceği ifade edilebilir (Como vd., 2021: 52).

2.2. Bilgisayar Temelli İletişim Sistemleri (Computer Based Communication-Computer Based Information Systems-Information Communication Systems)

Literatür irdelendiğinde bilgisayarlaşmanın jenerik bilgi sistemi veya işlem sistemlerinin, ofis sistemlerinin, yönetim bilgi sistemlerinin, elektronik posta sistemlerinin vb. bir kombinasyonu olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Bu sistemler ana çerçevelerden ve mikro bilgisayarlardan oluşabilir veya iş istasyonları ve bağımsız veya ağ bağlantılı bir yapılandırmaya sahip olabilir (Leifer, 1988: 64). Bilgisayar tabanlı iletişim sistemleri, koordinasyon maliyetlerini azaltmak ve bununla ilgili faydaları yükseltmek amacıyla geliştirilmiştir. Örneğin belge paylaşımı ve elektronik posta, raporların verimliliğini arttırabilmekte, materyallerin doğru kişilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamakta ve aynı zamanda materyallerin kolayca saklanmasını ve geri alınmasını sağlayabilmektedir (Desanctis ve Jackson, 1994: 94). Elektronik iletişim, e-posta, grup karar destek sistemleri, paylaşılan veri tabanı uygulamaları ve masaüstü video konferans dahil olmak üzere çok sayıda biçim alabilir. Bu sistemler, senkronizasyon ve etkileşim yapısı ile bilgi akışı için mevcut kanallar dahil olmak üzere bir dizi temel açıdan farklılık gösterir (Straus, 1997: 233). Yapılan ilk tanımlamalara göre ortak çalışma amaçlı kullanılan Bilgisayar Tabanlı Sistemler/Bilgisayar ve Görsel-işitseller;

- Bilgisayar ve iletişim,
- Bilgisayar ağı ve etkileşimli konferans,
- Bilgisayar, veri tabanları ve erişim araçları,
- Bilgisayar ve karar modelleri,
- Bilgisayar ve işbirliği araçları etmenlerini

içermektedir (Kraemer ve King, 1988:119).

Bilgisayar aracılı iletişim sistemleri (CMCS: Computer Mediated Communication Sytems), bilgisayar destekli ortak çalışmaya katılan ekip üyelerinin iletişimle ilgili

faaliyetlerini destekleyen ve geliştiren sosyoteknik sistemlerdir. Takımlar senkronize veya senkronize olmayan şekilde iletişim kurabilir; fiziksel veya sanal olarak konumlandırılabilirler; ve teknoloji, öncelikle bireysel ekip üyeleri veya grup etkinlikleri için görev desteği sağlayabilir (Warkentin vd., 1997: 976-977). Bilgisayar metin işleme araçları ve bilgisayar ağları ise grup iletişimindeki coğrafi, zamansal ve boyut kısıtlamalarını azaltır ve yüksek hızlı bilgi alışverişi ve işleme olanağı sağlar (Dubrovsky vd., 1991: 121).

Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütler için pek çok avantaj sunduğu söylenebilir. Nitekim daha düşük girdi maliyetlerini, azaltılmış toplam giderleri, iyileştirilmiş esnekliği ve ürün kalitesinde bir artışı tetikler. Yeni teknoloji, insan işçiliğinin ve emeğin azalmasına veya özel insan becerilerine duyulan ihtiyacın azalmasına yol açabilir. Ayrıca, ekipman kullanımını artırarak ve stokları veya alan ihtiyaçlarını azaltarak daha düşük sermaye gereksinimleri sağlar. Bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) karakteristik bir yönü, ağ oluşturma ve iletişim ile ilgili olmaktadır. Yeni teknolojiler yanal iletişimin maliyetini düşürürken, örgütler çalışan iletişimini kolaylaştırmak ve koordinasyon giderlerini en aza indirmek için bu teknolojileri kullanmaktadır. Çalışan kontrol mekanizmaları sağlayan teknolojiler, üretim sürecinde gerekli denetçi sayısını azaltma kapasitesine sahiptir. Bu nedenle, BİT istihdamının bir örgütün yapısı için doğrudan sonuçları bulunmaktadır (Arvanitis ve Loukis, 2009:44). Bilgi ve iletişim teknolojilerini yetkin bir şekilde kullanma kabiliyetine sahip kuruluşlar için BİT'in sağladığı avantajlar, idari ve operasyonel verimlilik ve etkililiğin geleneksel iyileştirmeleriyle sınırlı değildir. Elektronik ağlarda, örgütleri dahili olarak yeniden inşa etme, kurumsal ağlar arasındaki bağlantıları yeniden yapılandırma ve bireysel vatandaşlarla ilişkileri yeniden tanımlama potansiyeli de yatmaktadır. Bu potansiyelleri aksiyona dönüştüren kurumlar fark yaratmaktadır (Burt ve Taylor, 2000:132). Teknoloji olarak da bilinen hem insan hem de örgütsel düzenlemeleri içeren bilgisayar destekli sistemler, örgütsel öğrenmeye de yardımcı olan ayırt edici özelliklere sahiptir. Öncelikle, hızlı ve verimli iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca, bu sistemler tüm üyeler için erişilebilir bir kurumsal bellek oluşturma yeteneğine sahiptir. Son olarak, bilgisayar destekli sistemler, birden fazla üye arasında sorunlara yönelik çözümleri dinamik olarak paylaşmak ve güncellemek için bir mekanizma sunar (Goodman, 1998: 418).

Flores ve arkadaşları (1988: 154) bilgisayar teknolojisinin, örgütlerde yönetim anlayışını da direk olarak etkilediğini ifade etmiş ve bilgisayar teknolojisi yönetiminin rutin ofis işlerinin doğasını kökten değiştireceğini ve bu değişikliğin örgütsel yaşamda bir gelişme olarak kabul edilmesi, tasarlanması ve yönetilmesini öngörmüştür (Flores vd., 1988: 154). Bilgisayar tabanlı teknolojinin işletmeleri etkilediği bir unsur da örgütlerdeki gruplar ve grup davranışları ile birey ve birey davranışları olmaktadır. Örneğin robot teknolojisi, üretim çalışma gruplarının dinamiklerini (örn. Argote, Goodman ve Schade 1983), ofis otomasyon teknolojisi, ofis gruplarının dinamiklerini değiştirmektedir (örn. Matteis 1979) (Finholt ve Sproull, 1990: 41). Örgütsel yapı olarak post-bürokratik örgütsel biçimler ortaya çıkmaya başlamıştır (Drucker, 1988; Heckscher ve Donnellon, 1994; Powell, 1990) ve bu yeni örgütsel biçimler bilgisayar tabanlı teknolojilerdeki, özellikle Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki gelişmelerle yakından bağlantılı olmakta ve gelişimleri paralel olarak ilerlemektedir (Symon, 2000: 389). Sproull ve arkadaşlarına (1991) göre bilgiyi kontrol edenler, kontrol konumlarından başkaları üzerinde güç ve etki elde ederler. Ve yeni iletişim teknolojisi kuruluşlardaki bilgi kontrolünün dengesini değiştirecektir (Sproull ve Kiesler, 1991: 240).

Bilgisayar aracılı iletişimin (CMC) ortaya çıkışının en dikkat çekici taraflarından biri de kişilerarası iletişimin temel unsurlarını nasıl ortaya çıkardığı ve insanların ilişkilerini yazılı mesajlara dayalı geliştirdikçe ortaya çıkan temel süreçleri odak noktası haline getirmesi olmuştur. Elektronik alandaki pek çok karşılaşma, bilgi için basit sorgulama ve sağlamadan fazlasını içermese de, diğer ilişkiler CMC üzerinden gelişir (Walther, 2007: 2339). Yüz yüze toplantılar artık örgütsel bağlamda bölümler veya departmanların sorunları tartışmak ve karar almak için kullandıkları en önemli iletişim yöntemi olmamaktadır. Son 20 yılda, bilgisayarların ve iletişim teknolojilerinin iş yaşamına entegrasyonu kurum içi ve kurumlar arası iletişimde adeta bir devrim yaratmış ve yeni ve genişletilmiş grup çalışması biçimlerini mümkün kılmıştır. Birçok insan için elektronik mesajlaşma ve bilgisayar konferansı, posta hizmetini ve hatta telefonu kullanmaktan daha yaygın hale gelmiştir. İş yapmak için bilgisayar ağlarının artan kullanımı, azalan maliyetlerle teşvik edilmiştir. Bu çerçevede artan bilgi erişilebilirliği ve belgelerin, veri tabanlarının ve mesajların hızlı değiş tokuşu gibi olanaklar da sağlanmaktadır (Siegel, Dubrovsky, Kiesler ve McGuire,

1986). Böylece bilgisayar aracılı iletişim örgütsel iletişimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (akt. Baltes vd., 2002: 156-157).

Microsoft Teams bir günde 2,7 milyar dakikalık kullanıma ulaşmış ve yeni bir günlük rekor kırmıştır. Pandemi sonrası 16 Mart 2020’de ise yapılan toplantıların dakikası 900 milyondan yüzde 200 artış göstermiştir (Sparo, 2020). OBERLO’nun son verilerine göre, 2023 yılında global olarak bir günde gönderilen ve alınan e-posta sayısı 347,3 milyardır; bu, günde gönderilen ve alınan e-posta sayısının 333,2 milyar olarak kaydedildiği bir önceki yıla göre %4,3’lük bir artış olduğunu göstermektedir. Bu rakamın 2024’te benzer bir oranla daha da artarak 361,6 milyara ulaşması beklenmektedir.

Bilgisayar aracılı iletişimde (CMC) potansiyel katılımcı gözlemci farklılıklarının araştırılması, genel olarak ilişkisel iletişim süreçlerine ilişkin anlayışı ve özellikle bilgisayar aracılı araçlar aracılığıyla ilişki kurma perspektiflerinin sürekli gelişimini geliştirmeyi amaçlayan teorik bir arayıştır. İlişkisel mesajların yorumlanmasındaki potansiyel farklılıkları anlamamanın pratik değeri de bu noktada oldukça önemli bir konudur. Etkileşimli teknolojilerin eğitim, işletme ve sosyal ortamlar gibi çeşitli bağlamlarda artan istihdamını ve kullanımlarının; hem amaçlanan hem de istenmeyen sosyal etkilerini anlamamanın önemini vurgulamaktadır (Ramirez ve diğerleri, 2007:494). Elektronik iletişim sistemleri, bilgi alışverişinin sıklığını ve etkisini geliştirmekle birlikte ulaşılabilirliğini ve hızını da arttırır. Çalışanlar için uzaktan çalışma ve onların mobilize edilmesi, örgüt kültürünün iletişimi, politika ve prosedürlerin yaygınlaştırılması, e-posta (yani bilgisayar temelli iletişim) ile daha kolay gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, kurum içinde alınan kararların yayılımı ve fikirlerin sağlamlaşması da teşvik edilmektedir. Elektronik iletişim, geleneksel olan kurumsal iletişimden daha gayri resmi, rahat ve genellikle daha açık sözlü ve konuşkan olarak ifade edilebilir (Sproull ve Kiesler, 1991: 240). Bu alanda ilişkisel ton üzerine çeşitli teorik perspektifler ve çok sayıda deneysel çalışma, bu kanalda sözlü olmayan ipuçlarının yokluğunu, değiş tokuş edilen mesajların kişisel olmayan ve görev odaklı doğasına katkıda bulunan çok önemli bir faktör olarak vurgulamıştır. Fakat CMC ile iletişim kuran bireylerin, bilgisayar aracılı iletişim mesajlarının birikimi yoluyla yavaş yavaş iletişim kurdukları kişi veya kişiler hakkında kendine özgü izlenimler oluşturdıkları da tespit edilmiştir. Bu izlenimler, sözlü veya metinsel ipuçları

kullanarak ilişkilerin gelişimini ve çok boyutlu ilişkisel mesajların ifadesini kolaylaştırır (Walther, 1992:52). Yöneticiler her zamankinden daha geniş bir iletişim alternatifi yelpazesine sahiptir ve ilerici iletişim teknolojileri giderek daha erişilebilir hale gelmektedir. E-posta kullanımı ile yöneticiler, telefon ulaşılabilirliği engelleri olmadan iletileri uzaktan iletişim ortaklarına verimli bir şekilde iletebilir. Telekonferans ise grup toplantıları için fırsat sağlamak ve bu toplantılar aynı zamanda uzun mesafeli seyahat gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte, mevcut iletişim seçeneklerinin bolluğu kafa karışıklığına neden olabilir. Kullanılacak olan aracı medya seçimi süreci, ilk başlarda adaptasyon sürecinde görüldüğü kadar basit veya açık olmamaktadır. İletişimin etkinliğini belirlemede uygun ortam seçimi kritik öneme sahiptir. Tersine, medya seçimindeki hatalar başarılı iletişimi önemli ölçüde engelleyebilir ve bazı durumlarda olumsuz sonuçlara yol açabilir (Trevino ve diğerleri, 1990:71).

Literatürde CMC ile yüz yüze (FtF) iletişimi örgütsel bağlamda araştıran ve bunların birbirlerine karşı avantajları, dezavantajları ve farklarını inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bordia (1997) psikolojik, sosyolojik, iş ve iletişim veri tabanlarından aldığı 1985 ve 1994 arasında yapılmış olan 18 deneysel çalışmayı inceleyip FtF ve CMC karşılaştırmasıyla ilgili 10 ana grup halinde özetlemiştir. Bordia'nın 10 bulgusu aşağıda sıralanmıştır:

- “1. CMC gruplarının kendilerine atanan görevi tamamlaması daha uzun sürer.*
- 2. Belirli bir zaman diliminde CMC grupları, FtF gruplarından daha az yorum üretir.*
- 3. CMC grupları, fikir üretme görevlerinde FtF gruplarından daha iyi performans gösterir.*
- 4. CMC gruplarında daha fazla eşitlik vardır.*
- 5. Zaman sınırlı olduğunda, CMC grupları daha az sosyal-duygusal etkileşim içeren görevlerde FtF gruplarından daha iyi, daha fazla sosyal-duygusal etkileşim gerektiren görevlerde daha kötü performans gösterir. Yeterli zaman verildiğinde, CMC grupları FtF grupları kadar iyi performans gösterir.*
- 6. CMC gruplarında azaltılmış normatif sosyal baskı vardır.*
- 7. CMC gruplarında ortak görev algısı daha zayıftır.*

8. CMC'de iletişim ortamının değerlendirilmesi, sınırlı süre koşullarında daha zayıftır. Aracın değerlendirilmesi, görevin türünden etkilenir.

9a. CMC gruplarında engellenmemiş davranış olasılığı daha yüksektir.

9b. CMC, engellenmemiş davranışa yol açan bir bireyselleşme durumunu tetikler.

10. CMC grupları, FtF gruplarına kıyasla daha az seçim değişikliği veya tutum değişikliği sergiler.” (akt. Liu vd., 2005).

Daft ve arkadaşlarının (1987: 355) iletişim medyası seçimlerini aydınlatmak için alandaki orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmanın araştırma bulguları, farklı medyanın bilgi ipuçlarını iletme kapasitesinin değiştiğini göstermektedir. Yöneticiler, belirsiz iletişim için zengin medyayı ve hassas iletişim için daha az zengin medyayı tercih etme eğilimindedir. Verilerde, yüksek performanslı yöneticilerin, mesaj belirsizliği ile medya zenginliği arasındaki korelasyona düşük performanslı yöneticilere göre daha duyarlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Straus ve McGrath (1994) birlikte yapmış oldukları önceki araştırmalarında, Bilgisayar Aracılı (CM) grupların Yüz Yüze (FtF) gruplara kıyasla daha düşük verimlilik seviyelerine sahip olduğu ve görevlerinde daha düşük memnuniyet seviyelerine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yapmış oldukları yeni çalışma ise CM grupların FtF gruplara kıyasla daha düşük tutarlılık seviyeleri sergilediğini göstererek bu bulgulara katkıda bulunmaktadır. İletişim süreçlerinin analizi, CM gruplarının daha yüksek görev iletişimi sunduğu, daha fazla katılım eşitliği ve daha az anlaşmazlık oranlarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Elektronik iletişimin duyarsızlaşmaya yol açtığını ve iletişimin kalitesini azalttığını öne süren önceki çalışmaların aksine, bu çalışma CM grupların agresif davranışlarda bulunmadığını tespit etmiştir. CM gruplar FtF gruplardan daha yüksek oranlarda destekleyici iletişim alışverişinde bulunmuşlardır (Straus, 1997:227). Bilgisayar aracılı ve yüz yüze gruplar arasında çok sayıda zıtlık bulunmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmaların ulaştığı sonuçlar, bilgisayar aracılı grupların yüz yüze gruplardan daha iyi kararlar verdiğini, daha fazla fikir ürettiğini ve daha mutlu olduğunu göstermektedir (Nunamaker vd., 2001; Gallupe vd., 1992; Dennis vd., 2001; Valacich vd., 2002: 133).

Bir sonraki bölümlerde bilgisayar temelli iletişimi ve bilgisayar temelli iletişimdeki sözel olmayan işaretlerin eksikliğini ve bu durumun iletişimi nasıl etkilediğini ele alan

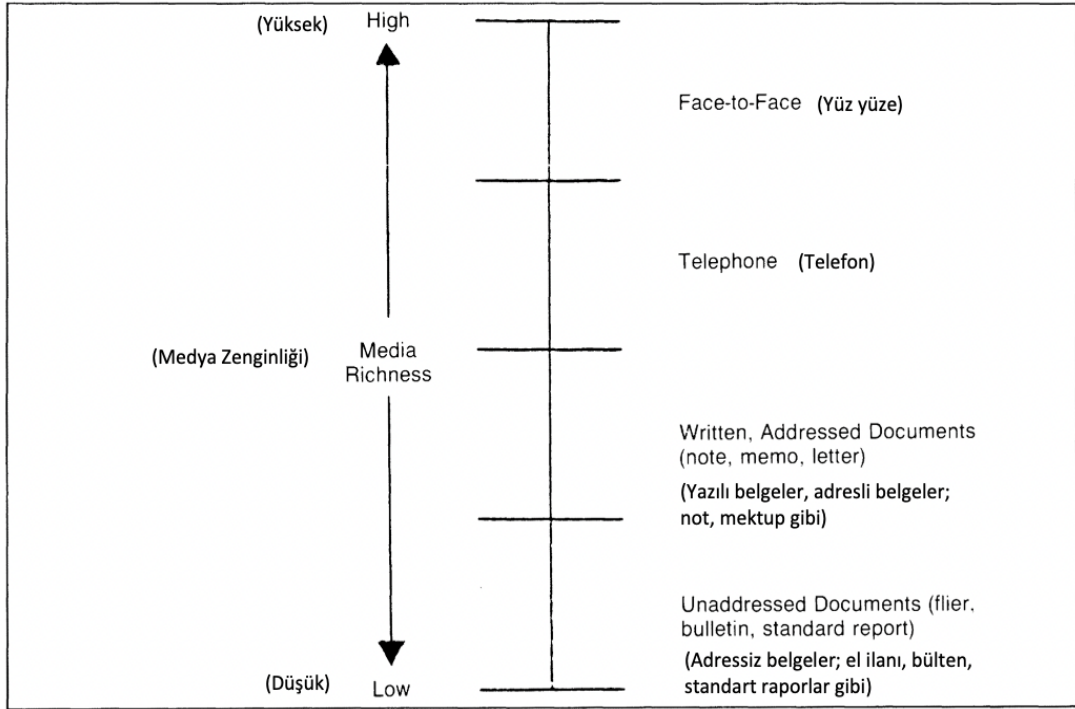
Medya Zenginliği Teorisi, Sosyal Varlık Teorisi, Sosyal Bağlam İpuçları Teorisi ile Teknoloji Kullanımının Sosyal Etki Modeli ve Hyperpersonal Model ayrıntılı olarak incelenmiş ve açıklanmıştır.

2.2.1. Medya Zenginliği Teorisi (Media Richness Theory)

Medya, bilginin belirli bir zaman aralığı içinde anlayışı değiştirme yeteneği olarak tanımlanan zenginlik açısından farklılık gösterir. Medya zenginliği, Daft ve Lengel (1986: 560) tarafından “*Bilginin zaman içinde anlayışı etkileme gücü*” olarak tanımlanmıştır. Teorinin varsayımına göre yöneticiler belirsiz görevler için daha zengin medyayı (mevcut bilginin farklı ve potansiyel olarak çelişkili yorumlarının olduğu durumlarda) ve kesin olmayan faaliyetler için daha yalın medyayı kullandığı takdirde performansta bir artış meydana gelebilir. Medya zenginliği teorisine göre medya, belirli bir zaman aralığında, bu paylaşılan anlamı kolaylaştırma yeteneklerine bağlı olarak, bilgi zenginliği (daha sonra medya zenginliği olarak adlandırıldı) açısından farklılık göstermektedir.

Daft ve Lengel (1986) görevleri belirsizlik ve muğlaklık derecelerine göre sınıflandırmış ve tanımlamıştır. Aynı zamanda görevlerin özelliklerine göre kullanılmasını önerdikleri bilgi yönetimi yollarını sıralamıştır. Yöneticilerin kullanımına açık olan medya hiyerarşik bir biçimde sıralanmıştır. Buradaki hiyerarşi, medya kanallarını şüpheli bilgileri işleme kapasitelerine göre sıralamıştır. Bu şekilde dört medya sınıflandırması içermektedir: (1) yüz yüze, (2) telefon, (3) adresli belgeler ve (4) adressiz belgeler.

Şekil 1 : Medya Zenginliği Hiyerarşisi



Kaynak: Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly, 11(3), 355–366. <https://doi.org/10.2307/248682>

Yapısal mekanizmaların zengin bilgilerin işlenmesini ne ölçüde desteklediği, belirsizliği azaltmada kritik bir husustur (Daft ve Lengel 1984; Lengel ve Daft 1984). Zengin iletişim işlemleri, anlayışı zamanında dönüştürmek için birden fazla referans çerçevesinin üstesinden gelebilen veya belirsiz durumları netleştirebilen işlemlerdir. Anlaşılması uzun zaman alan veya çelişkili bakış açılarının üstesinden gelemeyen iletişimler daha az zengindir. Belirli yönlerden, zenginlik bir iletişimin öğrenme potansiyeliyle ilişkilidir. Düşük zenginliğe sahip medya daha az ipucu işler ve daha az geri bildirim sağlar, bu da onları belirsiz konuları ele almak için daha az uygun hale getirir. Yine de, düşük zenginliğe sahip ortamların, iyi anlaşılmış sinyalleri ve standart verileri sindirmek için yararlı olduğuna dikkat etmek çok önemlidir.(Daft ve Lengel, 1986: 559-560).

İletişim ortamının zenginliği aşağıda sıralanmış olan kriterlerin birleşiminden oluşmaktadır.

1. Geri Bildirim: Anında yapılan geri bildirim ile soruların sorulması ve düzeltme yapılabilme imkanı oluşur.

2. Birden fazla sosyal bağlam ipucu: Çok sayıda ipucu, bedensel varlığı, ses tonlamasını, bedensel jestleri, ifadeleri, sayısal figürleri ve görsel sembolleri kapsayan iletişimi içerebilir ve iletilecek olan mesajın parçası olabilir.

3. Dil çeşitliliği: Bu kriter dilsel sembollerle aktarılabilecek anlamların genişliğini ifade eder. Sayısal rakamlar, doğal dile kıyasla yorumları açısından daha yüksek bir kesinlik derecesine sahiptir. Doğal dil, diğer yandan, daha geniş bir kavram ve fikir yelpazesini ifade etme yeteneğine sahiptir.

4. Kişisel odak: Bir mesajın iletimi, bireysel hisler ve duygular iletişime nüfuz ettiğinde daha kapsamlı olmaktadır. Belirli mesajlar, alıcının referans çerçevesine, gereksinimlerine ve mevcut koşullarına uyacak şekilde uyarlanabilir (Daft vd., 1987: 358).

Medya zenginliği teorisi (Daft & Lengel, 1984, 1986; Daft, Lengel, & Trevino, 1987; Trevino, Daft, & Lengel, 1990; Trevino ve diğerleri, 1987) çeşitli medyalar arasındaki iletişimin gruba bağlı olarak ve farklı medya türlerinin içlerinde bulunan iletişim sistemlerinin zenginlik olarak farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Yüz yüze iletişim, anlık geri bildirimi nedeniyle en zenginleştirilmiş iletişim şekli olarak kabul edilirken, sözlü olmayan ipuçları, kişiselleştirme, ve dil, bilgisayar aracılı iletişim, sözlü olmayan ipuçlarının olmaması nedeniyle en yalın olanıdır. Video konferans ve telefon gibi diğer medya orta derecede zengindir, ve resmi mektuplar ve muhtıra en yalın iletişim şekilleri olarak kabul edilmektedir. Mesaj iletiminde belirsizliğin olumsuzlukları CMC gibi yalın bir ortamda hafifletilebilir. Bununla birlikte, daha karmaşık veya duygusal bilgilerin iletilmesi için daha zengin bir ortam gereklidir. Gelen geri bildirimler, mesaj netliğini ve anlayışını geliştirmek iletişimin kalitesi için oldukça önemli olmaktadır (Walther, 1992: 57-58). Medya zenginliği teorisinin temel tezi, CMC gibi yalın medyanın, görevin doğasına göre değişen etki derecesi ile sözel olmayan ipuçlarının gönderilmesini ve alınmasını engellediği inancına dayanır (Dennis vd., 1999: 406).

Warkentin ve arkadaşlarına göre (1997: 978) pek çok bilgi sinyali (söylenen sözler, ses tonu, beden dili vb.) ve geri bildirim zengin medya ile mümkündür. CMCS gibi yalın bir ortamda aynı düzeyde karşılıklı anlayış elde etmek, yüz yüze iletişim gibi

zengin bir ortamda olduğundan daha fazla zaman ve çaba gerektirir. Golden (2006: 321)' a göre işyeri ortamlarındaki değişiklikler nedeniyle, uzaktan çalışanlar kişiler arası bağlantılar kurmak ve sürdürmek için çeşitli iletişim ortamlarına bağımlıdır. Belirli durumlarda, yüz yüze diyalogların yerini e-posta ve telefon görüşmeleri gibi elektronik iletişim aldığında, bilgi alışverişi sınırlı kalabilmektedir. Fakat literatürde yapılmış çalışmalara bakıldığında araştırmacıların farklı sonuçlara ulaştıkları da görülmektedir.

Dennis ve Kinney (1998) yapmış oldukları çalışma sonucunda; medya zenginliği teorisinde tahmin edildiği gibi iletişim araçlarının medya zenginliğinde farklılıklar gözlemlenmiş, fakat teoride öne sürülenin aksine daha zayıf medya yerine daha zengin medyayı kullanmanın daha yüksek muğlaklık görevinde daha yüksek performansla sonuçlanmadığını tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, yeni medya bulgularının, medya zenginliği teorisinin temel ilkesi olan ortamın performansı artırdığına dair bulgulara çok az kanıt sağlamakta olduğunu tespit edilmiştir. Medya zenginliğini görev belirsizliğiyle eşleştiren, hiçbir sonuç ölçütü (karar süresi, karar kalitesi, fikir birliği değişikliği veya iletişim memnuniyeti) artış göstermemiştir. Çok sayıda ipucu ve geri bildirimin aciliyeti nedeniyle karar süresi için önemli medya farklılıkları tespit edilmiştir. Ancak medya zenginliği teorisi tarafından tahmin edilenin aksine; “daha yalın” ortam kullanmak, genel performansın düşmesine neden olmuştur.

El-Shinnawy ve Markus (1997) bireylerin iki yeni elektronik ortam (elektronik posta ve sesli posta) arasındaki tercihlerini inceledikleri çalışmasında Medya Zenginliği Teorisinin tercihleri yeterince açıklamadığını ortaya koymuşlardır. Teoride, yeni medya özelliklerinin tüm çeşitliliğinin yanı sıra yeni medya kullanımında yer alan kullanıcılar arasındaki ve kullanıcılar ile teknolojiler arasındaki yeni ilişkilerin göz ardı edildiğini ifade etmektedirler. Gelişmekte olan iletişim ortamındaki sayısız yeni medyadan sadece iki tanesine uygulandığında bile teorinin gösterdiği zayıf anlamlılığa dayanarak diğer yeni medya ve multimedya entegrasyonlarına uygulanabilirliği açısından anlamlı olmayacağını da ortaya koymuşlardır.

Suh (1998) yapmış olduğu çalışmada dört farklı iletişim yönteminin (metin, ses, video ve yüz yüze) hem entelektüel hem de müzakere faaliyetlerinde görev performansını ve tatmini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Etkileşimin medya ve performans üzerindeki etkisini araştırmak için müzakere görevinde sosyal psikolojik bir unsur olan ahenk

kullanılmıştır. Genel olarak sonuç, medya zenginliği teorisini desteklememektedir. Görev ortamı etkileşiminin karar kalitesi veya karar süresi üzerinde hiçbir etkisi olmamıştır. Her iki iş için de karar kalitesi aynı olmuştur. Ses en verimli, ancak her zaman en tatmin eden araç olmamıştır. Müzakere görevi için medya zenginliği ve sosyal psikolojinin bütünleşik hipotezi bu çalışma tarafından desteklenmemiştir. Müzakere getirisinde önemli bir medya-sessizlik etkileşimi bulunmamıştır.

Muğlaklık, insan sosyal sistemlerini daha düşük seviyedeki mekanik ve biyolojik sistemlerden ayırır (Boulding, 1956). Daft ve Lengel (1986) yaklaşık 30 yıl önce yapmış oldukları çalışmada insanların belirsizliği algılama ve bunlara yanıt verme yeteneğine sahip olduğunu, sosyal sistemlerin makine benzeri bir hassasiyetle çalışmadığını ifade etmişlerdir. Fakat günümüzde yapay zeka ve makine öğrenmesi alanlarında yaşanan gelişmelerin bu ifadeleri tartışmaya açık hale getirdiği söylenebilir.

2.2.2. Sosyal Varlık Teorisi (Social Presence Theory)

Biocca (1997: 22) sosyal varlık algısını şu şekilde tanımlamıştır: *“Kullanıcılar bir biçim, davranış veya duyuşal deneyimin başka bir zekanın varlığını gösterdiğini hissettiğinde minimum düzeyde sosyal varlık ortaya çıkar. Sosyal varlık miktarı, bir kullanıcının bir başkasının zekasına, niyetlerine ve duyuşal izlenimlerine erişim hissettiği derecedir.”* Bir iletişim ortamının katılımcıların birbirlerine psikolojik olarak ne kadar yakın olduğu veya mevcut olarak deneyimlemelerine ne ölçüde izin verdiği de sosyal varlık şeklinde tanımlanmaktadır (Fulk ve Boyd, 1991).

CMC’de uygulanmış olan ilk teoriden biri olan Sosyal Varlık Teorisi (Short, Williams ve Christie, 1976)’ne göre, farklı iletişim ortamı türleri, iletişimcinin sözel olmayan ve işitsel ipuçlarını iletme işlevlerinde farklılık göstermekte ve bunun da daha az sosyal varlık veya iletişimci belirginliği ile sonuçlanmaktadır. Tu (2000)’ya göre sosyal varlık sosyal öğrenme ile ilişkilidir ve çevrimiçi sosyal etkileşimi geliştirmek ve teşvik etmek için sosyal varlık oluşturmak mutlaka gereklidir. Sosyal mevcudiyet *“medyaya göre değişir, etkileşimin karakterini etkiler ... [ve] iletişim kurma niyetinde olan kişi tarafından seçilen ortamı etkilemek için katılımın amacı ile etkileşime girer.”*, Sosyal varlık bağlama göre değişir ve bireysel farklılıklardan ve tecrübeden etkilenir. *“Kullanıcının algısal veya tutumsal bir boyutu ... [ve dolayısıyla] ortamın öznel bir*

özelliği" olduğuna inanılmasına rağmen, tek boyutlu olduğu düşünülmektedir (Short ve diğerleri, 1976: 65; Rice, 1993: 453). Short ve arkadaşlarına göre (1976: 65), sosyal varlık, "bir etkileşimdeki diğer kişinin belirginlik derecesi ve buna eşlik eden kişilerarası bağların belirginliği..." olarak tanımlanır. Bu, aracılı konuşmada bir kişinin ne kadar "gerçek kişi" olarak kabul edildiğini ifade eder. Sosyal varlığı bir araç özelliği olarak tanımlarlar ve sosyal varlığın derecesinin iletişim ortamları arasında değiştiğini ve bu varyasyonların bireylerin nasıl etkileşim kurduğunu etkilemede önemli olduğunu varsayarlar. Aracın yüz ifadesi, bakış yönü, duruş, kıyafet ve sözel olmayan ipuçları hakkındaki bilgileri iletme yeteneğinin tümü, bir iletişim ortamının sosyal mevcudiyet derecesine katkıda bulunur. Argyle ve Dean'ın 1965 tarihli "yakınlık" kavramı ve Wiener ve Mehrabian'ın 1968 tarihli "doğrudanlık" kavramı, sosyal varlıkla bağlantılı iki kavram olmaktadır (Short ve diğerleri, 1976). Short ve diğerlerine göre, iletişim ortamının sosyal varlığı, fiziksel mesafe, göz teması, gülümseme ve kişisel konuşma konuları gibi unsurlardan etkilenen yakınlık miktarına katkıda bulunur. Diğer değişkenler eşit olduğunda, yalnızca sesli iletişim yerine televizyonu kullanmanın daha fazla samimiyetle sonuçlandığını keşfederler. Yakınlık, bir iletişimci ile iletişiminin nesnesi arasındaki psikolojik mesafenin bir ölçüsüdür (Gunawardena, 1995: 151).

Orijinal olarak teoride, medyanın gerçek özelliklerinin iletişim farklılıklarının nedensel belirleyicileri olup olmadığı veya kullanıcıların medya algılarının davranışlarını değiştirip değiştirmediği açık olmamaktadır. Bilgisayar aracılı iletişime değil, sesli ve görüntülü telekonferanslara odaklanan bilim insanları, bireylerin ortam hakkındaki algılarının ortam seçimlerini etkileyebileceğini öne sürmüş, ancak sosyal varlık kavramının algıya bağlı olduğunu iddia etmemişlerdir. Bununla birlikte, Short ve arkadaşları (1976: 66) tarafından yürütülen çalışmada, medyanın mevcut ipuçlarının miktarında farklılıklar sergilediği kabul edilmiş ve deneklerin sosyal varlığının algısı, ağırlıklı olarak yedi puanlık, iki uçlu dizi ölçeği kullanılarak farklı medya değerlendirmeleri yoluyla ölçülmüştür. Sosyal varoluş çerçevesini benimseyen bilgisayar aracılı iletişim alanındaki bilim adamları, öznel yaklaşımın aksine ampirik doğrulamadan yoksun bir "a priori" bakış açısını tercih etmişlerdir (Walther, 1992: 55).

Biocca ve Harms (2002) ise sosyal varlığın üç seviyesini şu şekilde tanımlamıştır: Seviye 1: Birlikte mevcudiyet, bir sosyal mevcudiyet duygusu için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşuldur.

Seviye 2: Başka bir etkileşimcinin psiko-davranışsal erişilebilirliğini değerlendirmeye çalışan öznel seviyedir.

Seviye 3: Özneler arası, etkileşimlerin içindeki ve arasındaki simetriyi ölçer. Aynı zamanda uzaktan çalışma modellerinde kullanılan teknolojileri tipik olarak, uzaktaki kullanıcıların sanki fiziksel olarak aynı alanda bulunuyormuş gibi birbirleriyle çalışmasına, iletişim kurmasına ve etkileşimde bulunmasına olanak tanıyan ağa bağlı telekomünikasyon ortamları olarak tanımlamıştır. Bu teknolojiler farklılık gösterse de hepsinin ortak bir noktasının sosyal mevcudiyeti artırmak amacıyla tasarlanmaları olduğunu söyler.

Gunawardena (1995) yapmış olduğu araştırmada sosyal varlık teorisi araştırmasını ve bunun etkileşim, iletişim, işbirlikçi öğrenme ve CMC'nin sosyal ortamını incelemeye yönelik sonuçlarını incelemiştir. Yapılmış olan çalışma sosyal varlığın öncelikle iletişim ortamının bir özelliği mi yoksa kullanıcıların ortamı algılaması mı olduğunu araştıran iki araştırmadan oluşmaktadır. Bulgular, CMC'nin düşük sosyal ipuçlarına sahip bir araç olarak kabul edilmesine rağmen, katılımcının onu, dinamik, ilginç ve teşvik edici olarak deneyimlediğini göstermektedir. Yine de, katılımcılar arasında meydana gelen etkileşimlerin türü ve konferans sırasında oluşan topluluk duygusu, katılımcıların “sosyal” bir ortam olarak CMC hakkındaki izlenimlerini etkileyecektir. Sosyal varlık teorisinin köklerinin çoğunlukla kişiler arası iletişim ve sembolik etkileşimciliğin sosyal psikolojik teorilerinde olduğu düşünülmektedir (Biocca ve diğerleri 2001; Biocca ve diğerleri 2003; Rice 1993; Sallnas 2005; Tu 2001). Günümüzde sosyal varlık kavramının, aracılı iletişim göz önüne alındığında bazı yönleri ile tartışılmakta olduğu ifade edilebilir (Cui. vd., 2013: 662).

2.2.3. Sosyal Bağlam İpuçları Teorisi (Social Context Cues Theory)

İletişimde, bir iletişimin sosyal ortamı hem statik hem de dinamik ipuçları aracılığıyla yorumlanır. İnsanların bakışları ve saat, özel ofis, büyük bir masa ve kişisel sekreter gibi etmenler statik göstergeler sağlar. Onaylamak için başını sallamak ve onaylamamakla kaşlarını çatmak gibi bir etkileşim sırasında değişen sözel olmayan

işaretler, dinamik ipuçlarına örnektir. İnsanlar sosyal bağlam ipuçlarını gözlemledikçe, eşzamanlı duygusal tepkilerin yanı sıra bilişsel yorumlar üretebilir veya ortaya çıkarabilir. Bireyler, durumu nasıl tanımladıklarına ve yorumladıklarına bağlı olarak konuşmalarının hedefini, tonunu ve sözlü özünü değiştirirler. Sosyal bağlam ipuçları güçlü olduğunda, davranış tipik olarak diğerlerine odaklanır, farklılaşır ve düzenlenir. İnsanların anonimlik duygusu, sosyal bağlam ipuçları zayıf olduğunda özellikle benmerkezci ve düzensiz davranışlar yaratma eğilimindedir (Sproull ve Kiesler, 1986: 1495). Sosyal bağlam ipuçları doğrudanlığı ve yakınlığı belirler; öğrenme karşılaşmaları öğrenme ilişkilerini çerçeveler ve iletişim kalıpları sosyal bağlam ipuçlarını besler (ve üretir). Her biri ilişkili ve birbiriyle bağlantılıdır. Bir iletişimci ile mesajların dinleyicisi arasındaki konuşma ve eşlik eden sözlü, metinsel, sözsüz ve diğer ipuçlarıyla ifade edilen psikolojik mesafe, doğrudanlık olarak adlandırılır. Doğrudanlık, çeşitli bilgi yaratma süreçleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Üyelerin göz teması, yakınlık, kişisel alan ve tavır gibi sosyal bağlam göstergelerine ilişkin algıları ise yakınlık etkileri olarak adlandırılır (Baskin vd., 2004).

Sproull ve Kiesler (1986), yüz yüze iletişim ile CMC arasındaki en önemli farkı, CMC’de “sosyal bağlam ipuçlarının” olmamasıyla açıklar. Sosyal bağlam ipuçları, fiziksel çevrenin unsurları, bireylerin sosyal durumları ve göreceli konumları hakkında bilgi ileten sözsüz eylemlerini kapsar. Yüz yüze ortamlarda bu ipuçları uzamsal özellikler, eserler ve fiziksel süslemeler ile iletilebilir. Bilgisayar aracılı iletişimde; “ateşleme” olarak tanımlanan hakaret, küfür ve düşmanca, yoğun dil; diğer yönetime karşı daha fazla kendi kendine özümseme; ve durum eşitlemesini yansıtan mesajlar gibi ipuçlarının olmadığı görülmektedir. Fakat sosyal bağlam ipuçlarının olmaması da iyi bir iletişime elverişsiz olduğu anlamına gelmemektedir (Walther, 1992: 55).

Sosyal varlık olarak da bilinen bir etkileşimde başka bir bireyin belirginliğinin, bir ortamda mevcut olan kanalların veya kodların (sosyal bağlam ipuçları) miktarına bağlı olduğuna inanılmaktadır. Kullanıcının diğer sosyal katılımcıların varlığına adadığı dikkat seviyesi, kanal sayısı azaldıkça azalma eğilimindedir. Bilgisayar aracılı iletişimin (CMC) sözel olmayan kanalları veya genellikle değerli kişilerarası bilgiler içeren kanalları filtrelemesi nedeniyle, sosyal varlığın azalması beklenir ve bunun da sözsüz mesajların iletilme olasılığının daha yüksek olmasına neden olabileceği söylenebilir (Walther ve diğerleri, 1994:462). Sosyal bağlam ipuçları, bireylerin sosyal

etkileşimlerini koordine etmelerine, ilgili bilgileri ifade edip iletmelerine ve alınan yanıtlara ilişkin geri bildirimlerin takip edilmesine ve kontrol edilmesine yardımcı olur (Straus, 1997:227).

Uzaktan iletişimdeki teknolojiler, geleneksel iletişim ortamından çok farklı sosyal iklimler üretebilmektedir. Yüz ifadelerinin, jestlerin ve ses tonunun iletilmesine izin veren iki yönlü etkileşimli video ve ses sistemleri bile yüz yüze etkileşimlerden farklı etkileşim modelleri üretir. İnsanlar, geleneksel yüz yüze etkileşimde fiilen sözlü olarak ifade edilenlere ek olarak yüz ifadesi, bakış yönü, duruş, kıyafet ve fiziksel varlık gibi sözel olmayan göstergeleri kullanır. Birdwhistel'e (1970) göre, bu sözel olmayan ipuçlarının iki benzersiz işlevi vardır. Birincisi, bilginin bir kişiden diğerine doğrudan iletilmesiyle ilgiliyken, ikincisi iletişim sürecinin "bütünleştirici bileşenleri" ile ilgilidir. Diyaloğu devam ettiren, etkileşim sürecini yöneten, belirli mesajları semantik anlama çapraz referans veren ve belirli bir bağlamı daha büyük bağlamlara bağlayan bilgi alışverişinin herhangi bir fiziksel tezahürü, bütünleştirici özelliklere örnektir. CMC'deki bütünleştirici faaliyet, katılımcılar ile eğitmenler/moderatörler/kolaylaştırıcılar arasında olduğu kadar katılımcılar arasında da gerçekleşen diyalogdur (Gunawardena, 1995: 148). Yüz yüze bir konuşmada, insanlar ses tonu, tonlama, ses yüksekliği gibi söz dışı olan (paraverbal) ve yine sözel olmayan göz hareketi, yüz ifadesi, el hareketleri ve diğer vücut dili gibi ipuçlarına güvenirlir. Bu ipuçları, konuşma akışını düzenlemeye, sıra almayı kolaylaştırmaya, geri bildirim sağlamaya ve ince anlamları iletmeye yardımcı olur. Sonuç olarak, yüz yüze iletişimin son derece düzenli olduğu ve sanal ekiplerin, yüz yüze etkileşimin alışverişini tam olarak sağlayamadığı söylenmektedir. Örneğin, CMCS kullanan grup üyeleri tarafından yapılan yorumlar bağlam dışı görünebilir veya çok sayıda grup üyesi aynı anda konuştuğundan veya fikir beyan ettiğinden konuşma odaktan yoksun görünebilir. İletişim kurmak isterken klavyede yavaş yazan veya kapsamlı bir şekilde düzenleme yapan grubun üyeleri, fikirlerini yayınlama zamanı geldiğinde bunun çok geç olduğunu ve açıklamalarının artık konuşulan konuyla alakalı olmadığını görebilir. Ayrıca, herkes aynı anda görüşlerini gönderebildiğinden, grup üyelerinin kısa sürede çok sayıda yorumu anlaması ve sonuca ulaştırması beklenebilir. Eş zamansız CMCS'de bir mesajın gönderildiği zaman ile bir yanıtın alındığı zaman arasında önemli gecikmeler bulunur. Bunun sonucunda bir düşünce zincirini veya bir tartışma

temasını sürdürmek zor olabilir. Sözel olmayan ve sözsüz ipuçlarının olmaması, sanal ekip üyeleri tarafından iletilen bilgilerin derinliğini daha da azalabilir (Warkentin vd., 1997: 978).

Sproull ve Kiesler (1986) elektronik iletişimin kendi kendine odaklanma, statü eşitleme ve sınırsız davranış üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında sosyal bağlam ipuçlarını azaltmanın iletişim üzerinde önemli bir serbestleştirici etkiye sahip olduğunu ve e-posta ile sağlanan bilgilerin çoğunun, başka bir medya aracılığıyla iletilemeyecek bilgiler olduğunu öne sürmektedir. İletişim araçları ele alınacak olursa; telefon ortamı yüz yüze etkileşimlere kıyasla medya açısından daha az zengindir. Geri bildirimin hızı mevcuttur, ancak görsel ipuçları ve beden dili ortadan kalkar. Bireyler, mesajları iletme ve anlamak için dil içeriğine ve ses tonu gibi işitsel ipuçlarına güvenirlir. Telefon ortamının kişisel olması ve doğal dil kullanılması onu nispeten zengin kılar. Buna karşılık, mektuplar ve notlar gibi yazılı iletişim biçimleri medya zenginliği açısından daha da eksiktir. Geri bildirim hızı daha yavaştır. Yalnızca yazılı bilgiler iletilir, bu nedenle sesli ipuçları yoktur ve görsel ipuçları kağıt üzerindekiyle sınırlıdır. Kırtasiye seçimi ve dilin formalitesi yoluyla birkaç ek ipucu iletilebilir. Adreslenen belgeler, bireysel alıcıya göre ayarlanabilir ve kişiselleştirilebilir. Örneğin, resmi bir mektubun altına kişisel bir not eklenebilir. Sonuç olarak, yazılı iletişim standart belgelerden veya bültenlerinden daha kişiseldir ve biraz daha zengindir (Daft ve diğerleri, 1987:359).

2.2.4. Teknoloji Kullanımının Sosyal Etki Modeli (Social Influence Model of Technology Use)

Teknoloji kullanımının sosyal etki modeli, Fulk ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiştir ve grup normlarının yanı sıra iş arkadaşı ve amir tutum ve davranışlarının teknoloji kullanımını etkilediğini öne sürmektedir. Sosyal etki modeline göre, insanların belirli bir ortamın ne kadar “zengin” olduğuna ilişkin algıları farklılık gösterecektir. Modele göre, teknoloji kullanımı da rastgele veya kendine özgü olmayacaktır. Bunun yerine varyans, sosyal bağlamdaki ve medya deneyimindeki/becerilerindeki varyasyonla sistematik bir şekilde ilişkili olacaktır (Fulk vd., 1990: 127). Teknolojinin benimsenmesinde sosyal etkinin rolü üzerine yapılan çalışmaların çoğu, öznel norm yapısının temel olduğu Gerekçeli Eylem

Teorisine odaklanmıştır. Öznel norm, kişinin sosyal bağlamındaki diğerlerinin, kişinin davranışı üzerinde bir etkiye sahip olduğu inancını ifade eder. Sübjektif norm kavramı, bilgi sistemleri araştırmalarındaki birçok çalışmada, başkalarının bir bireyin bir teknolojiyi benimsemesi veya kullanması gerektiğine inandığı referans miktarı olarak karakterize edilmiştir (Vannoy ve Palvia, 2010: 151).

Her ikisi de zenginliği önemli bir medya özelliği olarak gördüğünden, teknoloji kullanımının sosyal etki modeli bilgi işleme modelleriyle tutarlıdır. Bu modelde medya zenginliği, kişiler arasında sistematik olarak değişen algılanan medya özelliklerini temsil eder. Medya zenginliğindeki bireysel farklılıklar daha sonra iletişim medya modellerindeki eşitsizliklerle bağlantılıdır. Modele göre, algılanan zenginlik değişkenini öncelikli bir nesnel özellik olarak ele almanın neden olduğu belirleme hatası, örgütlerdeki iletişim davranışını doğru bir şekilde tahmin etme kapasitesini düşürmektedir (Schmitz ve Fulk, 1999).

2.2.5. Hyperpersonal Model

İletişimcilerin bilgisayar tarafından üretilen sinyallerini ilişkisel etkilerin amaçlarına uyarlama yollarını inceleme ve ortaya koyma amaçlı pek çok farklı çalışma yapılmış ve zaman içerisinde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Sosyal bağlam ipuçları teorisine göre CMC’de bulunmaması gerektiği varsayılan ilişkisel hakimiyet ve statü ipuçları doğrultusunda, elektronik iletişimciler hiyerarşik konumları işaret etmek için bir literatür geliştirilmiştir (Walther, 1992: 78).

Daha önce yapılmış olan çalışmalar ve teoriler (Sosyal Bağlam Teorisi, Sosyal Varlık Teorisi ve Medya Zenginliği Teorisi) bağlamında Culnan ve Markus (1987), bu yaklaşımları “ipuçları filtrelenmiş” bakış açısı olarak adlandırmıştır. Bu bakış açısına göre, tüm bilgisayar temelli iletişim, yüz yüze iletişiminden daha az sosyal yönelimli ve daha az samimi olacaktır ve bilgisayar temelli iletişimde kaçınılmaz olarak ve her zaman ipuçlarının miktarını sınırladığından, bu iletişim türü hiçbir zaman kişisel olmayacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, önemli araştırma bulguları bu bakış açılarını desteklemektedir. Rice ve Love (1987: 88), bu yaklaşımların bir incelemesini şu şekilde özetlemiştir: *“Bilgisayar temelli iletişim, işitsel veya görüntülü ipuçlarının olmaması nedeniyle kişisel olmayan ve normatif pekiştirmeden yoksun olarak algılanacaktır, bu nedenle daha az sosyo-duygusal içerik alışverişi olacaktır.”*

(Walther, 1996: 8). Fakat Walther geliştirdiği Hyperpersonel Model ile bu yaklaşımların ve teorilerin genel olarak öne sürdüğu bulguların tersini öne sürmekte ve savunmaktadır.

Aracılı sosyal varlığın tanımı, zeka ve duysal izlenimlere daha fazla erişim sağlayan bir ortamın olasılığını ortaya koymaktadır. Sosyal mevcudiyette aşırı mevcudiyet de sağlanabilir. Yüz yüze temasın en samimi iletişim biçimi olduğu varsayılırken, bedenın yapaylığını ve sosyal varoluşun özünü gözden kağırır. Beden, duysal deneyimleri, gözlemleri ve içsel duyguları ifade etmek için kullanılır. Yüz yüze iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim sinyalleri kullanılır. Bununla birlikte, küçük fizyolojik veya davranışsal göstergeler, sensörlerin kullanımıyla iç duyguları daha canlı bir şekilde iletebilir. Biocca (1997), bu ipuçlarının, ister kasıtlı ister tesadüfi olsun, kişilerarası iletişim sırasında başkalarının duygularını ve niyetlerini değerlendirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Bilgisayar aracılı iletişim kullanımı ve buna yönelik araştırmalar hızla genişlerken, yapılan araştırmalarda ulaşılan bulgular, bu teknolojinin kişilerarası doğasına ilişkin çelişkili sonuçlara ulaşmaktadır. Yapılan ilk araştırmalarda medyanın kişisel etkileri azalttığı ve kişisel olmayan etkileri arttırdığı fikri incelenmiştir. Normatif "kişilerarası" medya kullanımlarını açıklamak için bir takım teoriler geliştirilmiştir. Geliştirilen yeni teoriler ve araştırmalarda kişisel olmayan iletişimin zaman zaman faydalı olabileceğini kabul ederek, medya kullanımının kasıtlı olarak kişisellikten uzaklaştırılmasına yönelik taktikler önerilmiştir. Walther (1996: 3) medyanın zaman zaman normal ve kişisel olmayan seviyeleri aşan iletişimi teşvik edebileceğini kabul ederek, "hyperpersonal" iletişime yeni bir bakış açısı sunmuştur. Buna göre bilgisayar aracılı iletişimde, izlenimleri ve kişilerarası etkileşimleri iyileştirebilecek alıcılar, gönderenler, kanallar ve geri bildirim yönleriyle ilgili alt süreçler bulunmaktadır. CMC'nin mesaj oluşturma ve alma ile ilgili bilişsel ve iletişim süreçlerini nasıl etkileyebileceğini ele almak için model, iletişim sürecinin dört ortak bileşenini takip eder: (1) alıcı süreçlerinden kaynaklanan etkiler, (2) mesaj gönderenler arasındaki etkiler, (3) kanal öznitelikleri ve (4) geri bildirim etkileri (Walther, 2011). Zaman içinde gerçekleşen karşılıklı değiş tokuşlar, iletişim sürecinin kilit parçaları olsa da, klasik bir iletişim modeli, gönderici ve alıcı arasındaki geri bildirimi içerir. CMC'de çekici izlenimler ve yakınlık, burada açıklanan gönderici ve alıcı mekanizmaları

aracılığıyla başlayabilir, ancak davranışsal onay olarak bilinen bir süreç aracılığıyla uygulanan karşılıklı etki, bu faydaları önemli ölçüde artırma yeteneğine sahiptir (Walther, 1996: 27).

Bağlanma, iletişim kalitesi ve duygular açısından CMC'nin yüz yüze etkileşimden daha iyi performans gösterdiği birçok örnek olmuştur. Benzer etkiler, yalnızca büyük ölçüde sosyal veya eğlence amaçlı temasa ayrılmış elektronik iletişim sistemlerinde değil (bkz. Reid, 1991), aynı zamanda karar alma gruplarında ve kurumsal ortamlarda da gözlemlenebilir. Bu fenomen, tipik olarak yüz yüze etkileşimde karşılaştığımızdan daha sosyal olan ve arzu edilen bir CMC'ye atıfta bulunan "hiperkişisel iletişim" olarak tanımlanabilir (Walther, 1996: 17). Bilgisayar aracılı iletişim, metin mesajlarının aynı anda veya eş zamansız olarak e-posta ve bilgisayar konferansı yoluyla elektronik olarak iletilmesini ifade eder. Bu kanaldaki ilişkisel iletişim tonu, CMC ile ilgili büyüyen literatürde kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. CMC ve yüz yüze iletişim arasındaki farklar için en sık atıfta bulunulan teorik açıklamalar, genellikle ilişkisel bilgi açısından zengin olan sözel olmayan kodların elektronik posta ve bilgisayar tabanlı konferans sistemlerinde ortadan kaldırıldığını önermektedir. Bu tür kodların, kullanıcıların iletişim bağlamı ve diğer katılımcılara ilişkin algılarını etkilediği ve böylece mesajların yorumlarını sınırladığı bilinmektedir (Walther, 1992: 52).

Walther (1996) "Hyperpersonal Model" ile CMC'de gönderici, alıcı, kanal ve geri bildirimi hesaba katan, CMC'de hiperkişisel bağlantıya katkıda bulunan, Ftf ile sıklıkla yönetebileceğimizden daha arzu edilen bir etkileşim olan yeni bir CMC perspektifi sunmaktadır. Bu modele göre CMC yüz yüze iletişimden daha etkilidir. Gönderici düzeyinde, CMC ortakları, sosyal hedeflerine ulaşmada basmakalıp olarak daha arzu edilen iletişim davranışlarını seçip sergileyebilir ve aksi takdirde istenmeyen görünüm veya davranış özellikleriyle gelen gürültüden arınmış mesajlar iletebilir. Öte yandan, CMC alıcıları, bu tarz mesajları alır, partnerleri ve ilişkileri hakkında idealize edilmiş görüşler oluşturur ve karşılıklılık yoluyla bunları onaylar. Minimum ipucu etkileşimi aynı zamanda eş zamansız ise, bu işlemler daha da geliştirilebilir; gerçek zamanlı olarak iletişim kurma ihtiyacını ortadan kaldırarak, kullanıcılar genellikle Ftf etkileşiminin izin verdiği sınırlı zaman aralıklarında hem görev hem de sosyal konuları dahil etmenin stresinden ve karşılaşma baskısından kurtulur. Bu etkiler aynı zamanda

Çalışma ekipleri ve rgtsel ortaklar tarafından kullanılan standart izlenim yönetimi tekniklerini de geliştirir.

Kısaca Hyperpersonel Teori, bilgisayar aracılı iletişim veya diğerk elektronik cihazların yardımıyla insandan insana etkileşimin hızla yakınlaşabileceği veya samimiyet algısını teşvik edebileceği mekanizmaları aydınlatmaya çalışan teorik bir ereve olarak tanımlanabilir. Ve nceki teorilerden farklı olarak CMC'nin yüz yüze iletişimden daha zengin olduğunu ileri sürer.

Sonraki bölümlerde bilgisayar aracılı iletişim ile yakından ilişkili olan uzaktan çalışma kavramı ve uzaktan çalışma modelleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.3. Uzaktan alışma Kavramı ve Modelleri

İlk olarak 1970'lerde ABD'de baş gösteren petrol krizi ile başa çıkabilme amacıyla ortaya çıkan uzaktan çalışma kavramı 20. yüzyılda bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile birlikte örgütler tarafından daha fazla benimsenmeye başlanmış ve yaygınlaşmıştır. Son olarak geçtiğimiz yıllarda yaşadığımız COVID-19 pandemisi ise bir çok örgütün zorunlu olarak uzaktan çalışma yöntemlerini benimsenmesine yol açmıştır.

Evden alışan çalışanlar, işveren tarafından verilen talimatlara uyarak, belirli bir ücret karşılığında hizmet veren veya mal üretenler şeklinde tanımlanabilir. Evden alışma ve ev işi kavramı, bir kişinin özel ikametgahı sınırları içinde yürütüldüğü için, uzun bir süre boyunca dikkat çekmemiştir ve fakat tarih boyunca her zaman mevcut olmuştur. Bu işlere; dikiş, nakış, montaj ve uzaktan çalışma gibi teknolojiler kullanılarak uzaktan yürütülebilen çeşitli idari ve profesyonel hizmetler dahil olmakla birlikte ürünlerin imalatında yer alan geniş bir faaliyet yelpazesini de kapsamaktadır (ILO, 2021).

Kraut (1989)'a göre evden çalışanlar üç kategoride sınıflandırılabilir: serbest meslek sahipleri (yani yalnızca evden çalışanlar), vekiller (yani işyerleri az ya da çok düzenli bir şekilde uzaktan çalışmalarına izin verdiği için günümüzde esnek çalışanlar olarak anılacak olanlar) ve genellikle ücretsiz olarak, akşamları ve hafta sonları gibi geleneksel çalışma saatlerinin dışında ek saatlerde çalışan yardımcılar.

Davenport ile Pearlson (1998: 53) sanal ofis olarak tanımladığı uzaktan çalışmayı farklı mobil ve uzaktan çalışma ortamları olarak ifade etmiş ve her örgütün ihtiyaçları

doğrultusunda farklılaşabilecek olan çeşitli sanal ofis türlerini şu şekilde sıralamıştır: Ara sıra uzaktan çalışma, otel tipi uzaktan çalışma, ofise bağlı çalışma, ev tabanlı uzaktan çalışma ve tamamen mobil olarak çalışma.

Ara sıra uzaktan çalışmada sabit bir ofise sahip olan çalışanlardan belirli durumlara göre uzaktan çalışabilmektedir. Otel tipi uzaktan çalışma ise çalışanların sık olarak ofise geldiği fakat her zaman ofiste bulunmadıkları için kendilerine özel odaları ve/veya masalarının bulunmadığı bir ofis ortamını ifade etmektedir. Ofise bağlı çalışma, mobiliteye sahip olan fakat çalışanların ara sıra ofise gelip yöneticilerine rapor vermesi beklenen bir çalışma düzeni olarak tanımlanabilir. Örneğin çalışanlar sabah ofise gelip giriş (check-in) yapar, kendilerine ait bilgisayarları ve iş telefonlarını alıp gün içerisinde mobil olarak çalışmaya devam eder. Ev tabanlı uzaktan çalışmada çalışanlar herhangi bir ofise sahip değildirler ve evleri ofisleridir. Bu çalışanların ara sıra müşteri ziyaretleri yapmaları beklenebilir. Tamamen mobil olarak çalışanların ise hiç bir formda bir ofisleri bulunmamaktadır. Bu çalışanlar tüm mesailerini boyunca mobil olarak çalışmaktadırlar. Bunlara örnek olarak saha satış elemanları verilebilir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) gelişmesiyle yaygınlaşan esnek veya uzaktan çalışma modellerinde meydana gelen iş ve yaşamı daha verimli bir şekilde birleştirmeye yönelik geçiş; ev ve iş yaşamının ayrı uzamsal veya kavramsal bileşenleri olarak görülmediği sanayi devrimi öncesine dayanan döngüsel bir modelin parçasıdır (Crosbie ve Moore, 2004: 224). BİT'lerin yaygın kullanımı, bireylerin ister ana ofiste ister başka bir yerde meslektaşlarıyla yakın iletişim ve işbirliğini sürdürürken, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerden uzaktan çalışmasına olanak sağlamıştır. Kurumsal grup yazılımı, geniş bant internet, sanal özel ağlar, video konferans, sanal çağrı merkezleri, VoIP, bulut bilgi işlem, ve diğer dijital cihazlar gibi teknolojik araçların mevcudiyeti, konumdan bağımsız çalışmayı önemli ölçüde kolaylaştırarak daha büyük bir sayıya erişilebilir hale getirmiştir (ILO, 2021: 1). Çeşitli ülkelerdeki istatistikler, esnek zaman ve uzaktan çalışmanın büyüme oranının son yıllarda aynı düzeye geldiğini göstermesine rağmen, işgücünün dörtte birinden fazlasının bu çalışma seçeneklerinden biriyle ilgili olduğu tahmin edilmektedir (BLS, 2017; Mercer, 2020a; McMenamin, 2007; World at Work, 2005). Evden çalışma COVID-19'un varlığının bir sonucu olarak kısa ve uzun vadede bir dizi yansıma ve öğrenmeyle sonuçlanan, çalışma yöntemlerinde temel değişiklikleri gerektiren bir

strateji veya alternatif olarak hayatımıza daha fazla girmiş olsa da pandemi sonrası da hayatımızda kalmış ve kalmaya devam edecektir (Gómez vd., 2020: 407).

Nispeten yeni yaygınlaşan bir istihdam türü olarak uzaktan çalışmanın kalıcı olduğu ve işin geleceğini şekillendirmede büyük bir rol oynama potansiyeline sahip olduğu sonucuna varılabilir. Örgütler, maliyet tasarrufu sağlayabileceği, tüm dünyada istihdam fırsatları yaratabileceği ve üretkenliği ve kar düzeylerini artırabileceği için uzaktan seçeneğini genişletmeye çalışmaktadır. Öte yandan, emeğin bu yeni örgütlenme tarzı; artan iletişimi, teknolojiye gelişmeleri, güven ve şeffaflığı gerektirmektedir (Cserhádi, 2020: 51).

Uzaktan çalışma, bir örgüte ofis ve diğer masraflardan tasarruf ettirebilir ve çalışan mutluluğunu, elde tutmayı ve işbirliğini artırabilir. Uzaktan çalışanlar ayrıca daha az hastalık izni ve tatil kullanır ve bu da genel olarak daha fazla iş günü çalışabilmelerini sağlar. İş ve kişisel yaşamlar için sosyal faydaları bulunduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır ve bunlar literatürde ve örgütsel bağlamda kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Uzaktan çalışma modelleri her mesleğe veya her kişiye uygun değildir ve sıklıkla istenmeyen sosyal sonuçları da (tükenmişlik, yalnızlık hissi ve stres gibi) mevcuttur. Bununla birlikte, kısmen destekleyici teknolojilerdeki gelişmeler sayesinde, son on yılda evden çalışmanın arttığı görülmektedir. Pandemi sonrasında ise uzaktan çalışma modellerinde çok fazla artış görülmüştür (Willcocks, 2020: 1). Evden çalışma, özellikle Bilişim Teknolojileri (BT) ve BT'nin etkinleştirildiği sektörlerde ve işletmelerde, temel olarak işgücünün katılımını sağlamak, iç ve dış paydaşlara ulaşmak ve yetenekleri elde tutmak amacıyla kullanılmaya başlanmış ve yaygınlaşmıştır. Fakat zaman içerisinde yaşanan gelişmeler ışığında evden veya uzaktan çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimi, temel bir iş uygulaması haline gelmiştir ve pek çok konuda işletmelere ve çalışanlara avantaj sağlamaktadır. Bu çalışma biçimi işe gidiş ve işten eve dönüş süresinden, genel giderlerden ve fiziksel ofis yönetimiyle ilgili kaynaklardan tasarruf sağlanmasına olanak tanır. Bilişim, ilaç, sağlık, araştırma ve geliştirme, e-ticaret vb. sektörlerde fiziksel olarak bulunma zorunluluğu olmadan üretkenliğin, hizmetlerin ve çözümlerin yönetilebildiği tüm sektörlerde bu çalışma biçimi benimsenebilir (Prasad vd., 2020: 323).

Bazı insanlar ofis ortamını severken, bazılarının ise evleri veya kişisel durumları ofiste çalışmak için uygun olmayabilir. Yöneticiler; çalışanlarının uzaktan çalışma

alışkanlıklarını anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olurken aynı zamanda yeni normale uyum sağlamanın fiziksel ve zihinsel engellerini fark edip çalışanların bunları kabul etmelerine yardımcı olmalı ve ekiplerini teşvik edip ve koçluk yapmaları gerekmektedir. Bunlar arasında önemli bir faktör sınır koyma gerekliliğidir. Araştırmalara göre, uzaktan çalışanlar %20'ye varan oranda daha uzun saatler çalışmaktalar (bu, işe gidiş gelişlerindeki kayıpları telafi edebilir), ancak işten ayrılamama ve iş-yaşam dengesini tehlikeye atma gibi birçok faktörle karşılaşmaktadırlar. Bu dengeyi yönetmek zor olabilir. Uzaktan çalışma geçerli bir alternatif olacaksa, çalışanlar bu sorunu halletmek için yöneticilerinin yardımına ihtiyaç duyacaktır (Houghton, 2020 akt. Phillips, 2020: 131).

İşyeri ve ev arasındaki mekansal ayrımın değişmesi nedeniyle, uzaktan çalışma çalışanların meslektaşlarıyla ilişki kurma şeklini değiştirerek nihayetinde kişilerarası ilişkilerin kalitesini etkiler (Golden, 2006: 319). Uzaktan çalışan ekip üyelerinin birbirlerine güvenmeleri ve bilgi alışverişinde bulunmaları gerekir. Elektronik iletişim, açık bilgi alışverişi için yararlıdır, ancak genellikle yakın kişisel temas gerektiren zımni etkileşimler konusunda elektronik iletişimde hassas davranılması gerekmektedir. Duyguları, deneyimleri ve içgörülerini sanal ekiplerde ifade etmek daha zor olabileceğinden, paylaşılan bilgiler daha düşük kalitede hissedilebilir. Aktarılan bilginin kalitesinde bir azalma, ekibin etkinliğini ve üyelerin ekipte kalma niyetlerini bozabilir (Deshpande vd., 2016: 3). Bu sebeple uzaktan çalışmada iletişimin yüz yüze çalışma dinamiklerinden farklılaştığı ifade edilebilir. Uzaktan çalışma ile birlikte ademi merkezîyetçilik artmıştır. Buna bağlı olarak artan çalışan özerkliğinin ve hareketliliğinin olumlu etkileri, daha yüksek üretkenlik seviyeleri, iyileştirilmiş çalışma süresi düzenleri ve çeşitli işçi kategorileri için potansiyel olarak coğrafi sınırlar olmaksızın yeni istihdam fırsatları şeklinde gözlemlenebilir. Ancak uzaktan çalışma, çalışanların izolasyonuna ve marjinalleşmesine yol açabilir, stresi artırabilir ve sömürüyü kolaylaştırabilir. Çalışma ve yaşam koşullarını önemli ölçüde iyileştirme potansiyeline sahip olmakla birlikte, mevcut işgücü piyasasındaki eşitsizlikleri şiddetlendirme ve hatta bazı mesleki ve sosyal kategorilerdeki işçiler için istihdam koşullarını ve iş güvencesini kötüleştirme potansiyeline de sahiptir (Di Martino ve Wirth, 1990: 529).

Davenport ile Pearlson (1998: 55) Fortune 500'e giren 100 örgütü dahil ettikleri çalışmalarında bu örgütlerin yöneticileri ile görüşmüş ve bu örgütlerin yöneticileri uzaktan çalışma modelleri benimsemelerinin temel nedeni olarak kira giderlerini, işe alım ve eğitim giderlerini azaltmak olduğunu söylemişlerdir. Bunların dışında verimliliği yükseltmek ve yeniden yapılandırma süreçlerinin de uzaktan çalışmaya geçme motivasyonları arasında olduğunu ifade etmişlerdir.

Yıllar içerisinde geleneksel olarak işyerlerinin dışında yürütülen çalışmayla ilgili hem akademik hem de medya çevrelerindeki artan ilgi, ağırlıklı olarak uzaktan çalışma kavramına odaklanılmasını sağlamıştır. Ancak, uzaktan çalışmanın neleri kapsadığına dair genel bir fikir birliği olmasına karşın, akademik olarak, evrensel olarak kabul edilen bir tanımla ilgili bir tartışma mevcuttur (Sullivan, 1997; Qvortrup, 1998; Baruch, 2000). Bu tartışmanın zorlu kısmı, çeşitli tele çalışma biçimleri arasında ayırım yapmak ve bunları evden çalışmadan ayırmak olmuştur. Evden çalışanlar ve uzaktan çalışanlar birbirleri arasında alan, sözleşme düzenlemeler, istihdam durumu, iş türü ve konum gibi faktörleri kapsayan değişiklikler barındırmaktadır. Uzaktan çalışma kavramının kapsamı ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, uzaktan çalışmayı ve evde çalışmayı net bir şekilde tanımlayabilmenin zorluğu görülmektedir. Bu, uzaktan çalışmanın giderek yaygınlaşan ve evde yürütülenlerin ötesinde bir dizi merkezi olmayan çalışma düzenlemesini kapsadığı düşünülürse daha da karmaşık hale gelmektedir. (Sullivan, 2003: 158-159).

Uzaktan çalışma modellerinin nispeten yaygınlaşmaya başladığı dönemlerde performans ile ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan başka bir çalışmada Çinli bir seyahat acentesi olan CTrip'de çağrı merkezi gönüllüleri rastgele olarak 9 ay boyunca evden veya ofiste çalışmak üzere atanmış, süre sonunda evden çalışanlar için performansta %13 artış meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu artışın da vardiya başına daha uzun dakika çalışmaktan ve dakikada daha fazla aramadan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Evden çalışanlar ayrıca daha fazla iş tatmini ve daha az işten çıkarma bildirmişlerdir. CTrip, tüm çalışanlarına deneyin başarısına dayanarak evden çalışma fırsatı sunmuş ve bunun sonucunda çalışanların yarısı evden çalışmayı seçmiş ve bu da örgütlerin kazançlarında %22'lik bir artışa neden olmuştur (Bloom vd., 2013).

IBM (2014)' de uzaktan çalışma üzerine bir araştırma yapmış ve bu çalışmada bir takım sonuçlara ulaşmıştır. Bunlar;

- Çalışanın kıdemi arttıkça uzaktan çalışma olasılığının yükseldiği,
- Yüksek teknoloji içeren sektörlerde çalışanların uzaktan çalışma olasılığının, kamu çalışanlarına göre üç kattan daha fazla olduğu,

- Uzaktan çalışanların, yerinde çalışan meslektaşlarına göre daha ilgili, iş yerlerini yenilikçi olarak değerlendirmeye daha meyilli, istihdam beklentileri konusunda daha iyimser ve daha az stresli oldukları şeklinde sıralanmıştır.

Church (2015) yaptığı çalışanın iş tatminini ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada birçok çalışanın evden çalışma olanağından oldukça memnun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin sonuçları, çalışanların tepkileri kadar olmasa da iyi görünmektedir. İki aşamalı yapılan araştırmada, yöneticilerin aynı alanda fiziksel olarak bulunmayan çalışanların etkililiğini değerlendirmekte zorlanmakta oldukları ve bu açıdan evden çalışmayı olumsuz gördükleri ortaya konmuştur.

Literatürde önceden tanımlanmış olan on uzaktan çalışma kavramının hangi yetkinliklerden oluştuğunu ortaya koydukları çalışmalarında Nakrošienė ve arkadaşları (2019) yetkinlikleri; zaman planlama becerileri, en verimli zamanda çalışabilme becerisi, iş arkadaşlarıyla iletişim için azalan süre, hastalık halinde ve acil durumlarda evden çalışabilme becerisi, üstün güveni, üstün desteği, seyahat masraflarından tasarruf edebilme, aile bireylerine bakabilme, evdeki çalışma ortamının uygunluğu şeklinde tanımlanmıştır.

Uzaktan çalışmaya geçişte yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar üzerine Sull ve arkadaşlarının (2020) yapmış oldukları araştırmada görüştükleri İnsan Kaynakları liderlerinin beşte biri, sahadan uzaktan çalışmaya geçişin genel zorluğuna dikkat çekmiş ve kalanlar ise spesifik olarak uzaktan çalışan personelin bağlılığını sağlamak (%17), üretkenliğini sağlamak (%7) ve onlar ile ilişki içerisinde kalabilmek (%5) gibi belirli sorunlardan bahsetmiştir.

Yine uzaktan çalışmanın faydaları ve çalışanların genel algısı üzerine yapılan çalışmada Brynjolfsson ve arkadaşları ortaya çıkan verilere dayanarak; uzaktan çalışmanın algılanan başlıca faydalarını, kısalan işe gidip gelme süresi, daha az gereksiz toplantı ve daha az ofis kesintisi olarak belirlenmiştir. COVID-19 deneyimlerinin bir sonucu olarak da işe alım yöneticilerinin %61,9'u çalışanlarının gelecekte daha mesafeli olacağına inanmaktadır ve önümüzdeki beş yılda, tam zamanlı

uzaktan çalışmanın öngörülen büyüme oranının %30'dan %65'e çıkarak iki kattan fazla artacağını belirtmişlerdir (Ozimek, 2020).

2020'nin ilk altı ayı boyunca 61.182 Microsoft (ABD) çalışanının e-postalarından, takvimlerinden, anlık sohbetlerinden, görüntülü/sesli konuşmalarından ve çalışma haftası saatlerinden elde edilen verileri kullanarak örgüt çapında uzaktan çalışmanın işbirliği ve iletişim üzerindeki nedensel etkilerini değerlendirdikleri çalışma sonucunda Yang ve arkadaşları (2022) tarafından; örgüt çapında uzaktan çalışmaya geçişin Microsoft iş gruplarının daha az entegre olmasına neden olduğu, aynı zamanda örgütün resmi olmayan işbirliği ağındaki yapısal boşlukları dolduran bağların sayısını azalttığı ve bireylerin kalan köprü bağlarıyla etkileşime daha az zaman ayırmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt çapında uzaktan çalışmaya geçiş, çalışanların işbirliği zamanlarının çoğunu bilgi aktarımına daha uygun olan daha güçlü bağlarla geçirmelerine ve yeni bilgilere erişim sağlama olasılığı daha yüksek olan zayıf bağlarla daha az zaman geçirmelerine neden olduğu da tespit edilmiştir.

Geçtiğimiz 20 yılda örgütler Bilgisayar Temelli İletişim desteği ile sağlanan uzaktan çalışma modellerini kullanmaya başlamıştır. 2020 yılında geçirdiğimiz pandemi süreci ile birlikte bu çalışma modelleri iş hayatında önemli bir yere sahip olmuş ve pandemi sonrasında da hayatımızda kalmaya devam etmiştir. Mevcut literatürde kullanılan uzaktan çalışmanın çeşitli tanımları ve kavramsallaştırmaları, uzaktan çalışma konusundaki bilimsel bulguların değerlendirilmesinde önemli bir engel oluşturmaktadır. Kavramlar belirli alanlarda birbirinden farklılaşsa bile çoğu alanda birbiri ile ortak özelliklere sahiptir ve iç içe geçmiştir. Uzaktan çalışma aynı zamanda evden çalışma, remote çalışma, dağınık çalışma, sanal çalışma, esnek çalışma, flexplace olarak da bilinmektedir. Bu birden çok kelime, büyük oranda örtüşürken, aslında uzaktan çalışma konusundaki farklı bakış açılarını temsil eder. Aynı uzaktan çalışma etiketini kullanan çalışmalar arasında bile tanım farklılıkları meydana gelebilmektedir. Bunun, araştırmacılar tarafından telekomünikasyonu incelemek için kullanılan çalışma tasarımları ve örnekleri üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Sorun, çeşitli disiplinlerden (örneğin, ulaşım, bilgi sistemleri, yönetim, iletişim, psikoloji gibi) türetilen ve birbirinin çalışmasına mutlaka referans vermeyen farklı vurgulara sahip bağlantısız bir literatürün ortaya çıkmasıdır. Tanımlardaki ve çalışma

odaklarındaki farklılıklar, bir araya geldiklerinde, bu kavramlar hakkındaki bilgilerin kapsamlı bir şekilde sentezlenmesini daha da zorlaştırmaktadır (Allen, 2015: 42).

Uzaktan çalışma modelleri tele-çalışma (telecommuting), akıllı çalışma (smart work), sanal takımlar (virtual teams), hibrit çalışma (remote) ve uzaktan çalışma (working from home) şeklinde pek çok farklı kavramla açıklanabilmektedir. Uzaktan çalışma modelleri olarak sonraki bölümde incelenecek olan; sanal takımlar, tele çalışma, remote çalışma ve evden çalışmanın özellikleri göz önüne alındığında oldukça benzer çalışma modelleri ve dolayısıyla kavramlar olduğu ifade edilebilir. Bu kavramlar belirli noktalarda birbirlerini kapsayabildikleri için aşağıdaki bölümlerde kimi zaman birbirlerinin yerine de kullanılmıştır.

Bahsedilen benzer nitelikte olan çalışma modelleri ve kavramlar bazı açılardan birbiriyle benzese de pek çok açıdan da birbiri ile farklılaşmaktadırlar. Farklıklar en kısa şekilde özetlenecek olursa; Tele çalışanlar, işverenlerinin saat dilime göre normal iş saatlerinde bilgisayar başında olmakla yükümlüdür. Tele çalışma iletişimi senkron bir şekilde yürütülmektedir fakat remote çalışma da iletişim asenkronudur. Remote çalışanlar dünyanın herhangi bir yerinde bulunabilir fakat tele çalışanların yüz yüze toplantılara veya sosyal toplantılara katılmaları veya ara sıra ofise gitmeleri gerekebileceği için merkez ofise yakın ikamet etmek durumundadırlar.

Aşağıdaki bölümde uzaktan çalışma modelleri olarak tanımlanan ve bahsi geçen çalışma modelleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.3.1. Tele Çalışma (Telework)

Cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar ve diğer kablosuz cihazlar; otelleri, havaalanlarını ve bekleme salonlarını tele-çalışanlar için iş istasyonlarına dönüştürmeden çok önce, tele-çalışanlar ofisten uzakta evlerinde çalışmaktaydı. Bu süreçte, işin nasıl ve nerede yapılabileceğine dair algıları yeniden şekillendirmiştir ve yöneticiler çalışanlarını nasıl değerlendirip denetleyeceklerini yeniden düşünmeye zorlanmışlardır. Ayrıca tele-çalışma, bireyler ve işletmeler arasındaki iş sözleşmesindeki değişikliklerin habercisi olmuştur (Bailey ve Kurland, 2002: 384). Tele çalışma anlayışı ilk olarak 1970'lerde ABD'deki petrol krizi ile ortaya çıkmıştır. O zamanki konsept, trafik sıkışıklığını ve enerji kullanımını azaltmak amacıyla çalışanları işe taşımak yerine işi çalışanlara taşımaktı. Kısa bir süre sonra, eyalet

hükümetleri, uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğini ve etkinliğini araştırmak için projeleri finanse etmeye ve bunu desteklemeye başlayarak tele çalışmayı daha yaygın hale getirmişlerdir. (Allen vd., 2015: 41).

Genel olarak tele çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımını içeren uzaktan çalışma olarak tanımlanır (bkz, Gillespie ve diğerleri, 1995; Huws ve diğerleri, 1996; Wikström ve diğerleri, 1997; Kerrin ve Hone, 2001; Sullivan, 2003: 159). Tele çalışma, iş yeri ile ikamet yeri arasındaki sınırları telekomünikasyon araçları aracılığıyla bulanıklaştıran alternatif bir çalışma düzenlemesi olarak da ele alınabilir (Alizadeh, 2013: 304). Allen ve arkadaşları (2015:44) tele çalışmayı; bir kuruluşun üyelerinin ve/veya çalışanlarının, çalışma saatlerinin bir bölümünde (haftada birkaç saatten neredeyse tam zamanlıya kadar değişen) iş görevlerini yerine getirmek için ve gerektiğinde başkalarıyla etkileşim kurmak için teknolojinin kullanıldığı bir çalışma uygulaması olarak tanımlamıştır. 1980’lerde Grant ve arkadaşları (1985), tele çalışmayı “*bir tür remote çalışma veya kişinin normal işyerinden uzaktayken normal iş faaliyetleri yapması*” şeklinde ifade etmiştir (akt. Türkes ve Vut,a, 2022: 1371). Tele çalışma, iş sorumluluklarını uzaktan yürütmek amacıyla Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT) araçlarını kullanma pratiğini ifade eder. Bu çalışma şekli, çalışanların konutlarından veya tercih ettikleri herhangi bir yerden tutarlı veya kalıcı bir şekilde çalışmayı tercih etmelerini gerektirir (ILO, 2021: 24). Tele çalışma, merkezi bir iş sahasına seyahat etmek yerine iletişim yeteneklerini kullanma uygulaması olarak tanımlanabilir. Birçok ofis çalışanı, bilgisayar ve iletişim desteğiyle uzaktan çalışmalarına olanak tanıyan ofis otomasyon teknolojisi nedeniyle potansiyel evden çalışanlar olabilir (Olson, 1983: 182).

Uzaktan çalışma modellerinin (en önemlisi tele çalışma ve evden çalışma), aile dostu politikalara uygun olduğu ifade edilir ve bu yöntemler, örgütlerin çalışanları açısından iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak bir araç olarak kavramsallaştırılır. İş-yaşam dengesini kolaylaştırmak, yalnızca bireysel refah ve ihtiyaçlar için değil, aynı zamanda örgüt etkinliği için de çok önemli kabul edilir (Sullivan, 2012: 275).

Uzaktan çalışma modeli büyümeye devam ettikçe ve yaygınlaştıkça, tele çalışanların tercih ettikleri iş yeri ve programlarına uygun görevleri gerçekleştirmede başarılı olmalarını sağlamak için yetkilendirmek daha önemli hale gelmiştir. Uzaktan çalışmaya ve sanal ekiplere yönelik bu geçiş, hem işverenler hem de çalışanlar için

yeni zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. İşin odak noktası, yapıldığı yerden ne ürettiğine kaymıştır ve bu da, iş süreçlerinin ve çalışanların zamanının doğrudan kontrolü yerine çıktılara öncelik vermek için yönetsel ve denetleyici yaklaşımların yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir (ILO, 2016: 1).

2.3.2. Sanal Takımlar/Ekipler/Örgütler (Virtual Teams)

Bilgi teknolojileri geleneksel yönetim düşüncesine meydan okuyan yeni örgütsel yapıları ortaya çıkarmaktadır. Sanal örgütler merkezi yapılardan, fiziksel tesislerden veya diğer geleneksel örgüt unsurlarından yoksunken, bireyler ortak bir amaç için birlikte çalışırlar (Hartman ve Guss, 1996 akt. Staples vd., 1999: 758). Akuta ve Carley (1998: 3) sanal bir örgütü; *"üyeleri uzun vadeli ortak bir çıkar veya hedefle bağlı olan ve bilgi teknolojisi aracılığıyla iletişim kuran ve koordine eden, coğrafi olarak dağıtılmış bir örgüt"* şeklinde tanımlamıştır. Literatür, sanal örgütlerin hiyerarşik olmayan (Goldman ve diğerleri, 1995; Beyerlein ve Johnson, 1994; Camillus, 1993; Mills, 1991; Drucker, 1988) ve merkezi olmayan (Baker, 1992) yapılar olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Akuta ve Carley, 1998: 4). Sanal takımlar, çeşitli kuruluşlara, zaman dilimlerine, coğrafi konumlara ve kültürlere yayılmış ve teknoloji tarafından etkinleştirilen üyelerden oluşmaktadır (Huang vd., 2010: 1098). Sanal takımlar, birbirleriyle etkileşim kurmak için BT'yi kullanmaları, değişken yapıları ve gerekirse geleneksel kurumsal sınırları ve zaman sınırlamalarını aşma kapasiteleri ile diğer ekiplerden ayırt edilirler ve çoğunlukla belirli talepleri karşılamak amacıyla oluşturulur ve misyonlarını tamamladıktan sonra dağılırlar (Chase, 1999 akt. Powell ve Piccoli, 2004: 7).

Tüm tipik ofis unsurlarını sanal bir çalışma ortamında yeniden yaratmak imkansızdır. Nitekim bu durum da yönetimin bir örgüt kültürü yaratma ve sürdürme kapasitesini zorlaştırır. Bununla birlikte anlık mesajlaşma ve sosyal ağ oluşturma gibi teknolojideki gelişmeler, bazı yüz yüze temaslara alternatifler sunarak kuruluşların bazı boşlukları kapatmasını sağlar. Örneğin, IBM'de, müşteri konferans görüşmelerindeki ekip üyeleri, işle ilgili bilgileri anlık mesajlaşma yoluyla kohortlarıyla gerçek zamanlı olarak değiş tokuş edebilir ve çalışanlar diğer çalışanları bulmak ve onlarla bağlantı

kurmak için çeşitli sanal sosyal ağ sitelerini (Facebook.com ve IBM'in kendi sitesi Beehive dahil) kullanabilir (Mulki vd., 2009: 64).

Sanal takımlar, örgütlerin yararlanabileceği çeşitli avantajlar sunmaktadır. Sanal takımlar coğrafi konum engelini aşarak kalifiye profesyonellere erişim sağlar ve yetenekleri kendine çeker. Buna ek olarak, sanal takımlar, kuruluşların günümüzün dinamik iş ortamında vazgeçilmez olan artan rekabete hızla yanıt vermesini sağlar. Ayrıca sanal takımlar, uzaktan çalışabilme imkanı sunarak çalışan bireylere büyük esneklik sunar (Bell ve Kozlowski, 2002: 4). Sanal takımlarda, çalışanlar, ofislerinden müşterilerinin yanlarına ve otel odalarından evlerine kadar uzanan farklı konumlardan iş operasyonlarını yönetmenin rahatlığını yaşama fırsatına sahiptir. Bu esneklik, çalışanları mesleki ve kişisel yaşamları arasında uyumlu bir denge kurma konusunda güçlendirebilir ve böylece iş doyumlarını potansiyel olarak artırabilir (Liao, 2016: 1). Sanal bir ekip içindeki bireylerin coğrafi olarak uzak olması bir takım handikaplar da oluşturabilmektedir. Bunlardan biri; hem ekibin kendisinin hem de kendisine verilen görevlerin ekip üyeleri için belirginliğinin azalmasıdır (Kayworth & Leidner, 2000). Bu sorunu çözmek için, ekip lideri ekip üyeleriyle sık sık iletişim kurabilir ve ekip üyeleri arasında bir iletişim aracı olma ve bütünlüğü ve iletişimi sağlama rolünü üstlenebilir. Bir diğeri ise, ekip üyelerinin sanal takımda dağılımının, lider ve diğer üyeler arasında oluşan doğaçlama toplantıların oluşmasını engellemesidir. Bununla birlikte, lider, geleneksel ekiplerde yapılan doğaçlama toplantılar yoluyla ele alınan ayrıntıları titizlikle özetleyerek ve netleştirerek bu zorlukların üstesinden gelebilir (Huang vd., 2010:1099). Bilgisayar aracılı iletişim araçları sosyal bilginin azalmasına neden olmaktadır. Bu sorun göz önüne alındığında, sanal liderler, geleneksel ekiplerde ilişki gelişiminin organik ve doğal doğasından farklı olan ekip üyeleri arasındaki ilişki geliştirme sürecini yönlendirmede proaktif bir yaklaşım benimsemeyi gerekli bulabilir (Liao, 2016:2).

2.3.3. Hibrit Çalışma (Remote Work)

Olson 1983 yılında uzaktan çalışmayı belirli bir kuruluş konumu harici bir yerde geleneksel örgütsel alan ve zaman sınırlamalarının dışında yapılan örgütsel çalışma olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda uzaktan çalışma, *“çalışanların merkez ofislerinden veya üretim tesislerinden uzak yerlerde, oradaki iş arkadaşlarıyla kişisel*

temas olmaksızın, ancak teknoloji kullanarak onlarla iletişim kurabilme olanağına sahip olarak çalıştıkları esnek bir çalışma düzeni” olarak tanımlanır. (Di Martino ve Wirth, 1990: 530 akt. Wang vd., 2020: 17). Remote çalışma, bir çalışanın çalıştığı yerin görev ve sorumluluklarının yanı sıra diğer resmi faaliyetleri, normalde çalışacağı yerin dışında onaylanmış bir iş sahasından yerine getirdiği bir iş esnekliği planı olarak tanımlanabilir (Elshaiekh vd., 2018: 2). Uzaktan çalışma kavramı, geleneksel bir ofis ortamının sınırları dışında iş faaliyetlerinde bulunan bir çalışma uygulamasını gerektirir. Bu yaklaşım, işin mutlaka belirli bir fiziksel konumla sınırlı olması gerekmediği temeline dayanmaktadır. İşe gidip gelmenin ve geleneksel çalışmanın günlük rutininin aksine, uzaktan çalışmaya tabii çalışanlar sabit bir iş yerine gidip gelmeden de görevlerini yerine getirebilir ve hedeflerine istedikleri herhangi bir yerden ulaşabilir (Prasad, 2020: 374).

Örgütlerden bazıları COVID-19 pandemisi sırasında tamamen evden çalışmaya geçmiştir. Fakat pandemi sonrası tamamen ofisten çalışmaya dönmek yerine, çalışanların zamanlarını uzaktan ve ofis çalışması arasında bölüştürdüğü ve örgütlerin tam zamanlı uzaktan çalışanlar ve tam zamanlı ofis çalışanlarının bir karışımından oluştuğu bir tür hibrit çalışma modeline veya karma bir modeli benimsemeye devam etmişlerdir (Yang vd., 2022: 43). Pandemiden önce de iş hayatında bulunan remote çalışma pandemi ile birlikte zorunlu olarak daha yaygın bir şekilde deneyimlenmiştir. Bu sebeple pandemi öncesi remote çalışma ile pandemi sonrası uygulanmaya devam eden remote çalışma arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar ile birlikte remote çalışma literatürde pandemiden sonra hibrit çalışma olarak da anılmaya başlanılmıştır.

Wang ve arkadaşları (2020) remote çalışma literatüründe çalışma özelliklerinin farklı konumlandırma türlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Uzaktan çalışma, yalnız belirli iş türleri için uygundur.
- Yöneticiler uzaktan çalışma düzenlemelerini geliştirirken çalışanlarının çalışma özelliklerini dikkate almalıdır,
- Uzaktan çalışma yöntemleri, işlerinin doğasını (veya işlerinin özelliklerini) etkileyerek bireyleri etkiler,
- Yöneticiler, işin doğası üzerinde çelişkili sonuçlar doğurabileceğinden, uzaktan çalışmayı belirli bir durum olarak kabul etmemelidir,

- İş değişkenleri, çalışanların uzaktan çalışma deneyimlerini ve sonuçlarını etkiler,
- Yöneticiler, çalışan sonuçlarını iyileştirmek için uzaktan çalışma sürecini sürekli olarak geliştirmelidir.

Remote çalışma (aynı zamanda evden çalışma ve tele çalışma olarak da bilinir), diğer birçok esnek çalışma biçimi gibi kapsamlı araştırmaların konusu olmuştur. Bununla birlikte, bu çalışmanın çoğu, esas olarak iş-yaşam dengesi nedenleriyle, çalışanlar tarafından evden (veya başka bir yerden) çalışmak için yapılan bir seçim olarak uzaktan çalışmaya odaklanmıştır. Uzaktan çalışma, işe gidip gelmeleri uzun olan kişiler için zaman kazandırabilir ve iş dışı faaliyetlere daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanır. Ayrıca işe gidip gelmek için karmaşık veya zor bir yolu ortadan kaldırmak, çalışanlar için bir stres kaynağını ortadan kaldırabilir ve refahın artmasına katkıda bulunabilir. Kişi, işe odaklanmasını engelleyen ve iş yerinin birçok potansiyel dikkat dağıtıcı unsurundan uzakta eldeki göreve daha iyi odaklanabilirse, bazı iş türleri için daha iyi bir ortam sağlayabilir (Anderson ve Kelliher, 2020: 678). Kendi zamanını kontrol etme ve yönetme yeteneği, uzaktan çalışanların yararlandığı birincil faydadır; ayrıca daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmak ve tipik dokuz ila beş çalışma saatiyle sınırlı olmak yerine; günün tercih ettikleri saatini seçebilecekleri bir iş hayatına sahip olmak da bir diğer fayda olarak görülmektedir. Buna karşılık, uzaktan çalışanların karşılaştıkları en yaygın engeller, başkalarıyla işbirliği/iletişim kurabilme sıkıntısı, teknolojiyi işlevsel hale getirme ve bilgiye erişim şeklinde sıralanmıştır. Etkileşim ihtiyacı, iş ve aile yaşamının ayrı olmaması, iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurma ve adil bir değerlendirme elde etme ihtiyacı nedenleri de tespit edilen engeller arasında sıralanmıştır (Flores, 2009: 44).

Remote çalışanların önemli ölçüde iş özerkliğine sahip olduğu söylenebilir fakat farklı ve beklenmedik görevleri yerine getirebilmek için bir takım farklı yeteneklere sahip olmaları ve inisiyatif kullanmak gerekebilir (Staples vd., 1999: 759). Uzaktan çalışma yaygınlaştıkça, çalışanların bazı yeni yetkinlikler geliştirmesi gerekliliği ve bu nedenle çalışanların bu konuda güçlendirilmesi önem kazanmıştır. Uzaktan çalışma ile işin nerede yapıldığı önemini kaybetmiş, artık işin niteliği ve üretilen sonuç önemli hale gelmiştir. Bu sebeple, iş süreçleri ve çalışanlar üzerinde geleneksel olan ve doğrudan kontrol yöntemleri yerine çıktılarına daha fazla önem vermek için yönetsel ve

denetleyici uygulamaların yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (ILO, 2016: 1). Wang ve arkadaşları (2020) dört temel uzaktan çalışma zorluğunu (yani, iş-ev müdahalesi, etkisiz iletişim, erteleme ve yalnızlık) ve bu zorlukların deneyimini etkileyen dört sanal çalışma özelliğini (yani, sosyal destek, iş özerkliği, izleme ve iş yükü) olarak belirlemiştir ve bu bağlamda yürütülen iki araştırmaya dayanan bir temel bireysel farklılık faktörü yani çalışanların öz disiplini ortaya koymuşlardır.

Uzaktan çalışmanın çeşitli avantajları vardır, ancak bu avantajları yaratabilmek için örgüt, hem operasyonel hem de örgütsel yardım sağlamalıdır. Ayrıca, hem ofis hem de ev tabanlı çalışanlar (hibrit-remote), işleri için gereken özel yeteneklere ek olarak uygun beceri setine ihtiyaç duyacaktır. Diğer bir deyişle, bir insanı ofisteki iş istasyonundan alıp merdiven altındaki bir dolaba bilgisayar ve cep telefonu ile yerleştirmek ve işlerin her zamanki gibi devam etmesini beklemek mantıksızdır. Bu sebeple uzaktan çalışmanın başarılı olabilmesi için eğitime ve altyapıya yatırım yapılması gerekir (Nickson ve Siddons, 2011: 2).

Uzaktan çalışmanın oranı ve sıklığı arttıkça, ofiste doğal kabul edilen süreçler, arkadaşlık ve kültür gibi özellikleri geliştirme ve besleme ihtiyacı da artmaktadır. Bunu başarmak için yöneticiler, uzaktan liderlik etmek için; güven, saygı, iletişim, paylaşılan değerler ve kültür gibi özellikleri geliştirmelidir. Zaman yönetimi ve güvenilirlik, uzaktan çalışmada ekip güveni ve saygısı oluşturmak için temel ve güçlü yöntemlerdir. Bunu sağlamak için örneğin; toplantıların zamanında başladığından, son teslim tarihlerini karşıladığından ve ekibe, müşterilere ve yönetime karşı sorumlu olduğundan emin olmak gerekir. Uzaktan çalışma daha fazla özgürlük sağlar; yine de, ekip üyeleri diğer bağımlılıklar ve hedefler etrafında çalışmayı düzenlediğinde, düzensiz çalışma kalıpları da ortaya çıkabilir. Çocuk bakımı, evde eğitim veya hasta veya bir akrabaya bakma zorunluluğu bu tür bağımlılıklara örnek olabilir. Ekip içi empatiyi geliştirmek, herkesin birbirinin durumunu anlamasına ve algılanan eşitsizliklerin bir sonucu olarak düşmanlık veya suçluluk duygularını önlemesine olanak tanır (Phillips, 2020: 130-131).

Remote çalışmada yüz yüze görüşme şansı az veya seyrek olduğundan, yönetim ve iş arkadaşları ile iletişim kurmak için kullanılan en yaygın ortam bilgi teknolojisidir. Çalışan sıklıkla iş arkadaşının az olduğu veya hiç olmadığı bir yerde çalıştığı için, izolasyon riski oldukça yüksektir ve herhangi bir sorun olduğunda veya danışılması

gereken bir durumda iş arkadaşına danışabilme imkanı genellikle sınırlıdır. Uzaktan çalışanlar daha fazla çalışma özgürlüğüne sahip olduğundan, kendi motivasyonlarına ve yeteneklerine olan inançlarının (yani öz-yeterlik yargılarının) sonuçları üzerindeki potansiyel etkisi, davranışları daha yakından izlenen çalışanlardan çok daha fazla olabilir. Sonuç olarak, uzaktan çalışma açısından çalışanların öz yeterliliğini nasıl artıracaklarını anlayan kurumlar daha fazla verim sağlayabilir (Staples vd., 1999: 800).

2.3.4. Evden Çalışma (Working From Home)

Ev tabanlı olan parça başı çalışma tarzı yüzyıllardır geleneksel bir uygulama olmuştur. Bununla birlikte çevrimiçi uzaktan çalışmanın ortaya çıkışı son on yılda yeni bir çalışma tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye bağlamında, dijital endüstrilerde mesleki niteliklere sahip ev işçilerinin çalışma koşulları diğerlerine kıyasla daha az belgelenmiştir. Bu konuda özel araştırmaların olmaması da dikkat çekicidir. Evlerinden çalışan veya parça başı çalışan kişilere benzer şekilde, iş yerleri işverene ait olmamaktadır ve mülkiyetin mahremiyeti bulunmaktadır; işverenleri fiziksel olarak yakın değildir. Bu noktada iş ilişkisini kolaylaştırma amacıyla araçlara ihtiyaç duyulabilmekte ve süreçler bu şekilde yürütülmektedir (ILO, 2020: 9-10).

Sosyal mesafeyi korumaya ilişkin düzenlemeler, telekomünikasyon cihazlarının kullanımı yoluyla iş faaliyetlerini gerçekleştirmeyi “evden çalışma” ile eşanlamli hale getirdiğinden, iki kavram birbirinin yerine kullanılabilir (OECD, 2021: 2). Evden çalışma (Working From Home), çalışanların merkezi bir yerde (örneğin bir ofis binası, depo veya mağaza) çalışmasının gerekmediği bir iş düzenlemesi olarak tanımlanabilir. Evden çalışma aynı zamanda uzaktan çalışma, tele çalışma veya hibrit çalışma anlayışlarıyla oldukça benzerlik gösterir. Günümüzde de sanal ağlar, bulut bilgi sistemleri ve çevrimiçi toplantı yazılımları gibi çeşitli araçlar çalışanların evden çalışmasını çok kolaylaştırdığı ve mümkün kıldığından, sayıları giderek artan kurumlar çalışanlarının evden çalışmasına izin vermektedir (Bao vd., 2022: 1).

Tam zamanlı uzaktan çalışma, bir uzaktan çalışan telekomünikasyon teknolojilerini kullanarak tamamen evden veya ofis dışında başka bir yerden çalıştığında gerçekleşir. Yarı zamanlı uzaktan çalışma, bir uzaktan çalışan yarı zamanlı olarak evden, yarı zamanlı olarak ofisten veya yarı zamanlı olarak bir müşteri konumundan çalıştığında ortaya çıkar. Ad hoc uzaktan çalışma, bir kişi hastalık veya planlanmamış çocuk

bakımı gibi durumlarda evden ara sıra çalıştığında gündeme gelir. Uzaktan çalışma süresi, bir uzaktan çalışanın standart veya geleneksel olmayan çalışma saatlerinde çalışmasına göre sınıflandırılır. Tele-evde çalışma veya evden çalışma, bir uzaktan çalışan tarafından tamamen evden ve tek bir işveren için yapılan iş olarak tanımlanır. Serbest uzaktan çalışma, evden veya ofis dışında bir yerden yapılan ve bir kişinin birçok işverenle iş anlaşması yaptığı iş olarak tanımlanır (Nakrošienė, 2019 : 89).

Geleneksel olarak evden çalışanlar, yasal olarak ve aslında bağımsız çalışanlar olarak sınıflandırılması gereken, ev eksenli çalışanlardan oluşan belirli bir gruptur. Bu nedenle, sözleşmeli çalışan veya serbest meslek sahibi kişiler olarak kategorize edilebilirler, ancak aslında işverenlerine veya üçüncü bir aracıya bağlıdırlar. Çoğu durumda, evden çalışanlara görevleri hakkında talimatlar verilir ve genellikle bunları tamamlamaları için gerekli malzemeler sağlanır. Her zaman böyle olmasa da, maaşları genellikle ürettikleri işin miktarına bağlıdır. Nihai ürünü satmadıklarını ve fiyatını belirlemekten sorumlu olmadıklarını belirtmek önemlidir. Ancak, özellikle girdileri almaları veya mamul malları teslim etmeleri gereken durumlarda, işyeri, ekipman, sarf malzemeleri, kamu hizmetleri ve nakliye ile ilgili olanlar gibi belirli üretim giderlerinden sorumlu tutulabilirler (ILO, 2021: 19). Uzaktan çalışma, remote çalışma veya evden çalışma (WFH) ve hatta her yerden çalışma (WFA) olmak üzere tüm bu kelimeler ve ifadeler, dünya çapında kuruluşlar tarafından giderek daha fazla benimsenen bir uygulamayı tanımlar. Uzaktan çalışmayı destekleyen ve mümkün kılan bilgi ve bilgisayar aracılı iletişim teknolojilerindeki yenilikler sayesinde, giderek daha fazla örgüt bu çalışma modellerini benimsemektedir. Çalışma şekillerinde ve pratikliklerinde gerçek bir devrim olan bu hareketin büyümesi, uzaktan çalışmanın işverenler ve çalışanlar için eğer yönetim süreçleri doğru yönetirse, bir kazan-kazan durumu ortaya çıkarabilir (Popovici, 2020: 468).

Düzenli olarak evden çalışan çalışanlar, bireysel çalışma olanaklarının en uç örneğidir. Bu, haftada bir günden neredeyse tam zamanlıya kadar değişebilir. Evden çalışma fırsatları, bireylere çok büyük yaşam tarzı esnekliği sağlayabilir. Teorik olarak daha rahat bir ortamda istedikleri zaman ve yerde çalışabilirler. Çocuk bakımı önemli ölçüde daha kolaylaşır; birincil çocuk bakımı sorumlulukları olan birçok kişi için evden çalışmak tek kariyer alternatifi olabilir. Ayrıca yaşlılar ve engelliler için de iş olanakları sağlamaktadır. Evde çalışma fırsatları, belirli bir senaryoya veya talebe

uyacak şekilde geçici veya kalıcı olarak kullanılabilir (Olson, 1983: 182). Tamamen evden olarak uzaktan çalışma seçeneği, çalışanlara aile yükümlülüklerini yerine getirme konusunda daha fazla esneklik sağlar. Bunun nedeni, iş görevlerini herhangi bir yerden gerçekleştirebilmeleridir ve bu durum aile bağlarını güçlendirir ve kişisel sorumluluklar ile mesleki yükümlülükler arasında uyumlu bir bütünleşme ortamını teşvik eder. Ayrıca, uzaktan çalışma, çalışanların kendi çalışma hızlarını oluşturmalarına olanak tanır ve iş arkadaşlarının neden olduğu kesintileri ortadan kaldırır. İşyerinde doğrudan bir amirin ve daha az resmi yönetim yapısının olmaması, çalışanların stres düzeylerini azaltır. Buna ek olarak çalışanların işe gidip gelmede zorluklarla karşılaşsalar bile iş sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayarak devamsızlığın bireysel ve örgütsel yükünü ortadan kaldırır. Bu avantajlar, nihayetinde daha fazla çalışan sadakati ve örgüte bağlılık, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve genel refah ile sonuçlanabilir (Irawanto vd., 2021: 2). Daha iyi iş-yaşam dengesi, azaltılmış işe gidip gelme süresi, daha fazla esneklik, artan özerklik, ayrılma niyetinde azalma, artan iş tatmini, artan üretkenlik ve daha düşük mesleki stres, evden çalışmanın avantajları arasında bulunmaktadır (Bloom ve diğerleri, 2015; Gajendran ve Harrison, 2007 ; Nakrosiene ve diğerleri, 2019; Staples, 2011; Tavares, 2017 akt. Surtado vd., 2021: 387). Hem çalışanlar hem de işletmeler bu çalışma modeliyle önemli ölçüde kar eder. Çalışanlar işe gidip gelirken zamandan ve paradan tasarruf etmeyi, daha fazla iş esnekliğine ve özerkliğe sahip olmayı ve aile ile ilgili sorumluluklarıyla başa çıkmak için daha uygun olabilmeyi tercih etmektedir. Bu esnekliklere sahip olmak da genellikle daha yüksek iş tatmini, daha az devamsızlık ve daha yüksek personeli elde tutma düzeyleri ile sonuçlanmaktadır. İşletmeler için faydalar arasında artan üretkenlik, daha iyi müşteri hizmetleri ve azalan emlak harcamaları yer almaktadır (Mulki vd., 2009: 64).

Evden çalışmanın ilk handikabı çalışanların ofisten yani bir ana merkezden uzakta olmalarıdır. Çalışanlar öncelikle bağımsız olarak çalışmalı ve kendi zamanlarını ve programlarını yönetmelidirler. Sonuç olarak, işi daha geleneksel bir çalışma ortamında başarmak için gerekli olanla çalışanlara nispeten ek yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Uzaktan çalışma herkese göre değildir ve uzaktan çalışmanın herhangi bir düzeyine tamamen uygun olmayan çok az insan olsa da, birçoğunun etkili ve mutlu

olabilmesi için yardıma ve dikkatli yönetim desteğine ihtiyacı olacaktır (Nickson ve Siddons, 2011: 4).

Uzaktan çalışmanın zorlukları hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

1) Yönetimsel algı: Yöneticiler astlarının çalışmalarını doğrudan gözlemlemeyi tercih ederler, bu sebeple uzaktan çalışanlar için kontrolü artırabilirler.

2) Öz disiplin: Evden çalışmak öz disiplin ve dikkat dağınık şeylerden kaçınma yeteneği gerektirir.

3) Yüz yüze iletişim: Uzaktan çalışanlar yüz yüze etkileşim eksikliği hissedebilirler, ancak bunu önlemek için teknolojik çözümler vardır.

4) Görünürlük: Uzaktan çalışma niteliklerine sahip bireyler, ofiste çalışanlara kıyasla daha fazla saat çalışma eğilimindedir. Bununla birlikte, artış gösteren bu çalışma temposunu değerlendirmek zor olabilir (Russell, 2013).

5) İş-Yaşam Dengesi: Evden çalışmak, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilir, ancak işyeri ve ev arasında fiziksel sınırların olmaması nedeniyle iş stratejilerini de karmaşıklıştırabilir (Church, 2015:83-84).

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2020)' nin araştırmasına göre literatürde evden çalışma ile ilgili 8 ana tema şu şekildedir: İş yoğunlaşması, dikkat dağınık şeylerden, kesintilerden uzak kalma ve buna bağlı olarak artan konsantrasyon, görevle ilgili süreçlerin değişimi, bilgi paylaşımının ve ekip ilişkilerinin azaltılması; zayıf takım iletişimi, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin azaltılması, sosyal izolasyon, işe gidip gelmekten kaçınmak, dengesizleşen iş-yaşam sınırları, esnek çalışan damgası yemek ve kariyer yolunda ilerleyememe kaygısı.

Green ve arkadaşlarına (2020: 8) göre ise evden çalışmanın temel zorlukları aşağıdaki başlıkları altında toplanmaktadır:

- İletişim; gündelik ve toplu iletişimde işbirliği, bilgi akışı, etkileşimlerin doğasındaki değişim,
- Yönetim; güven / iyi niyet, iş hedeflerine odaklanma, ilişkileri geliştirme,
- Çalışma ortamı; özel alan / mahremiyet eksikliği, çalışma alanı konforu, sağlık ve güvenlik, finansal maliyetler,
- Teknoloji; yetersiz altyapı (kişisel ve örgütsel), yazılım ve araçlar, eğitim ve destek ve bunların bir sonucu olarak refah ve performans,

- İş-ev çatışması, iş yoğunluğunun artması / uzayan çalışma saatleri / bağlantının zor kesilmesi, sosyal izolasyon (hem iş hem de ev).

Uzaktan çalışan çalışanların ana ofis dışında bir dizi lokasyonda faaliyet gösterdikleri, liderlerinden ve üst düzey yöneticilerinden uzak oldukları göz önüne alındığında, yöneticiler tarafından geleneksel personele göre daha farklı şekillerde kontrol edilmekte ve değerlendirilmektedir (Elshaiekh vd., 2018: 2). Evden çalışma iki temel değişkene göre ele alınıp sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, saat olarak kişinin yaptığı işin miktarıdır. Yalnızca belirli bir saatten fazla evden çalışan kişiler evde çalışanlar olarak kategorize edilerek ele alınabilir. Bu değişkenin tam olarak ölçülememesi, yani çalışan bireylerin ne ölçüde evden çalıştığının belirlenememesi, evde çalışan kişi sayısına ilişkin tahminlerde büyük farklılıklara yol açmaktadır. Evden çalışmayı sınıflandırmak için ikinci ana değişken ise evden çalışma eyleminin gerçekleştirilmenin çalışanın ilk işine mi yoksa ikinci veya üçüncü işine mi, yani ek işine mi bağlı olduğudur. Bu noktada ilk işin evden yapılıyor olması çalışanın evden çalışan kategorisine girmesi için belirleyici olmaktadır (Kraut, 2006: 22). Uzaktan çalışan çalışanlarının, örgütsel izlenim yönetimi yaklaşımlarını ve etkileme taktiklerini kullanmaları faydalı olabilir. Bireylerin sırasıyla adanmış ve yetkin olarak algılanmalarına yardımcı olmak için benimseyebilecekleri örneklendirme ve kendini tanııtma yöntemleri (Jones ve Pittman, 1982), uzaktan çalışan çalışanların kendilerini iş sorumluluklarını tamamlıyormuş gibi göstermelerine yardımcı olabilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, uzaktan çalışanların müşterilerini, iş arkadaşlarını ve diğerlerini gerçek bir iş ortamında meşru iş görevlerini yerine getirdiklerine ikna etmek için farklı etkileme taktiklerini kullandıklarını ortaya koymaktadır (Haddon, 1998; Johnson, 1998 akt (Bailey ve Kurland, 2002: 394).

2.4. Uluslararası Bağlamda Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Güç ve Etkilemeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkilemeye ilişkin olarak yapılmış çalışmalar başlık altında kronolojik bir sırada verilmiş ve incelenmiştir.

Sherblom (1988) yapmış olduğu çalışmada kurumsal bir e-postadaki hiyerarşik duruma ve mesaj akış yönüne dayalı olarak mesajların sonuna bir kişinin adının veya

e-imzasının dahil edilmesinde önemli bir fark olduğunu keşfetmiştir. İncelenen sistemde, e-posta mesajları gönderenin kimliği tarafından otomatik olarak tanımlanmış, bu nedenle imza gönderen hakkında herhangi bir ek bilgi sağlamamıştır. Bu imzanın varlığı veya yokluğu, gönderen ve alıcı arasındaki hiyerarşik ve iletişimsel ilişkileri ve etkileme amaçlarını yansıtmakta olduğu görülmüştür. Sherblom, yukarı doğru iletilerin %67'sine ve yatay iletilerin % 87'sine ekstra imzaların eklendiğini, ancak aşağı doğru iletilerin hiçbirine eklenmediğini tespit etmiştir (Walther, 1992:78-79). Bu da e-postalardaki imzaların bir etkileme taktiği olarak kullanıldığını göstermektedir.

Bilgisayar aracılı iletişim yoluyla etkileşimin nasıl gerçekleştiğini inceledikleri çalışmalarında Spears ve Lea (1994);sosyal psikolojik analizlerde, CMC'nin statüyü eşitlediği ve kullanıcıları güçlendirdiği ve bu sebeple güç ilişkilerinin güçlendirilebileceği iddia edilir. Bununla birlikte yazarlar yapılmış olan önceki değerlendirmelere farklı bir bakış açısı sunmuş ve bu yaklaşımları “panoptik güç”* kavramını ele alan teorik bir çerçeve içinde analiz etmişlerdir.

Sanal ekip üyelerinin kendi ekiplerinde etkileme taktiklerini kullanması üzerinde ekip kimliğinin etkilerini araştıran Ferguson (2004); ekip üyeleriyle yüz yüze görüşmek veya onlarla yüz yüze iletişim kurmanın, bir üyenin ekibiyle özdeşleşmesinde çok fazla bir

**Panoptik güç 18. yy. 'da Bentham'ın tasarladığı bir hapisane modelini temel alarak Foucault tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Bu kavram kısaca günümüzde toplumsal düzeni sağlamak için var olan belirli kurumların insanları denetlendiği ve bu yolla insanlar üzerinde bir güce sahip olduğunu anlatır.*

etkiye sahip olmadığı, sanal bir takımda sanallığın etkileme taktikleri kullanımında (bilgisayar aracılı iletişim, yüz yüze toplantıların olmaması) kültürel çeşitlilik ve üyeler arasındaki uzaklık kadar etkili olmadığını tespit etmiştir.

Yine sanal takımlar üzerinde yapılan bir çalışmada bu sefer güç kavramı üzerine bir araştırma yapan Panteli ve Trucker (2009) küresel sanal ekiplerde gücün kullanımı ve küresel sanal ekiplerde güven oluşturma ile ve genel ekip performansını nasıl etkilediği üzerine yaptıkları araştırmada işbirliğine dayalı ve üretken bir ilişki arayışında güven geliştirmek için zorlayıcı güç kullanımını en aza indirmenin önemli olduğunu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, ekipler güç dinamiklerine göre “yüksek güven” ve “düşük güven” olarak sınıflandırılmıştır. Yüksek güvene sahip ekipler,

yetkilendirme ve delegasyon gibi güç farklılıklarını en aza indiren ve bilgi gücünü daha fazla kullanan ekipler olarak, düşük güvene sahip ekipler güç savaşlarına sahip, yasal ve makama dayalı gücü daha fazla kullanan, zorlayıcı gücün olduğu ve yüksek düzeyde yanlış anlaşılmalara ve çıkar çatışmaları olan ekipler olarak tanımlanmıştır.

Boughton (2011) yılında yapmış olduğu “Sanal Takımlarda Güç, Etkileme Taktikleri ve Etkileme Süreci” isimli tez çalışmasında; sanal takımlarda daha iddialı etkileme taktikleri kullanma eğilimi olduğu; etki taktiklerinin başarı oranının etki girişiminin yönüne göre değişmekte olduğu ve yanal yönde kullanılan etki taktikleri en düşük başarı olasılığına sahip olduğu, bilgi ve beceriler gibi belirli statü özelliklerinin, yaygın statü özelliklerinden ziyade sanal ekiplerin üyeleri için daha uygun ve etkili olduğu ve sanal ekiplerde hem ilişki yönelimi hem de görev yönelimi olduğu, sanal ekiplerin üyelerinin, etkileme girişimlerinde daha iddialı olmaları ve başarılı bir etkileyici olmak için ekip üyeleriyle iyi ilişkiler kurmaya odaklanmaları gerektiğini tespit etmiştir.

Sanal takımlar üzerinde etkileme taktikleri ve bunların belirli durum özellikleri üzerine yaptıkları çalışmada Steizel ve Rimbau-Gilabert (2013) sanal takımlarda farklı ülkelerde bulunan ve üstlerini etkileyen düşük statülü sanal ekip üyelerinin etki taktikleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, alt düzey sanal ekip üyelerinin üst düzeydeki üyeleri etkilemek için rasyonel, aracılık ve koalisyon kurma taktiklerini kullanma olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmek için etki girişimlerini genellikle iki aşamalı bir stratejiye böldükleri ve bu amaç için mevcut olan donanımlardan yararlandıkları tespit edilmiştir. Çalışmanın önemli bir bulgusu da sanal takımlara özgü bir etkileme taktiklerinin keşfedilmesi olmuştur. Bu taktik aracılık olarak adlandırılmış ve etkilemek istenen kişi ile iletişimi iyi olan ve kişinin kendisini en iyi şekilde tanıtabilmesine yardımcı olabilecek bir aracı bulmak şeklinde tanımlanmıştır. Aracılıkta, daha düşük seviyedeki bir ekip üyesi, fiziksel ve sosyal olarak daha yüksek statüye daha yakın biriyle iletişim kurmaktadır. Steizel ve Rimbau-Gilabert (2013) yine yapmış oldukları farklı bir çalışmada yukarıya doğru etkileme stratejilerini dijital ortamlarda kişilerarası bağlantılar bağlamında incelemiş ve aracılık olarak adlandırdıkları etkileme taktiklerinin varlığını tespit etmişlerdir. Bu strateji, temsilci için en etkili yaklaşımın belirlenmesine yardımcı olabilecek, iyi bağlantılara sahip bir aracının belirlenmesini içermektedir.

Sanal takımlarda kullanılan etkileme taktiklerini belirlemeyi ve benzerliklerini ve farklılıklarını yüz yüze etkileme taktikleriyle karşılaştırılmayı planladıkları çalışmalarında Wadsworth ve Blanchard (2015); hem yüz yüze hem de çevrimiçi ortamlarda bazı etkileme taktikleri mevcut olsa da, sanal takımlarda daha sert (yani daha iddialı) etkileme taktikleri kullanma eğilimi olduğu, sanal ekiplerde en sık kullanılan dört etki taktiğinin, baskı, meşrulaştırma taktikleri, rasyonel ikna ve danışma şeklinde olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak sanal ekip üyelerinin, ekip üyelerini etkilemek için sanal iletişimin belirsizliğini azaltma yönelik yeni bir teknik geliştirdiği tespit edilmiş ve bu; karışıklığın yaygın olduğu bir ortamda belirsizliği azaltmaya yönelik bir etkileme taktiği olarak tanımlanmıştır.

Diğer çalışmalardan incelenen çalışma modeli olarak farklılaşan bir çalışma gerçekleştiren Mack ve Goretzki (2017) uzak (yani küresel, bölgesel veya bölümsel) muhasebe alanındaki yöneticilerin, operasyonel yöneticiler üzerinde etki yaratmaya çalışırken kişilerarası temaslarda nasıl iletişim kurduklarını inceledikleri çalışmalarında; bu yöneticilerin sert olanlardan ziyade yumuşak etkileme taktiklerini kullandıklarını, operasyonel yöneticilere başarılı önlemler önermek ve etki yaratmak için uzak konumlarından edindikleri panoramik bilgiyi kullandıklarını ve önerilerini tutanak tutarak yazılı olarak belgelendirerek destekleme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir.

Bir başka çalışmada ise Singh ve arkadaşları (2020) satış görevlilerinin B2B e-görüşmelerinde alıcıların dikkatini etkili bir şekilde yöneten ve başarılı satış sözleşmelerine yol açan metinsel ipuçları olarak etki taktiklerini kullanmasını incelemiş ve uyumluluk veya içselleştirmeye dayalı taktikleri birleştirmenin alıcının dikkatini artırdığı ve sözleşme olasılığını artırma olasılığıyla bağlantılı olduğu, tersine, adaptasyon ve içselleştirme temelli taktikleri kullanmak alıcının dikkatini azaltma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle sanal takımlar üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Derinlemesine literatür taraması yapıldığında örgütsel güç ve etkileme taktikleri ile uzaktan çalışma modelleri konuları ile ilgili ulusal yazında yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın örnekleme, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırma kapsamında, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel güç ve etkileme taktiklerinin derinlemesine bir şekilde açığa çıkarılması hedeflenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Geçirdiğimiz salgın döneminde, virüsün yayılmaması için alınan tedbirler ve sosyal mesafe kuralları doğrultusunda işletmeler daha önce de var olan fakat yaygın olmayan yeni çalışma modelleri benimsemek durumunda kalmışlardır. Aynı zamanda dijital ve geleneksel iş modellerinin birleşiminden kaynaklanan yeni iş modelleri fırsatları ortaya çıkmıştır (Soto-Acosta, 2020: 262). Bunlar; evden çalışma, dönüşümlü çalışma, esnek çalışma ve akıllı çalışma gibi modellerden oluşmaktadır. Bu uzaktan çalışma modellerinin işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından o dönem için adeta bir zorunluluk haline geldiği ifade edilebilir. Pandemi süreci biterken tedbirler kademeli olarak kaldırılmış ve normalleşme sürecine girilmiştir. Daha sonra tedbirler tamamen kaldırılmıştır. Bu süreçte neredeyse her şey eski normale dönmüştür fakat uzaktan çalışma modelleri iş yaşamında kalıcı bir yer edinmiştir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 2021 yılında yayınlanan rapora göre, bilgi ve iletişim hizmetleri, profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler ve finansal hizmetler gibi dijital teknolojilere büyük ölçüde bağımlı endüstriler uzaktan çalışma modellerini en yüksek düzeyde benimseyen sektörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu; çalışanların ortalama %50'sinden fazlasına karşılık gelmektedir. Bick ve arkadaşları, 2023'te yürüttükleri çalışmalarında elde edilen anket verilerine dayanarak, salgın sürecinde evden çalışma (WFH) oranlarında tutarlı bir yükseliş

eğilimi gözlemlemişlerdir. Doğrudan elde ettikleri anket bulgularından yola çıkarak, bu artışın yaklaşık dörtte üçünün, önemli sayıda çalışan için geçerli olması beklenen yeni iş düzenlemelerinin kalıcı uygulanmasına neden olacağını öne sürmüşlerdir. Anket verileriyle uyumlu nicel bir model kullanılarak, evden çalışan kişi sayısının salgın öncesi seviyelere kıyasla salgın sonrası iki katına çıkacağı ve yedi iş gününden beşinin uzaktan çalışmaya ayrılacağını öngörmektedirler. Bu noktada literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında pandemi gibi güncel gelişmeler ile paralel olarak uzaktan çalışma konusunun gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Güç ve etkilme konuları ise örgütlerde her daim önemini koruyan bir konu olmaktadır. Bu iki konunun birlikte incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Daha önce farklı şekillerde çerçevelenmiş olan ve teorik olarak açıklanan güç kaynakları ve etkilme taktiklerinin kullanımlarının ve güç kaynaklarının ve etkilme taktiklerinin algılanmasının bağlama göre değişebileceği düşünülmektedir. Uzaktan çalışma modelleri göz önüne alınacak olursa geleneksel güç ve etkilme taktiklerinin kullanımlarında bir takım değişimler ve dönüşümler meydana geleceği öngörülmektedir. Tüm bunların açığa çıkarılması planlanmıştır. Aynı zamanda etkilme taktiklerinin seçimi ve güç kaynaklarının seçimi arasında da ilişki bulunabileceği düşünülmüştür. Araştırma ile uzaktan çalışma modelleri bağlamında gücün ve etkilemenin kullanımı ve algılanmasının ortaya konması planlanmıştır. Bunlara ek olarak uzaktan çalışma modellerinde güç ve etkilme taktikleri bağlamında iletişimsel olarak bulguların ortaya çıkarılması da hedeflenmiştir.

Araştırmanın temel amacı “Uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgüt üyelerinin kullandıkları örgütsel gücü, etkilme mekanizmalarını ve bunların seçimlerini etkileyen faktörleri anlamak ve tanımlamak” şeklindedir. Buna ek olarak diğer araştırma soruları aşağıdaki gibidir;

- 1) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde güç ve etkilme kavramları astlara ve üstlere ne ifade etmektedir ve onlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
- 2) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde bireyler hangi durum ve bağlamsal koşullarda güçlü olduklarına veya etkileyici olduklarına inanmaktadırlar?

- 3) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde güç kaynakları seçimini ve etkileme taktiklerinin seçimini etkileyen dinamikler ve faktörler nelerdir?
- 4) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde hangi güç kaynakları veya güç kaynakları kombinasyonları astlar tarafından etkili olarak algılanmaktadır?
- 5) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde hangi etkileme taktikleri veya etkileme taktikleri kombinasyonları üstler ve çalışma arkadaşları tarafından etkili olarak algılanmaktadır?
- 6) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde etkileme taktiklerinin yatay ve dikey olarak kullanım sıklığı nelerdir?
- 7) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde güç kaynaklarına astların verdikleri tepkiler ne şekilde olmaktadır (uyum/direnç vd.)?
- 8) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde etkileme taktiklerine üstler ve çalışma arkadaşlarının verdikleri tepkiler ne şekilde olmaktadır (uyum/direnç vd.)?
- 9) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde üstün güç kullanımına karşılık astlar hangi etkileme taktiklerini kullanmayı tercih etmektedir?
- 10) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde etkili ve etkisiz olarak algılanan kişisel özellikler nelerdir?
- 11) Önceden araştırmalar ile çerçevelenmiş olan güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin dışında kullanılan güç kaynakları veya etkileme taktikleri var mıdır? Var ise nelerdir?
- 12) Uzaktan çalışmada hala kullanılan geleneksel güç kaynakları ve etkileme taktikleri var mıdır? Var ise bunlar hangileridir?
- 13) Güç ve etkileme taktiklerinin kullanımı, uzaktan çalışma modelleri bağlamında ne şekilde farklılaşmaktadır?
- 14) Uzaktan çalışma modellerinin dinamikleri içerisinde güç ve etkileme taktiklerinin kullanımında iletişimsel olarak sağlanan avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

Vurgulanan temel araştırma sorusu ve alt araştırma soruları ışığında; uzaktan çalışma modelleri bağlamında gücü ve etkileme taktiklerini kullanan ve güce ve etkileme taktiklerine maruz kalan örgütsel aktörlerin ne tür kaynaklardan, ne tür durum ve koşullardan daha güçlü bir şekilde etkilendiğini derinlemesine bir şekilde açığa çıkarmak tez çalışması kapsamında hedeflenmiştir.

Hem ulusal yazın hem de uluslararası yazın incelendiğinde ve genel olarak gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirildiğinde; güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin her ikisini de aynı çalışma içerisinde, Covid-19 sonrasında uzaktan çalışma modelleri bağlamında inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Uluslararası yazında yapılmış olan çalışmaların tümü Covid öncesi döneme aittir ve çoğu genellikle sadece sanal takımlara odaklanmıştır (Bknz: Ferguson, 2004, Panteli ve Trucker, 2009, Boughton, 2011, Steizel ve Rimbau-Gilabert, 2013, Wadsworth ve Blanchard, 2015). Ulusal yazında ise konu ile ilgili keşifsel nitelikte yapılmış nitel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yazında tespit edilen bu boşlukların giderilmesi de araştırmanın hedeflerinden biridir.

Tez çalışmasında amaçsal örnekleme yöntemi benimsenmiş ve araştırmaya en doğru şekilde fayda sağlayabilecek olan örneklem grubu ile yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür. Çalışmanın özgün değerini, yazında daha önce yapılmış olan çalışmalarda tespit edilen eksiklikler ile örneklem ve yöntem açısından farklılık göstermesi ve uzaktan çalışma bağlamında örgütsel güç ve etkilemenin anlaşılması için genel bir bakış açısı sağlaması oluşturmaktadır. Aynı zamanda sektörde faaliyet gösteren çalışan ve yöneticiler için bu dinamiklerin uzaktan çalışma modelleri bağlamında anlaşılması açısından kullanıcılara yol gösteriyor olması da önemlidir. Bu nedenlerden dolayı çalışmanın alan yazına katkı sağlaması öngörülmekte ve hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini özel sektörde bizzat uzaktan çalışma modellerini deneyimleyen çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sayede uzaktan çalışma bağlamında örgütsel güç ve etkileme süreçlerinin derinlemesine açığa çıkarılması planlanmıştır.

Örneklem seçkisiz, amaçlı, kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve kartopu yöntemi ile belirlenmiştir ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemin mantığı ve gücü, derinlemesine çalışabilmek amacıyla bilgi açısından yüksek potansiyele sahip vakaların seçilmesinde yatmaktadır. Bilgi açısından yüksek potansiyele sahip olan vakalar, araştırmanın amacı için merkezi öneme sahip konular hakkında çok şey öğrenilebilen vakalardır. Bilgi açısından zengin vakaların

incelenmesi, ampirik genellemelerden çok sonuçların kavranmasını ve derinlemesine anlayışını sağlar ve araştırmanın incelenmesi için en uygun veriyi sunar (Patton, 1990: 46). Çalışmada, uzaktan çalışma bağlamında örgütsel güç ve etkileme konusunda derin bir anlayışa sahip olan çeşitli ve bilgili katılımcıların dahil edilmesini sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Schatzman ve Strauss (1973: 39), amaçlı örneklemenin "araştırmacının kendisine ayırdığı zamana, çerçevesine, başlangıç ve gelişen ilgi alanlarına ve gözlemlerine getirilen kısıtlamalara göre şekillenen" pratik bir gereklilik olduğunu belirtmektedir. Araştırmacının çalışmasıyla ilgili olarak kimi örnekleyeceğini alan ile ilgili yapılacak ön araştırma sonucunda tespit edebileceğini öne sürmektedir. Araştırmacının örneklemini seçme nedenleri arasında yaş, cinsiyet, statü, rol veya işlev ve belirtilen felsefe veya ideoloji gibi farklı nedenler olabileceğini ifade etmektedirler (akt. Coyne, 1997: 624). Maksimum çeşitlilik örnekleme ise amaçlı örneklem çeşitlerinden biri olup; en fazla çeşitliliğe sahip katılımcılara ulaşarak maksimum bir varyasyon örneği ortaya çıkarılmasını hedefler. Bu örneklem ile farklı bağlamlarda farklı katılımcıların deneyimlerini ortaya çıkarmak amaçlamaktadır. Bu farklı deneyimlerden elde edilen veriler açığa çıkarılarak fenomenin bütüncül bir anlayışını oluşturmak hedeflenir (Suri, 2011).

Glaser (1978: 45 akt. Coyne, 1997: 65), bir çalışmanın ilk aşamalarında araştırmacıların, araştırma sorularına ilişkin hem veri hem de ipucu elde etmek için en büyük potansiyeli sunduğunu düşündükleri gruplara yöneleceklerini ifade etmektedir. En zengin ve çeşitli veri kaynağına ulaşmak amacıyla araştırmacılar kendilerine en uygun konumu ve yaklaşımı belirleme eğilimindedirler. Genel olarak kartopu örnekleme aşamalı bir süreç olmaktadır ve örnekleme süreci veri doygunluğuna ulaşıncaya kadar devam eder (Naderifar vd., 2017: 2). Kartopu örnekleme, belirli bir örneklem doğrultusunda rastgele seçilen her bireyden popülasyondaki "x" farklı bireye ulaşması istenen ve bu şekilde yeterli sayıya ulaşıncaya kadar devam eden bir süreç olarak tanımlanabilir (Goodman, 1961: 148.) Bu noktada görüşmeler için ilk ulaşılan katılımcılara görüşme sonunda potansiyel katılımcıların paylaşılması rica edilmiş ve sonrasında potansiyel katılımcılarla iletişime geçilerek onların uygun gördüğü takdirde görüşmeler ilerletilmeye devam edilmiştir. Sektör olarak özel sektörde faaliyet göstermekte olan çalışanlarla görüşülmüştür. Bunun nedeni uzaktan çalışmayı

kamu sektörüne göre daha fazla deneyimlemeleri ve özel sektörde uzaktan çalışmanın hem pandemi öncesinde hem de sonrasında daha fazla yaygın olmasıdır. Görüşülen katılımcılarda yönetici pozisyonundaki çalışanlar da yönetici kademeleri seviyelerine göre farklılaşmaktadır. Bunun nedeni farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin uzaktan çalışmayı farklı şekillerde deneyimleyeceği ve farklı görüşlere sahip olacaklarının öngörülmesidir. Nitekim yapılan karşılaştırmalı analizlerde ortaya çıkan sonuçlar bunu doğrulamıştır.

Katılımcıların sektörel olarak bölünmesinin nedeni ise farklı sektörlerde çalışmakta olan katılımcıların farklı uzaktan çalışma tecrübeleri ve deneyimleri yaşamış olabileceği ve veriyi zenginleştireceklerinin öngörülmesidir. Nitekim sektörel olarak kullanılan kanallar açısından da farklılık oluşmuş ve verilerin tümü birlikte değerlendirilebilmiştir. Örneklem seçilirken dikkat edilen faktörlerden biri de katılımcıların daha önceden yerinde çalışmayı da deneyimlemiş olması ve uzaktan çalışma ile yerinde çalışmayı kıyaslayabilecek deneyime sahip olmaları olmuştur.

Sosyal bilimlerde keşifsel çalışmalar; sosyal veya psikolojik yaşamın bir alanının tanımlanmasına ve anlaşılmasına yol açan genellemelerin tanımlanmasını ve ortaya çıkarılması için tasarlanmış geniş kapsamlı, amaçlı, sistematik, önceden düzenlenmiş bir girişimler olarak ifade edilmektedir (Vogt, 1999 akt. Stebbins, 2001: 3). Araştırmacılar, nicel desenlere göre çeşitli formüller oluşturmaya çalışsalar da, Morgan ve Morgan (2008) tarafından önerildiği gibi, nitel araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğünü belirlemek için evrensel olarak kabul edilmiş bir formül bulunmamaktadır (akt. Baltacı, 2018: 261). Öncelikle örnek hacmi (örneklem büyüklüğü), nitel verinin derinliğine ve araştırma amaçlarının doğru bir şekilde oluşturulmasına göre değişmektedir. Örneklem büyüklüğü; araştırmacının ne bilmek istediğine, araştırmanın amacına, neyin gündem olduğuna, neyin kullanışlı olacağına, neyin inanılır olacağına ve eldeki zaman ve kaynaklarla neyin yapılabileceğine bağlıdır. Bu açıdan alan yazındaki nitel çalışmaların tamamının farklı sayıda örnekler üzerinde yürütüldüğü belirlenebilir (akt. Baltacı, 2018: 261). Nitekim araştırma kısmında yapılan görüşmelerde farklı sektörler, pozisyonlar ve hiyerarşik düzeylerde çalışmakta olan yöneticiler hem de astlar ile görüşülmesi hedeflenmiş; 13 yönetici ve 12 ast olacak şekilde toplam 25 katılımcı ile görüşülmüştür. Maksimum çeşitlilik örnekleme kapsamında farklı pozisyon, yaş, cinsiyet ve sektörde çalışmakta olan

katılımcılara ulaşmak hedeflenmiş ve nitekim araştırma verilerinde elde edilen sonuçta istenilen çeşitliliğe ulaşılmıştır. Bu noktada uzaktan çalışmada güç ve etkilemenin doğasını derinlemesine ortaya çıkarmak için katılımcıların çeşitlilik göstermesi oldukça önem taşımaktadır. Gerçekleştirilmiş olan nitel içerik analizi doğrultusunda kodlar tekrar etmeye başladığı noktada ise görüşme sayısı netleşmiş ve görüşmeler sonlandırılmıştır.

Çalışmanın araştırma yaklaşımları sınıflandırılırsa; amacı açısından hem açıklayıcı hem de keşfedici, yöntem açısından nitel, süreç açısından keşifsel nitelikte olarak belirtilebilir. Araştırmanın analiz birimi ise birey olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış sorular ile görüşmeler yapılarak uzaktan çalışma modelleri bağlamında gücün ve etkilemenin doğasına ve kullanımına ilişkin derinlemesine bilgi elde edilmesi hedeflenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, bir anlatının ortaya çıkması için alanlar yaratırken, aynı zamanda teori tarafından şekillenmiş olan soruları da içerir. Katılımcılara anlatılarda açıkça görülen, ancak her zaman direk olarak aktarılamayan bağlamsal etkilerin keşfedilebileceği bir alan bırakır (Galletta, 2013: 2).

Yarı yapılandırılmış görüşmenin doğasındaki keşifsellik yanısıra keşifsel araştırma felsefesine uygun olarak, çalışmada nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinde araştırma problemi hakkında düşünme, bu problem ile nasıl başa çıkılacağına dair bir karar verme ve problemi ve araştırma sorusunu gözlemleme şansına sahip olmaktadır (Patton, 1999: 1203). Uzaktan çalışma bağlamında örgütsel güç ve etkileme ile ilişkili çeşitli bakış açılarından faydalanma amacı, nitel araştırma yöntemlerinin seçimini gerekli kılmıştır. Zengin ve bağlama özgü veriler elde etmek amacıyla da derinlemesine görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulurken ilk olarak araştırma soruları doğrultusunda ana temalar oluşturulmuş sonrasında yazar tarafından hazırlanmıştır. Yazar tarafından hazırlanan sorular uzman grubuna sunulmuş ve uzman grubu görüşleri dahilinde revize edilmiştir. Bu noktada katılımcılara sorulması planlanan sorular önceden belirlenmiş ve hızlı tüketim sektöründe 1 buçuk yıl ve lojistik

sektöründe 2 yıldır hibrit çalışmayı deneyimlemiş ve halen uzaktan çalışmakta olan iki profesyonel ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiş. Soruların anlaşılabilirliği konusunda pilot görüşmeye katılanlardan destek alınmış ve bazı sorular daha açık ifadelerle dönüştürülmüştür. Bu pilot görüşmeler ışığında yarı yapılandırılmış görüşme soru formuna nihai hali verilmiştir.

Bu çerçevede derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmasının en önemli nedeni ise zengin ve bağlama özgü veriler elde edebilmektir.

Derinlemesine görüşme, yoğun görüşmeleri içeren nitel bir araştırma tekniği şeklinde tanımlanmaktadır. Belirli bir fikir, konu veya durum hakkındaki bakış açılarını ve algılarını keşfetmek amacıyla az sayıda katılımcı ile yapılan bireysel görüşmeler şeklinde de tanımlanabilir (Boyce ve Neale 2006: 3).

Derinlemesine görüşmenin temel özelliği, yapı ile esnekliği birleştirmeye niyetidir. En az yapılandırılmış görüşmelerde bile araştırmacı, araştırmak istediği temalar hakkında bir miktar anlayışa sahip olacaktır. Ayrıca, görüşmeler genellikle, görüşme sırasında ele alınacak temel konu ve konuların ana hatlarını çizen bir konu kılavuzuna (veya görüşme planına veya kılavuzuna) dayalı olacaktır. Bununla birlikte yapı, konuların görüşülen kişiye en uygun sırayla ele alınmasına, yanıtların kapsamlı bir şekilde incelenmesine ve araştırılmasına izin verecek ve araştırmacının, görüşülen kişi tarafından spontane olarak gündeme getirilen ilgili konulara açık olmasını sağlayacak kadar uyarlanabilir. İkinci temel özellik ise görüşmenin etkileşimli bir niteliğe sahip olmasıdır. İçerik, araştırmacı ile görüşülen kişi arasındaki alışveriş yoluyla üretilir. Araştırmacı, görüşülen kişiyi samimi bir şekilde yanıt vermeye teşvik edecek şekilde bir ilk soru soracaktır. Görüşmecinin sonraki katılımı genellikle katılımcının verdiği yanıttan etkilenir. Araştırmacıların bu alışverişe ne ölçüde katıldığı bu bölümün ilerleyen kısımlarında incelenmiştir. Üçüncüsü, araştırmacı nüfuz etme, keşfetme ve açıklama açısından kapsamlı bir anlayışa ulaşmak için çeşitli soruşturmalar ve ek metodolojiler kullanır. Çoğu durumda, ilk tepki oldukça yüzeyseldir: Görüşmeyi yapan kişi, katılımcının kastettiği anlamın daha derin ve kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için daha sonraki soruları kullanacaktır. Kapsamlı format aynı zamanda araştırmacının, katılımcıların tepkilerinin altında yatan gerekçeler, duygular, bakış açıları ve inançlar da dahil olmak üzere tüm faktörleri kapsamlı bir şekilde

araştırmasına olanak tanır. Bu, nitel araştırmanın önemli bir bileşenini oluşturan açıklayıcı doğrulamayı sağlar (Legard, Keegan ve Ward, 2003: 141).

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler MAXQDA programında nitel içerik analizine tabii tutulmuş ve bulgular ilgili bölümde sunulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Görüşmeler katılımcıların gönüllülük esasına dayandığı için kurumsal herhangi bir izin alınmasına gerek kalmamıştır. Görüşmeler katılımcılara kolaylık sağlaması amacıyla Microsoft Teams uygulaması üzerinden uzaktan çalışma modelini deneyimlemekte olan özel sektör çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara önceden belirlenmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme sorular yöneltilmiştir. Görüşme sorularını geliştirmek ve seçilen metodolojinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla 2 katılımcıyla pilot görüşmeler yürütülmüştür. Pilot çalışma sonucunda verilen geri bildirimler ve yazarın gözlemleri doğrultusunda görüşme sorularına küçük düzeltmeler yapılmış ve sorular son halini almıştır.

Görüşmeler Nisan-Mayıs 2024 tarihleri arasında yapılmış ve her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüştür. Görüşmelerde 12 ast ve yönetici pozisyonunda çalışan 13 üst ile görüşülmüştür. Toplamda 25 katılımcıya ulaşılmıştır ve tüm görüşmeler analize dahil edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların uzaktan çalışma deneyimlerine odaklanarak cevap vermeleri sağlanmıştır.

Katılımcıların onayı dahilinde görüşmelerin görüntü ve ses kaydına alınmış, katılımcıların isimleri ve çalıştıkları firma isimleri gizli kalacak şekilde verileri analizlere dahil edilmiştir. Araştırma için görüşmelere başlanmadan önce etik kurul onayı alınmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Kısıtları, Geçerlik ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda; değerlendirici etkilerine ilişkin bazı endişeler bulunmaktadır. Bunlar gözlemci ve araştırmacının değerlendirme süresi boyunca değişikliklere uğrama olasılığından ve değerlendiricinin önyargılarının veri analizi ve yorumlarını ne kadar etkileyebileceğinden kaynaklanmaktadır (Patton, 1999: 1203-1204).

Kapsamlı ve derin bir araştırma yürütmek için gayretli girişimlerde bulunulmasına rağmen, araştırmanın doğası gereği belirli kısıtlar mevcuttur. Bulguların kıyaslanabilirliği açısından daha önce de bahsedildiği gibi ulusal yazında yapılmış herhangi bir çalışma olmaması önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Buna ek olarak farklı sektörlerde uzaktan çalışma modellerini benimseyen çalışanlarla görüşmek verilerin daha da zenginleşmesi açısından faydalı olabilir.

Tablo 1: Araştırma Bulgularının Güvenilirliğini Değerlendirmek İçin Kullanılan Terminoloji Ve Kriterler

Nicel araştırma terminolojisi & Nitel araştırmaya uygulanması (Long vd., 2000)	Nitel araştırmalarda güvenilirlik ile ilgili alternatif terminoloji (Lincoln ve Guba, 1985)
Geçerlilik: Bulguların verileri doğru şekilde yansıttığına dair olan kesinlik.	Gerçeklik değeri: Birden fazla gerçekliğin var olduğunu kabul eder; araştırmacıların metodolojik önyargıya neden olabilecek kişisel deneyimlerini ve bakış açılarını ana hatlarıyla belirtir; katılımcıların bakış açılarını açık ve doğru bir şekilde sunar.
Güvenilirlik: Bulguları etkilemiş olabilecek kişisel ve araştırma yöntemi önyargılarının hesaba katılması da dahil olmak üzere analitik prosedürlerin tutarlılığı.	Tutarlılık: Yöntemlerin üstlendiği 'güvenilirlik' ile ilgilidir; yani araştırmacının kararları açık ve şeffaf olmalıdır. Nihayetinde bağımsız bir araştırmacı da benzer veya karşılaştırılabilir bulgulara ulaşabilmelidir. Tarafsızlık (veya teyit edilebilirlik): Doğruluk değeri, tutarlılık ve uygulanabilirlik ele alındığında elde edilir. Katılımcılarla uzun süreli etkileşimin karmaşıklığını ve kullanılan yöntemlerin ve bulguların özünde araştırmacının felsefi konumu, deneyimleri ve bakış açılarıyla bağlantılı olduğunun kabulüne odaklanır. Tüm bunlar hesaba katılmalı ve katılımcıların anlattıklarından ayırt edilmelidir.
Genellenebilirlik: Bulguların diğer ortamlara aktarılabilirliği ve diğer bağlamlarda uygulanabilirliği.	Uygulanabilirlik: Bulguların diğer bağlamlara, ortamlara veya gruplara uygulanıp uygulanamayacağının göz önünde bulundurulması.

Kaynak: Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması noktasında, hem görüşme hem verilerin analizi sürecinde Long ve arkadaşlarının nicel araştırma terminolojisini nitel araştırmaya uyguladığı ve belirlediği kriterler ile Lincoln ve Guba (1985)' nın nitel araştırmalarda güvenilirlik ile ilgili alternatif terminolojisindeki belirlediği kriterlere uyulması için titizlik gösterilmiştir. Araştırmacının halihazırda kamu sektöründe çalışmakta olması herhangi bir önyargıya sahip olabilmesinin önüne geçmiştir ve araştırmacının bakış açısı ile yorumlarının tarafsız, açık ve şeffaf olduğu söylenebilir.

Yıldırım ve Şimşek (2011)'in belirttiği üzere nitel çalışmalarda iç ve dış geçerliliğin sağlanması amacıyla farklı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu noktada ver çeşitliliğinin sağlanması amacıyla çaba gösterilmiş farklı sektör ve pozisyonda katılımcılarla görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara yöneltilecek olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları tez izleme komitesi üyelerine sunulmuş ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmış ve bu şekilde uzmanların görüşü alınmıştır. Tez izleme komitesi üyelerinin görüşleri doğrultusunda soruların son hali netlik kazanmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğinin sağlanması için çaba gösterilmiştir. Bu noktada araştırmanın analiz ve bulguları uzmanlar tarafından incelenmiş geri bildirimler sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler her bir katılımcı için yazar tarafından deşifre edilmiş sonrasında MAXQDA programında içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi kapsamında veriler tematik analize de tabi tutulmuştur. Görüşme verilerinde yinelenen temaları ve kodları belirlerken tematik analiz yapılmıştır. Veriler kodlanarak ana temalara ve alt temalara ayrılmıştır. Bunun sonucunda araştırma sorularına yanıt veren anlamlı temalar elde edilmiştir. Elde edilen temaların yoğunluğu dikkate alınmıştır.

Bulguların güvenilirliğini artırmak için veriler birden fazla kez analiz edilmiştir.

Sosyal araştırmalarda kullanılan tekniklerin çoğu, uyaranların ve tepkilerin gözlemlenmesi, ortaya çıkan davranışların tanımlanması, bireysel özelliklerin ayrımı, sosyal koşulların ölçülmesi ve bunlarla ilgili hipotezlerin test edilmesi etrafında odaklandığından, içerik analizi doğrudan gözlemlenebilir fiziksel iletişim araçlarının sınırlarını aşar. Bunun yerine, iletişimin kökenlerini, bağlantılarını veya sonuçlarını izlemek için bu tür araçların sembolik niteliklerine dayanır. Böylece (gözlemlenmeyen) verilerin bağlamını analize uygun hale getirir (Krippendorff, 1989: 403).

İçerik analizi, veriler içinde gizlenebilecek bilgileri tanımaya ve ifşa etmeye çalışır. İçerik analizindeki temel prosedür, benzer verileri farklı kavram ve temalar içinde birleştirmeyi ve ardından bunları alıcının kavrayacağı şekilde aydınlatmayı içerir

(Yıldırım ve Şimşek, 2008:227). Tematik analiz, nitel verileri kodlamak için kullanılan bir prosedürdür. Kodlama açık ve net bir "kod" gerektirir. Bu kod, çeşitli temaların bir derlemesi, nedensel olarak birbiriyle ilişkili temalar, göstergeler ve niteliklerden oluşan çok yönlü bir model veya bu ikisinin karışımı şeklinde olabilir. Bir tema, özünde, potansiyel gözlemleri basit bir şekilde tasvir etmeye ve organize etmeye ya da daha ayrıntılı örneklerde incelenen olgunun belirli yönlerini yorumlamaya hizmet eden, veriler içinde keşfedilen ve fark edilebilir bir kalıptır. Bir tema, veriler içinde doğrudan gözlemlenebildiği açık düzeyde ya da olgunun özünün temelini oluşturduğu gizli düzeyde tanımlanabilir. Bu temalar başlangıçta işlenmemiş verilerden tümevarım yoluyla oluşturulabilir veya mevcut teorilerden ve önceki araştırmalardan tündengelim yoluyla çıkarılabilir (Boyatzis, 1998: 7). Tematik analizde kodlama, tüm veri toplama işlemi boyunca ilgi çekici veri öğelerinin metodik olarak keşfedilmesini gerektiren çok aşamalı bir süreçtir. İlk başta kodlar, farklı boyutlarda olabilen (kelime öbekleri, cümleler veya paragraflar gibi) veri birimlerine uygulanır, ancak genellikle bir kod bir fikrin tamamını kapsar. Metni özetleyen veya doğrudan metinden alınmış bir etiket olarak görünebilirler (Miles vd., 2014). Bununla birlikte kodlar bazen daha soyut ve karmaşık olan metaforlar veya edebi imalar şeklinde olabilir. Araştırmacının bu koda bağlı veri kümesindeki tüm verileri çıkarması ve incelemesi için kod, ilgili verileri almak ve sınıflandırmak için bir etiket görevi görür (Castleberry ve Nolen, 2018: 809). Çalışmada elde edilen ana kodların bir kısmı literatürde önceden var olan kavramlar olmaktadır ve fakat bir kısmı ise keşifsel nitelik taşımaktadır. Ana kodların bir katılımcılara yöneltilen sorular neticesinde elde edilen cevapların analizi ile ortaya çıkmıştır. Katılımcılara yöneltilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları sonucunda elde edilen kodların bir kısmı güç kaynakları ile bir kısmı ise etkileme taktikleri ile ilgili olmaktadır.

İçerik analizi ve yapılan analizlerin tümünde MAXQDA 2024 programından faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

Bu bölümde birincil veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşmelerden yararlanılarak elde edilen verilerin analizi ve analizlerden elde edilen bulgular, her bir analiz için ilgili başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.1.Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular

Bu bölümde, yarı yapılandırılmış görüşmeler kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular, farklı şekillerde görselleştirilerek ve tablolaştırılarak sunulmuştur. İlk olarak katılımcıların genel demografik özellikleri ile ilgili tablo verilmiştir. Daha sonra, görüşmeler yoluyla toplanan verilerden türetilen ana temalar ve alt temalar sistematik olarak belirli başlıklar altında frekansları ile ilgili tablolarda verilmiştir. Katılımcıların temalar hakkındaki söylem örnekleri, italik olarak belirtilen alıntılarla derlenmiştir. Analizler derlenirken bulguların incelenmesi için MAXMaps, hiyerarşik kod-alt kod modeli, çapraz tablolar, kod haritaları, kod bulutu, iki vaka modeli gibi araçlardan faydalanılmıştır.

4.1.1. Demografik Veriler

Tema ve alt temalara ilişkin bulgulardan önce katılımcıların demografik özelliklerine, halihazırda çalışmakta oldukları örgüt bilgilerine ve çalışma modellerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2 : Katılımcı Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Sektör	Uzaktan Çalışma Tecrübesi (yıl)
Görüşme 1 ast	Kadın	30	Evli	Lisans	Loistik	2
Görüşme 2 ast	Kadın	25	Bekar	Lisans	Hızlı Tüketim	1
Görüşme 3 ast	Kadın	26	Bekar	Lisans	Bankacılık	3
Görüşme 4 ast	Kadın	35	Evli	Lisans	Otomotiv	3
Görüşme 5 ast	Kadın	38	Evli	Yüksek	Loistik	3
Görüşme 6 ast	Kadın	31	Evli	Lisans	Tütün	2
Görüşme 7 ast	Kadın	27	Bekar	Lisans	Perakende	1
Görüşme 8 ast	Kadın	33	Evli	Lisans	Loistik	2
Görüşme 9 ast	Kadın	26	Bekar	Lisans	Enerji	2
Görüşme 10 ast	Erkek	28	Bekar	Lisans	Tütün	1
Görüşme 11 ast	Kadın	29	Bekar	Lisans	Hızlı Tüketim	4
Görüşme 12 ast	Erkek	27	Bekar	Lisans	İmalat	2
Görüşme 1 üst	Erkek	41	Evli	Yüksek	Bilim	4
Görüşme 2 üst	Kadın	31	Bekar	Lisans	Loistik	4
Görüşme 3 üst	Kadın	40	Bekar	Yüksek	Bankacılık	4
Görüşme 4 üst	Erkek	54	Evli	Yüksek	Telekomünik	6
Görüşme 5 üst	Erkek	56	Evli	Doktora	Telekomünik	5
Görüşme 6 üst	Erkek	31	Evli	Lisans	Gıda	4
Görüşme 7 üst	Kadın	36	Evli	Yüksek	Telekomünik	1
Görüşme 8 üst	Kadın	39	Evli	Yüksek	Enerji	3
Görüşme 9 üst	Erkek	37	Evli	Lisans	Enerji	2
Görüşme 10 üst	Kadın	39	Bekar	Yüksek	İnsan	4
Görüşme 11 üst	Erkek	39	Evli	Yüksek	İmalat	2
Görüşme 12 üst	Kadın	34	Evli	Lisans	İmalat	4
Görüşme 13 üst	Kadın	47	Evli	Yüksek	İmalat	4
Katılımcı	Pozisyon	Çalışma Modeli	Kurumsal İletişim Aracı	Çalışma Tecrübesi	Örgüt Yapılanması	Yönetim Düzeyi
Görüşme 1 ast	Tedarik Zinciri Uzmanı	Hibrit	Teams	6	Matriks	
Görüşme 2 ast	İs Analisti	Hibrit	Teams	1.5	Piramit	
Görüşme 3 ast	Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı	Hibrit	Zoom	3	Piramit	
Görüşme 4 ast	Ürün Müdürü	Evden	Teams	14	Matriks	
Görüşme 5 ast	Tedarik Zinciri Uzmanı	Hibrit	Teams	11	Piramit	
Görüşme 6 ast	Finansal Analist	Evden	Teams	7	Piramit	
Görüşme 7 ast	Finans Uzmanı	Hibrit	Teams	3	Piramit	
Görüşme 8 ast	Loistik Uzmanı	Hibrit	Teams	6	Matriks	
Görüşme 9 ast	Robotik Süreçler Otomasyon Uzmanı	Hibrit	Teams	2,5	Matriks	
Görüşme 10 ast	Finansal Muhasebe Analisti	Hibrit	Teams	4	Piramit	
Görüşme 11 ast	Finansal Muhasebe Analisti	Hibrit	Teams	7	Matriks	
Görüşme 12 ast	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	Hibrit	Teams	4	Piramit	
Görüşme 1 üst	Yazılım Grup Yöneticisi	Hibrit	Teams	19	Piramit	Üst
Görüşme 2 üst	Tedarik Zinciri Müdürü	Hibrit	Teams	12	Matriks	Orta
Görüşme 3 üst	Ekio Sefi	Hibrit	Teams	14	Piramit	Alt
Görüşme 4 üst	Mekansal Zeka Birim Yöneticisi	Hibrit	Teams	32	Piramit	Üst
Görüşme 5 üst	Arac Programları Yöneticisi	Evden	Teams	34	Piramit	Üst
Görüşme 6 üst	Bölge Satış Müdürü	Hibrit	Teams	12	Piramit	Üst
Görüşme 7 üst	Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü	Hibrit	Teams	15	Matriks	Orta
Görüşme 8 üst	İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi	Hibrit	Teams	16	Matriks	Orta
Görüşme 9 üst	Satış Müdürü	Evden	Teams	10	Piramit	Orta
Görüşme 10 üst	Hizmet Sağlama Birim Başkanı	Hibrit	Teams	14	Matriks	Üst
Görüşme 11 üst	Mali İşler Müdürü	Hibrit	Teams	21	Piramit	Orta
Görüşme 12 üst	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Hibrit	Teams	9.5	Piramit	Orta
Görüşme 13 üst	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Hibrit	Teams	9.5	Piramit	Orta

Katılımcıların her bir demografik özelliğine ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdaki ilgili tablolarda açıklanmıştır.

Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde
25-34	13	52
35-44	8	32
45-54	3	12
55 ve üzeri	1	4
Toplam	25	100
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	8	32
Kadın	17	68
Toplam	25	100
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	10	40
Evlü	15	60
Toplam	25	100
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Doktora	1	4
Lisans	15	60
Yüksek Lisans	9	36
Toplam	25	100
Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde
1 -10	13	52
11 -20	9	36
21-30	1	4
31 ve üzeri	2	8
Toplam	25	100
Uzaktan Çalışma Deneyimi	Frekans	Yüzde
1	4	16
2	7	28
3	4	16
4	8	32
5	1	4
6	1	4
Toplam	25	100

Sektör	Frekans	Yüzde
Bankacılık	2	8
Bilişim	1	4
Enerji	3	12
Gıda	1	4
Hızlı Tüketim	2	8
Lojistik	4	16
Otomotiv	1	4
Perakende	1	4
Telekomünikasyon	3	12
Tütün	2	8
İmalat	4	16
İnsan Kaynakları Danışmanlık	1	4
Toplam	25	100
Pozisyon	Frekans	Yüzde
ARGE Programları Yöneticisi	1	4
Bölge Satış Müdürü	1	4
Finans Uzmanı	1	4
Ekip Şefi	1	4
Hizmet Sağlama Birim Başkanı	1	4
Mali İşler Müdürü	1	4
Mekansal Zeka Birim Yöneticisi	1	4
Satış Müdürü	1	4
Tedarik Zinciri Müdürü	1	4
Yazılım Grup Yöneticisi	1	4
Ürün Müdürü	1	4
Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü	1	4
İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi	1	4
İnsan Kaynakları Yöneticisi	2	8
Finansal Analist	1	4
Finansal Muhasebe Analisti	2	8
Robotik Süreçler Otomasyon Uzmanı	1	4
Lojistik Uzmanı	1	4
Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı	1	4
Tedarik Zinciri Uzmanı	2	8
İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	1	4
İş Analisti	1	4
Toplam	25	100

Tablo 3' e bakıldığında görüşmelere katılan 25 katılımcıdan 13'ünün 25-34 yaş aralığında olduğu, 8'inin 35-44 yaş aralığında olduğu, 3'ünün 45-54 yaş aralığında olduğu ve 55 ve üzeri yaş aralığında sadece 1 katılımcının olduğu görülmektedir.

Görüşmelerin yapıldığı katılımcıların yaş ortalamasının genç olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan 17'sinin kadın, 8'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Görüşmelere katılan 25 katılımcıdan 10'u bekar 15'i evlidir. Görüşme yapılan katılımcıların medeni durumları yaklaşık olarak eşit dağılım göstermektedir. 25 katılımcıdan 15'inin Lisans, 9'unun Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan yalnızca 1'i Doktora mezunudur. Katılımcılardan 13' ünün 1-10 yıl arası, 9' unun 11-20 yıl arası, 1' inin 21-30 yıl arası ve 2 tanesinin 31 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

25 katılımcıdan 4' ünün 1 yıl, 7' sinin 2 yıl, 4'ünün 3 yıl, 8' inin 4 yıl, 1 tanesinin 5 yıl ve 1 tanesinin 6 yıl uzaktan çalışma deneyimleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 2 ila 4 yıl arası uzaktan çalışma deneyimine sahip olduğu ifade edilebilir.

Sektör çeşitliliğinin ise oldukça fazla olduğu görülmektedir. Sektör olarak en fazla imalat ve lojistik sektöründe çalışmakta olan katılımcılarda görüşmeler yapıldığı ifade edilebilir Katılımcıların pek çok farklı seviye ve pozisyonda çalışmakta oldukları görülmektedir. Sektör olarak en fazla imalat ve lojistik sektöründe çalışmakta olan katılımcılarda görüşmeler yapıldığı görülmektedir. Pozisyon olarak da en fazla insan kaynakları ve finans departmanlarında çalışmakta olan katılımcılar ile görüşmeler yapıldığı ifade edilebilir.

Tablo 4 : Katılımcıların Çalışma Modeli

Çalışma Modeli	Frekans	Yüzde
Evden Çalışma	4	16
Hibrit	21	84
Toplam	25	100

Tablo 4'e bakıldığında görüşmelere katılan 25 katılımcıdan 4'ünün tamamen evden çalışmayı deneyimlediği ve 21'inin ise hibrit olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun hibrit olarak çalışmakta olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5 : Katılımcıların Kurumsal İletişim Aracı

Kurumsal İletişim Aracı	Frekans	Yüzde
Teams	24	96
Zoom	1	4
Toplam	25	100

Tablo 5' e bakıldığında görüşmelere katılan 25 katılımcıdan 24' ünün yani neredeyse tamamının kurumsal iletişim aracı olarak Teams kullandığı görülmektedir. Katılımcılardan yalnız 1'i kurumsal iletişim aracı olarak Zoom uygulamasını kullandığını ifade etmiştir.

4.1.2. Temalara İlişkin Frekanslar ve Görüşler

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve serbest kodlama ile kodlanmıştır. Bu analiz süreci sonucunda temalar ve alt temalara ulaşılmıştır. Bu temalar ve alt temalar başlıklar halinde verilmiş ve görüşmeler sonucu ortaya çıkarılan veriler MAXQDA 2024 programı aracılığıyla kodlanmış ve tablolaştırılmıştır. Her bir tema ve alt temalara ilişkin olarak katılımcıların belirleyici söylem örnekleri (atıflar italik olarak belirtilmiştir) derlenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda elde edilen ana temalara ilişkin frekanslar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Temaların alt kodlarına ilişkin frekanslar MAXMaps ile alt kodların istatistikleri elde edilmiş, görselleştirilmiş, Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli oluşturulmuş ve söylem örnekleri sırasıyla verilmiştir. İlgili tablolarda bulunan ve parantez içinde yazan sayılar kodlama frekanslarıdır.

Şekil 2 : Temalara İlişkin Frekanslar

Kod Sistemi	üst	ast	TOPLAM
> Güç kaynakları	60	10	70
> Uyum ile karşılaşma nedenleri-güç	32	1	33
> Direnç ile karşılaşma nedenleri-güç	2		2
> Güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler, faktörler	8		8
> Güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar	37		37
> Uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde avantaj	7		7
> Uzaktan çalışma güç kullanımında ve iletişimde dezavantaj	21		21
> Güç kavramının tanımı	21		21
> Etkileme taktikleri	7	48	55
> Uyum ile karşılaşma nedenleri-etkileme	10	13	23
> Direnç ile karşılaşma nedenleri-etkileme	1	7	8
> Etkileme taktiklerinin seçimini etkileyen dinamikler, faktörler		19	19
> Etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar		27	27
> Uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde avantaj	1	18	19
> Uzaktan çalışma etkilemede ve iletişimde dezavantaj		26	26
> Etkileme kavramı tanımı		20	20
> Etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri	5	9	14
> Etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri	22	24	46
> Etkili olduğu düşünülen güç kaynakları		9	9
> Etkisiz olduğu düşünülen güç kaynakları		2	2
Σ TOPLAM	234	233	467

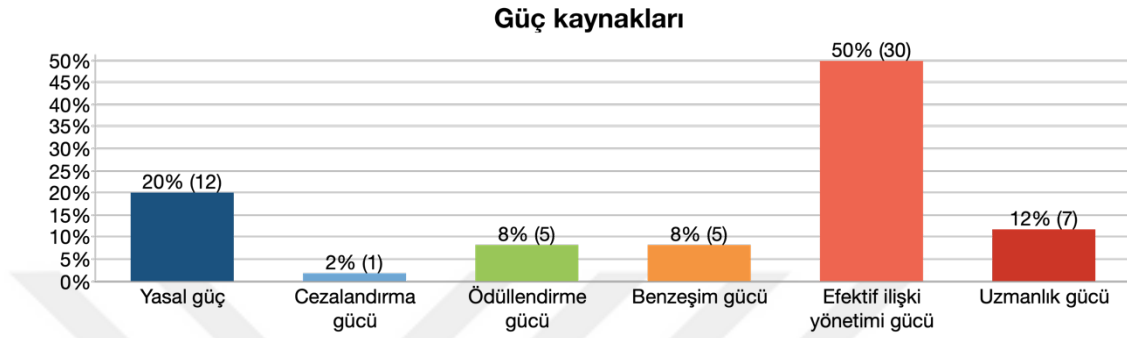
*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Ana temalar; güç kaynakları, uyum ile karşılaşma nedenleri-güç, direnç ile karşılaşma nedenleri-güç, güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler, faktörler, güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar, uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde avantaj, uzaktan çalışma güç kullanımında ve iletişimde dezavantaj, güç kavramının tanımı, etkileme taktikleri, uyum ile karşılaşma nedenleri-etkileme, direnç ile karşılaşma nedenleri-etkileme, etkileme taktiklerinin seçimini etkileyen dinamikler, faktörler, etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar, uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde avantaj, uzaktan çalışma etkilemede ve iletişimde dezavantaj, etkileme kavramı tanımı, etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri, etkili olduğunu düşünülen güç kaynakları ve etkisiz olduğu düşünülen güç kaynakları olarak

kodlanmıştır ve toplamda 20 ana temaya ulaşılmıştır. Ana temalar aşağıdaki bölümlerde alt temaları ile birlikte ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.1.3. Güç, Güç Kullanımı ve Güç Kaynaklarına İlişkin Frekanslar ve Görüşler

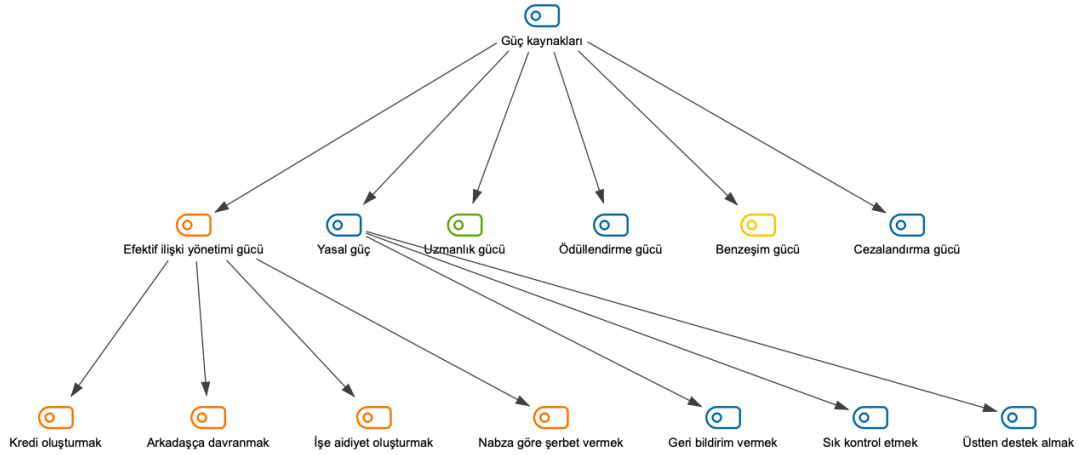
Tablo 6 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri



*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 6’da güç kaynakları temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın efektif ilişki yönetimi olduğu görülmektedir. Bu alt tema daha önce literatürde tanımlanmış ve çerçevelenmiş olan kabul edilmiş güç kaynaklarından farklılaşmakta ve bazı yönleriyle keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Diğer alt temalar ise French ve Raven (1959)’ ın tanımlamış olduğu güç kaynaklarından oluşmaktadır. Bu güç kaynakları arasından en yüksek frekansa sahip olan Yasal güç olmuştur. En düşük frekansa sahip olan alt tema ise cezalandırma gücü olmaktadır.

Şekil 3 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri



Şekil 3’de alt temalara ait alt temalar görselleştirilmiştir. Tabloya göre efektif ilişki yönetimi alt teması kredi oluşturmak, arkadaşça davranmak, işe aidiyet oluşturmak ve nabza göre şerbet vermek alt temalarına sahiptir. Yasal güç ise geri bildirim vermek, sık kontrol etmek ve üstten destek almak alt temalarına sahiptir. Frekans sıklığı en yüksek olan iki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Efektif ilişki yönetimi gücü

Nabza göre şerbet vermek

“Genelde ben biraz daha insan ilişkilerimi ön plana çıkartarak çalışan bir yönetici pozisyondayım, ikili ilişkilerimi kullanmayı fazlaca seviyorum ve becerebildiğimi düşünüyorum. Bu noktada biraz daha böyle nabza göre şerbet dediğimiz hangi personelle nasıl konuşacak, hangi işi yaptırırken nasıl bir rol çizmem, nasıl bir rol oynamam gerek kısmını görerek hareket etmeye çalışıyorum.”

(Görüşme 9 üst, Erkek, 37, Satış Müdürü)

Katılımcı efektif ilişki yönetiminden bahsederken insan ilişkilerinin öneminden bahsetmiş, her bir personelle nasıl konuşulacağını bilmesi ve ona göre davranılmasının yani nabza göre şerbet vermenin efektif ilişki yönetimi noktasında önemli olduğunu ifade etmiştir.

Arkadaşça davranmak

“İletişim çok önemli. Kişilerin birbirleriyle iletişimi önemli, ne bileyim işte bir üst ilişkisinden daha çok, biraz daha arkadaşı gibi görmesi daha önemli. Yani tabii online süreçte uzaktan çalışmada bunlar biraz daha azalmış gibi görünüyor. Aslında bunlara sıralandırılmış gibi görünüyor ama mesela işte ne bileyim haftada bir şirkette bir araya geldiğimizde daha dostça bir şeyde ortamda görüşme, arkadaşça bir ortamda görüşmek, karşılıklı hani şeylerin, tecrübelerin paylaşılmasından tutun, ne bileyim tatilde neler yapıldı vesaire bunu paylaşılmasına kadar işte beraber ortak yemeğe gidilmesi, işte beraber yemek yenilmesi veya iş ekip içi bir etkinlik yapılması, bir kahvaltı yapılması vesaire gibi şeyler aslında etkili olabiliyor.”

(Görüşme 5 üst, Erkek, 56, Arge Programları Yöneticisi)

“Karşıdakinin anladığını anlayabilmek ya da anlamadığında sorabileceği ya da uyarı verebileceği alarm üretebileceği yakınlığı tanımak en büyük kriter bunlar. Böyle arkadaş gibi olma tarzı iyi bir şey. Abi kardeş olma tarzı yeri geldiğinde derdini dinlenilmesi gerekirse boş muhabbet yapabilme tarzı bunların etkisi büyük diye düşünüyorum. O yetki ve sorumluluğun yanında bunlar daha da tetikler diye insan sevdiği kişiler için daha fazla efor harcar bu da o kısımlardan birisi.”

(Görüşme 1 üst, Erkek, 41, Yazılım Grup Yöneticisi)

Katılımcılar efektif ilişki yönetiminden bahsederken iletişimi iyi tutmanın öneminden ve astlara arkadaşça davranmanın bunu kolaylaştırdığından bahsetmişlerdir.

Kredi oluşturmak

“Hep kafamda şey vardır, bunu da kendi yöneticimden öğrenmiştim. Astını gerçekten motive etmek istiyorsan kendine borçlandır. Yani izne ihtiyacı olduğunda gerçekten ona iznini en az birkaç kere ver ki senin de acil bir rapora ihtiyacın olduğunda mesai dışında arayabilmek için bir sebebin olsun yani.”

(Görüşme 7 üst, Kadın, 36, Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü)

“Bir kere motivasyon çok önemli. Uzaktan çalışırken dışarıda işleri de olabiliyor. Doktor işleri, başka işler, günlük işleri. Bunlarda izin istediklerinde hiçbir zaman sorun etmiyorum. Sadece bana haber vermelerini istiyorum, olabilir o gün içerisinde iki saat erken çıkmaları gerekebilir. Öğlen doktora gidebilirler. Bana söyledikleri sürece izin girmelerine de gerek yok. Hani günlük iki saatlik şeyleri kendi aramızda hallediyoruz benim bilgim olduğu sürece. Bu onlarda tabii ki bir güven duygusu yaratıyor. Güven duygusuyla işlerine daha sarılıyorlar. Benim de görmek istediğim muamele bu olduğu için ben de onlara bu şekilde davranıyorum diyebilirim. Karşılıklı güvene dayalı bir kredi oluşturmak, güven ilişkisi insanların işine daha fazla sarılmasına sebep oluyor. Çok kontrol edemiyoruz birbirimizi. yüz yüze ki gibi değil, onların boş zamanını ben zaten göremiyorum. Dolayısıyla onlara güvenmekten başka çarem de yok.”

(Görüşme 3 üst, Kadın, 40, Ekip Şefi)

Katılımcılar efektif ilişki yönetiminden bahsederken yeri geldiğinde astların isteklerine olumlu cevap vermenin bir kredi oluşturduğunu ve sonrasında kendileri de astlarından bir şey isterken olumlu geri dönüş alma ihtimallerinin arttığından bahsetmişlerdir.

İşe aidiyet oluşturmak

“Hani böyle daha yönetici olarak değil de birazcık daha birlikte yaparsak ya da bana destek olursan işte bunu şu şekilde yaparsak daha başarılı oluruz. Buradaki rolün aslında bu, gelecekte şunu şöyle planlayalım gibi oyunun içine dahil etmeye başladım. Önceleri dahil etmiyorken kendim sadece yapıyorsam insanları ittiğini ve bir süre sonra da o işe ya da oyuna neyse dahil olmadıklarını gördüm. Artık birlikte hep böyle işte beraber biz bir takımız, biz işte birlikte yapıyoruz. Bunu başarıyorsa beraber başarıyoruz bir başarı varsa bunu yöneticiye de bu arada kendi yöneticime de işte ben yaptım diye değil, biz yaptık diye aktarıyorum zaten.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

“Eğer ki işe bir aidiyetin varsa işi kendi işin olarak görüyorsan, ki bu tamamen yöneticinin tavırları ile alakalı; en başından beri eğer ki yöneticinin seninle olan kriz senaryolarında sana çözüm sunmuş seninle iyi iletişim kurmuş, seni anlamış, seni azarlamayarak bir iletişim yoluna gitmişse, senin işlerini çözmeye çalışıyorsa, sana olan yaklaşımı çözüm odaklıysa, eğer bu iletişimin sonucunda ondan bir rica geldiğinde yaparsın, tabii ki de her şeye acil diyen bir yöneticinin istediği şeyin acil olduğunu düşünmezsin. Örneğin yöneticinin şimdiye kadar senin doktor randevularında sana hep izin vermiş, işinin yürütmesini sağlamış, sana back up sağlamış ve sana yatırım yapmışsa, sana yaptığın işi sevdirmiş yaptığın işi ideal bir iş haline getirmişse senden bir talepte bulunduğunda o zaman doktor randevunu bile iptal edersin çünkü o işin gerçekten acil olduğunu bilirsin acil olmasa istemezdi dersin.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcılar efektif ilişki yönetiminden bahsederken çalışanda işe karşı bir aidiyet oluşturulduğunda istediklerini yaptırabilmenin veya yöneticiden gelen isteklerin daha kolay bir şekilde gerçekleştirildiği ve daha fazla uyum davranışı ile karşılaşıldığından ve gösterildiğinden bahsetmişlerdir.

Yasal güç

Geri bildirim vermek

“Birazcık gözlemlemeye çalışırım. Ama ondan sonraki ilk bire bir görüşmemizde bir geri bildirim anında hemen böyle işe yarayacak bir geri bildirim vermeye çalışırım ve somut örneklerle dayandırırım. Bunu genelde böyle gün içerisinde gördüğüm şeyleri notlarımı derim ki şunu yapman gerekiyor ama gördüğüm kadarıyla sen işte haftanın iki üç günü bunu yapmıyorsun ve bu da bizde şuna sebep oluyor. Bunu yapmama nedenini öğrenebilir miyim? diyorum ve önce dinliyorum. Gerçekten samimi bir şekilde dinliyorum çünkü işe yarar bir şey çıkabilir. Yani o söylediği şeylerden belki gerçekten iş yükünü yönetemiyor olabilir, onu yapmaktan nefret ediyor olabilir ve motivasyonu çok düşünüyor olabilir veya başkasının yapmadığını görüp o yapmıyor o yüzden ben de yapmıyorum diyen biri de olabilir. Bu yüzden sebebi önemli benim için. Sebebini öğrendikten sonra da sebebine yönelik bir aksiyon.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Bence en önemli şey bilgi paylaşımı ve geri bildirim. Bu olumlu ya da olumsuz anlık süreçte yapılan işle ilgili bir şey varsa bununla ilgili her durumu paylaşmak.”

(Görüşme 7 üst, Kadın, 36, Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü)

Katılımcılar yasal güçten bahsederken geri bildirim vermenin öneminden bahsetmiş ve istediklerini yaptırabilme noktasında geri bildirim vererek ilerlediklerinde daha fazla uyum davranışı ile karşılaşıldığından bahsetmişlerdir.

Sık kontrol etmek

“Şu tarihte bitecek bak anlaşıyor muyuz? Burada bana ne zaman teslim edebilirsin? gibi öncesinde bir daha hatırlatma yapıyorum. Aslında sık sık hatırlatmalarla kişiler ne yapıyor işi unutmuyor ve hani öncelik planını alıyorlar bu benim için önemli.”

“Sürekli bir kontrol olduğu için karşı tarafta kontrol edileceğini bildiği için daha hızlı aksiyon alıyor öyle söyleyeyim.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

Katılımcı yasal güçten bahsederken astları süreç ile ilgili sürekli sorular yönelterek sık kontrol etmenin istediğini elde etme ve yaptırma noktasında önemli olduğundan bahsetmiştir.

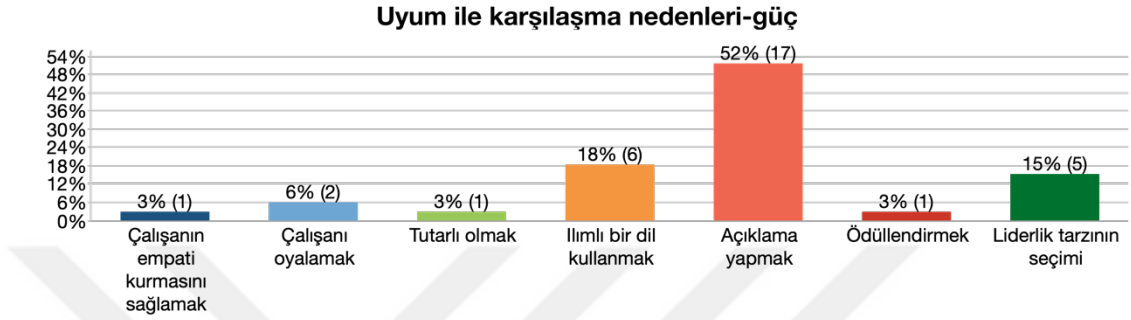
Üstten destek almak

“İkna etmeye çalışırken zorlandığımda, ben fonksiyonel yöneticiyim ama bir de üst yöneticilerim var direkt yöneticilerinden destek alıyorum. Direkt üst yöneticilerine şikayet etmek olarak düşünmeyelim ama birlikte üç kişi bir toplantı organize ediyoruz. O üç kişilik toplantıda iki kişi aynı konunun doğruluğu üzerine örnekler vererek anlattığında daha etkili olabiliyor.”

(Görüşme 10 üst, Kadın, 39, Hizmet Sağlama Birim Başkanı)

Katılımcı yasal güçten bahsederken astlarını ikna etme noktasında süreç içerisinde zorlandığı zamanlarda kendi üstlerinden destek aldığını ve bunun istediklerini yaptırma noktasında etkili bir yöntem olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 7 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanırken Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri



Tablo 7’de katılımcıların uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken uyum ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın açıklama yapmak olduğu görülmektedir. Sonrasında ılımlı bir dil kullanmak ve liderlik tarzının geldiği görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Açıklama yapmak

“Ben genelde dediğim gibi ikna etme yolunda bir o işi neden yaptığımı anlatmaya çalışıyorum. Sadece bu işi sana vermek için veriyorum çünkü ben senin müdürünüm işe yaramıyor artık çok eskide kaldı yani bu yöntem.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Neden acele ettiğimi ve neden bu dokümanı istediğimi biliyor olması, onu bir amaca oturuyor olması en büyük etken, herhangi bir işte bu şekilde biliyor olması. İşte bakanlıktan arandığını, acil bir toplantı geliştiğini biliyor olması benim canım istedi keyfi istiyorum şeklinde olmadığını biliyor. İş için bir süreç olduğunu içerik anlamda

neleri yapması gerektiğinin nedenini, yani hangi konuda nasıl bir sunum hazırlanması gerektiğini anlatıyor olmak amacı da anlamalarını sağlıyor. O sürecin daha iyi anlaşılmasını bununla beraber daha rahat motivasyonla ilerlemesini sağlıyor.”

(Görüşme 1 üst, Erkek, 41, Yazılım Grup Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken uyum ile karşılaşma nedenlerinden bahsederken bir konuda astlarına istediğini yaptırma ve onları ikna etme noktasında onlara neden bunu istediklerini ayrıntılı bir biçimde açıkladıklarını ve bu şekilde onları daha kolay ikna edebildiklerinden bahsetmişlerdir.

İlımlı bir dil kullanmak

“Daha yumuşak bir şekilde söylersem daha kolay uyum sağlıyorlar çünkü biraz daha artık Z kuşağı ile çalışıyoruz. Z kuşağı daha yöneticiliği değil daha çok liderliği seviyorlar. Baskıyı sevmiyorlar daha çok işte biraz daha arkadaşça yaklaştığınız zaman ve işi öğrettiğiniz zaman aslında yani bunu öğrenirsem ne olurdu gördüklerinde ya da yaparsam bana ne faydası olurdu gördüklerinde daha verimli bir şekilde çalışıyorlar.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

“Şöyle bence orada önemli olan nokta biraz daha benim sakin duruşum diyebilirim. Çünkü işimiz gerçekten insan işi olduğu için ekstra zorlaşıyor. Teknik birimin işleri daha ağır ama üstüne insan faktörü eklenince gerçekten oradaki motivasyonu korumak önemli. Bazen de çok kriz anlarınız vesaire olabiliyor. Oradaki biraz daha işte sakin kalışım belki kendi karakterinden kaynaklı yada uzun yıllardır bu kurumda olmamla ilgili. Şeyi biliyorum bir şey geldiğinde bunları yaşadık, çözeceğiz, sakin olalım vesaire gibi telkin edebiliyorum. Benim orada biraz daha ılımlı bir şekilde iletişim kurmam ve sakin kalmam onlara iyi geliyor.”

(Görüşme 12 üst, Kadın, 34 İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken uyum ile karşılaşma nedenlerinden bahsederken bir konuda astlarına istediğini yaptırma ve onları ikna etme

noktasında onlara durumu açıklarken ve süreçler esnasında ılımlı bir dil kullanmaya gayret ettiklerini ve bu şekilde onları daha kolay ikna edebildiklerinden bahsetmişlerdir.

Liderlik tarzı

“Direnç gösteren kişilere karşı bunu artık bir projeye çevirmek gerekiyor. Bu kişiyi değiştirmek ve bu kişiyi ikna etmek için böyle durumlarda da açıkçası ben iş hani şirketi çok ciddi bir şekilde zarara uğratacak veya hani bir şeyi etkileyecek bir şey değilse evrak dizmekse vs. bu durumda o kişinin yöntemlerini açmasını ve tamam hadi senin yöntemi deneyelim benim yöntemi deneyelim ölçelim hangisi daha mantıklı? beraber karar verelim gibi yapıyorum. bazen zaman ayırmak gerekiyor yani bu işte gerçekten böyle bir kişi ise ben buna bu şekilde muamele gösteriyorum. Ya da daha önce işte mesela sabahları yapılması gereken bir iş için şey diyen stajyerim olmuştu; çalışmak benim alışmadığım bir disiplin o yüzden zamana ihtiyacım var sabahları erken kalkmak için. Şimdi böyle olunca orada artık hani yöneticilik şapkasını çıkarıp müdürlük şapkasını giymek gerekiyor. Bu tamamen bence şey yani durumsal yöneticilik. yani duruma göre aslında yöntemi de belirlemeye çalışıyorum. Yöntemleri genel kişiye göre belirlemeye çalışıyorum ben.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Aslında kötü bir örnek olacak belki ama Pavlov’un koşullu öğrenme metodu maalesef hala işe yarıyor. Ya da şimdi yeni başlayan kişi eğer çok junior değilse işteki isteklilik bu işte tecrübe kazandıkça isteklilik de işin sorumlulukları ile birlikte maalesef azalıyor. Çok junior olduğu takdirde zaten bir isteklilik var, sadece kişiye ve durumlara göre doğru yönlendirmek gerekiyor.”

(Görüşme 7 üst, Kadın, 36, Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken uyum ile karşılaşma nedenlerinden bahsederken bir konuda astlarına istediğini yaptırma ve onları ikna etme noktasında liderlik tarzlarının farklılaştığını yani kişinin iş yapış biçimine, kıdemine,

direnç gösterip göstermediğine olayları kavrama tarzına vb. durumlara göre uygun olan yolları izleyerek onları daha kolay ikna edebildiklerinden bahsetmişlerdir.

Tablo 8: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanırken Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri



Tablo 8’de katılımcıların uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken direnç ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre sert bir dil kullanmak ile çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi temaları eşit frekansa sahip olmaktadır.. İki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Sert bir dil kullanmak

“İlk yöneticilik deneyimlerimde yani kendimi kanıtlamak istiyordum belki de ya da nasıl davranmam gerektiğini bilmiyordum. Karşı taraf nasıl tepki verir hani biraz daha genç bir yönetici oldum ben, o yüzden işte söylediğimi yaptırabilmek için daha sert yaklaşıyordum ve sert bir dil kullanıyordum ve bunun insanları çok ittiğini gördüm.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

Katılımcı uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken direnç ile karşılaşma nedenlerinden bahsederken bir konuda astlarına istediğini yaptırma ve onları ikna etme noktasında sert bir dil kullandığında direnç ile karşılaştığından bahsetmiştir.

Çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi

“Çalışanların konfor alanları var. Yani bir adam işini yaparken bugün üç oda bir salonda yapıyordu işini kocaman bir alanı vardı, biz diyoruz ki bundan sonra iki kişiyle bu işi yapacaksın. Biz baktık ölçtük denetledik senin için, bu işi iki kişiyle de yapabiliyorsun. Yani böyle söylediğiniz zaman maalesef direnç kaynakları çıkıyor.”

(Görüşme 7 üst, Kadın, 36, Çalışan Deneyimi ve İnsan Kaynakları Müdürü)

Katılımcı uzaktan çalışmada güç kaynaklarını kullanırken direnç ile karşılaşma nedenlerinden bahsederken çalışanların konfor alanlarından çıkmak istememelerinin bir direnç gösterme nedeni olduğunu ifade etmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışmakta olan katılımcıların direnç ile karşılaştıkları bir olayı anlatma konusunda yani olumsuz örnekleri paylaşma konusunda uyum ile karşılaştıkları olayları anlatmaktan daha gönülsüz oldukları görülmüş nitekim direnç ile karşılaşma nedenlerinde ulaşılan alt temaların sayısı kısıtlı olmuştur.

Tablo 9 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynakları Seçimini Etkileyen Dinamikler ve Faktörlere İlişkin Görüşleri



Tablo 9’da katılımcıların uzaktan çalışmada güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler ve faktörler temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Alt temaların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre çalışanın iş yapış tarzı ve çalışanın kişiliğine ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Çalışanın iş yapış tarzı

“A kişisi benden yaşça çok büyük ve çok tecrübeli ve kendisine karışılması onun performansını etkileyecek kadar motivasyonu düşürüyorsa ben onu kendi haline bırakıp bana yardıma ihtiyacın olursa gel diyorum. B kişisi çok fazla inisiyatif alıyor. Özgüveni çok yüksek, çok büyük, özgüvenli olduğu için gereksiz inisiyatifler alma ihtimali çok yüksekse ona sık sık gidip ne durumdasın, ne yapıyorsun, aldığın aksiyonlar neler diyorum. C kişisi tembel ve çalışmak istemeyen biriyse onu her sabah bir bahane bulup arayıp hani gününün nasıl planladığını soruyorum vesaire gibi.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Aslında bu yaştan pozisyondan bağımsız ekibin tamamı için geçerli ama hepsi farklı farklı renk. Yani örneğin işte belki alt mantığını anlatmak gerekiyor ikna etmek için. Ama işte örnek veriyorum işte Ahmet ile çalışırken Ahmet belki de biraz daha hani o kadar sorgulamayıp daha uygulayıcısıysa ona daha böyle anahtarları verip direk yola çıkartabiliyorum gibi diğer bir arkadaşım daha destek alma ihtiyacı duyuyorsa işte biraz daha yakın çalışabiliyorum ki onun ihtiyacını biliyorum.”

(Görüşme 12 üst, Kadın, 34 İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler ve faktörlerde ilişkin görüşlerinde çalışanın iş yapış tarzının örneğin; inisiyatif alma durumu ve sorgulayıcı olması gibi etmenlerin kullanacakları güç kaynağını seçmeleri doğrultusunda belirleyici bir faktör olduğundan bahsetmişlerdir.

Çalışanın kişiliği

“Kitlese bir karara varamıyoruz maalesef herkesin kendi kişiliğine, şahsına münhasır düşünme biçimi ve bir şeyleri değerlendirme biçimi oluyor.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

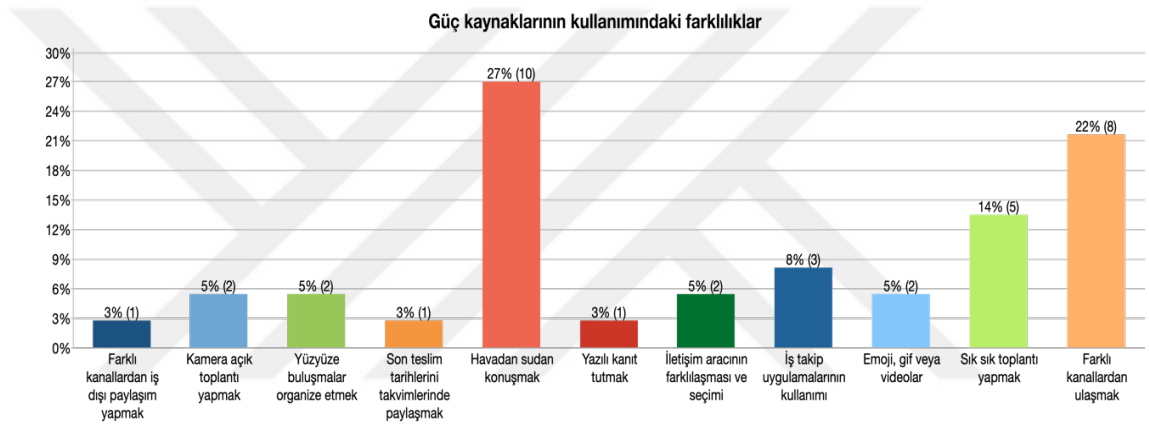
“Önce kişiyi tanıyorum, yani gözlemliyorum, kişiyi tanıyorum. Nasıl bir iletişim kurmam gerektiğini anlamaya çalışıyorum. Samimi bir iletişim kurmam gerekiyorsa o

şekilde ilerliyorum. Daha resmi ilerlemem gerekiyorsa hangi dili anlıyorsa karşı taraf aslında o şekilde yaklaşıyorum.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler ve faktörlerde ilişkin görüşlerinde çalışanın kişiliğinin de önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada kişileri öncelikle tanımaya çalışıp daha sonra kullanacakları güç kaynağını seçmeye karar verdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 10: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri



Tablo 10’da katılımcıların uzaktan çalışmada güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre uzaktan çalışmada güç kaynaklarının kullanımındaki meydana gelen farklılıklar arasında en yüksek frekansa sahip olan alt temanın havadan sudan konuşmak olduğu görülmektedir. Sonrasında farklı kanallardan ulaşmak ve sık sık toplantı yapmanın geldiği görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Havadan sudan konuşmak

“Hiç toplantı yapmadığımız bir dönemde birisi kendini geri çekmiş mi ve hani mağarasına çekilmiş kendi kafasının içinde boş bir odaya mı oturmuş, bunalıma mı giriyor, ne yapıyor onu gözlemleyebilmem için de genelde hani böylece o “ice breaker” dediğimiz biraz geyik yapmak ekiple falan gibi konuları kullanıyorum. Yani gifler videolar gördüğüm herhangi bir şeyi paylaşıyorum.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Gün sonunda aynı ofiste fiziksel olarak çalıştığında kişiye dair özel hayatına dair daha fazla bilginiz oluyor ve özel günlerini kaçırmıyorsunuz. Hasta olduğunda bir geçmiş olsun dileyebiliyorsunuz. Ben bunları dijital ortamdayken de yapmaya gayret ediyorum. Bir ülkeye gittiğimde sadece onlarla mesai saatlerini geçirip bitirmiyorum akşamı da mesaiymişçesine onlarla geçiriyorum. Çocukları ile ilgili eğer çocukları varsa bilgi sahibi oluyorum. Hobileri hakkında bilgi sahibi oluyorum ve bunları unutmayıp ona yönelik şeyler yapıyorum.”

(Görüşme 10 üst, Kadın, 39, Hizmet Sağlama Birim Başkanı)

“Özelden kontrol etmeye çalışıyorum ayrı penceren yazıyorum özel durumu varsa örneğin bebeği varsa ne oldu bebek uyumadı mı o gün için yazıyorum soruyorum sıkıntısını vesaire. Evlenecek arkadaşlar maddi manevi ihtiyaç var mı diye biraz daha özelden yazarak gitmeye çalışıyorum.”

(Görüşme 12 üst, Kadın, 34 İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklara ilişkin görüşlerinde online kanallar üzerinden kurdukları iletişimde ve çalışanlar ile günlük kurdukları iletişime devam edebilmek adına havadan sudan konuşmalara yer vermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Farklı kanallardan ulaşmak

“Ben genelde ararım Teams’den ve derim ki böyle böyle bir durum var Ama bunun öncesinde bir hazırlık aşaması var Tabii ki ben sadece şu an araç kısmından bahsediyorum. Teams’den ararım, konuşurum. Ardından da ilgili dosyayı nasıl kontrol edeceğine dair bir mail atarım bunu buradan bu şekilde takip edebilirsin diye sonra da takip etmesini beklerim. Bakarım yapıyor mu diye. Arada bir de sorarım genelde chat üzerinden nasıl gidiyor diye.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Uzaktan anlatmam gerekiyorsa bilgisayarı açtırıyorum. Eğer bilgisayarı yoksa telefonla arayıp ama Whatsapp üzerinden arıyorum örnek veriyorum. Yani hem arıyorum hem de yapması gereken şey çizebiliyorsam eğer görsel olarak da karşımdakine göstererek ayrıca anlatıyorum. Bak burada bu şekilde gibi, fotoğrafını çekip atıyorum.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklara ilişkin görüşlerinde astlarına istediklerini yaptırma doğrultusunda teams, whatsapp, telefon ile aramak gibi farklı kanalları aynı anda kullanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Sık sık toplantı yapmak

“Benim yöntemim şu düzenli olarak birebir görüşme yapıyorum ekiplerle. Çünkü bence uzaktan çalışmanın en kötü yanı insanların kendini yalnız hissetmesi, yani evden çalışırken tek başına bir odada oturuyorsun. Bir sürü problem bizim işimiz hep problem çözmek üzerine bir sürü problem yağıyor önüne ve insanlar şunu hissedebiliyor neden bir tek benim başıma geliyor. Bu neden sürekli problemlerle uğraşıyorum ama ofiste bir arada çalıştığımız zamanlarda bu kadar kötü hissetmiyordu insanlar bu kadar böyle tükenmişlik yaşamıyor. Çünkü yanında oturan arkadaşla aynı problemle uğraşıyor. yüz kişi orada aynı problemlerle uğraşıyor. Şimdi bu açıdan evden çalışmanın risklerini bu yalnız hissetmeyi bu işte kaybolup gitmeyi,

içine kapanmayı çözmek adına ben sık sık birebir görüşme sık sık dediğimde bu arada düzenli bir şekilde her ay takvimleyerek ve belli bir yapı olarak birebir görüşme yapıyorum.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Mesela daha sık gittiğim ülkelere online toplantı koyuyorum ama yeni başlayan birisi ise haftada bir böyle yarım saatlik bir kahve sohbeti gibi özel günlerini kutlayarak daha yakın olmaya çalışıyorum. Örnek veriyorum Birleşik Arap emirliklerinde bir ekip arkadaşım var onunla yüz yüze hiç görüşmedik ama yüz yüze görüştüğüm kişiler kadar iyi bir şekilde işlere yöneltebiliyoruz çünkü ona şeyi hissettirebiliyorum; yapması gereken zor bir şey olduğunda ben buradayım, uzakta olmam bir şeyi değiştirmez, gel birlikte yapalım diyorum, onun toplantılarına da eşlik ediyorum ”

(Görüşme 10 üst, Kadın, 39, Hizmet Sağlama Birim Başkanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklara ilişkin görüşlerinde son olarak astlarına istediklerini yaptırma doğrultusunda sık sık toplantı yaparak toplantılar doğrultusunda aksiyon aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanımında ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Avantajlara İlişkin Görüşleri



Tablo 11’de katılımcıların uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde avantaj temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre elde edilen iki

temadan yüksek frekansa sahip olan alt temanın etkin zaman yönetimi olduğu görülmektedir. Temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Etkin zaman yönetimi

“Bence ben uzaktan çalışırken astlarımı daha kolay yönlendirebiliyorum. Çünkü ben zamanımı daha iyi yönetiyorum, uzaktan çalışırken. Neden, çünkü bence insanın yanında oturan kişiye soru sormasıyla onu bir arayıp soru sorması arasında bir fark var, yanında oturunca refleks olarak dönüp ona soruyorsun, bunu ne yapayım veya bu ne olacak diye. Bir yönetici olarak kalabalık bir ekipte çalışan biri olarak ve yanında seni gören bir ekiple çalışınca bir soru yağmuru oluyor. Bir bakar mısınız? Bir ekranıma gelir misiniz? Bir yanınıza uğrayabilir miyim? Bir toplantı yapalım mı? Sadece benim ekibimle aramda değil, müdürümle de aramda böyle ilişki oluyordu. Yani elinin altında olduğum için, bir gelir misin? diyor ama o en az bir saatlik bir süreç aslında. Şimdi böyle olunca süreyi yönetmek ara yöneticiler için özellikle inanılmaz zorlaşıyor bence. Uzaktan çalışan ekiplerde ben şöyle bir şey gözlemliyorum; müdürünü aramadan önce bir düşünüyor hani refleks çünkü hani onu bir online görmesi lazım müsait mi ona bakması lazım bir yazması lazım vesaire.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

“Rutin işlerimize eğer uzaktan çalışmanın hiçbir dezavantajı yok aksine avantajı var. Çünkü kendi zamanınızı planlayabiliyorsunuz ve daha rahat oluyorsunuz. Bir kere uzaktan çalışma insanlara özgürlük sağlıyor, daha rahat bir konfor alanı sağlıyor. Yani işte daha geç kalkabiliyorsunuz saat altı buçukta değil de saat yedide kalkıyorsunuz yarım saatlik bir konfor sağlıyor. İşte örnek veriyorum saat on iki de yemek yemek zorunda değilsiniz. İsteddiğiniz zaman yemek yiyebiliyorsunuz istediğiniz saatte kahvenizi içebiliyorsunuz. Eğer böyle bir kısıt varsa biraz daha konfor alan için aslında daha motive çalışıyorsunuz. Motivasyon sizin iş verimliliğinizi artırıyor.”

(Görüşme 8 üst, Kadın, 39, İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde avantajlara ilişkin görüşlerinde astlarına ayırdıkları zaman, toplantılara ayırdıkları zaman, ulaşılabilirliklerinin daha zor olması ve kendi zamanlarını daha kolay planlayabilmeleri gibi nedenlerden dolayı uzaktan çalışmada zaman yönetimini daha iyi yapabildiklerini ifade etmişlerdir.

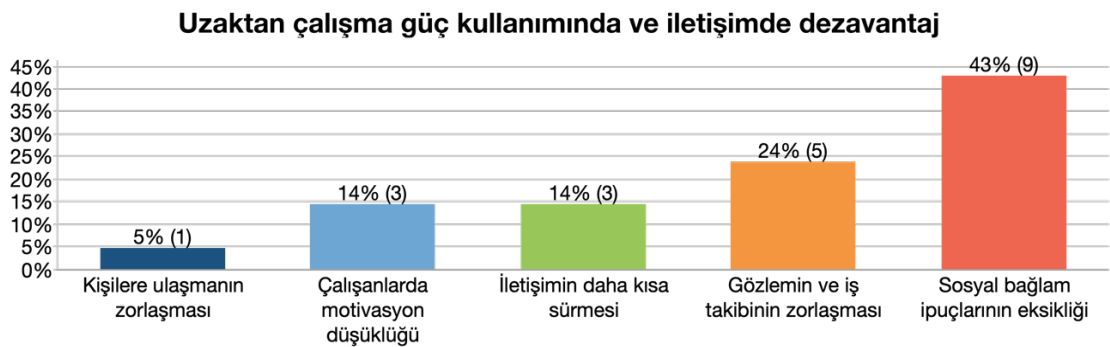
Negatif duyguları saklamak

“Bana kalırsa ben uzaktan çalışmada daha rahat ifade edebiliyorum kendimi. Çünkü bende biraz böyle sosyal anksiyete gidebilecek anlar yaşatabiliyor özellikle çok zorlayıcı bir diyaloglarda veya birine gerçekten ciddi bir uyarı verilmesi vesaire gibi durumlarda. Şimdi yüz yüze bir kere duygularımı çok belli eden mimiklerime hakim olamayan bir insanım.”

(Görüşme 2 üst, Kadın, 31, Tedarik Zinciri Müdürü)

Katılımcı uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde avantajlara ilişkin görüşlerinde uzaktan çalışırken zorlayıcı diyalogları daha kolay yapabilme ve negatif duyguları saklayabilme konusunda avantajlar elde ettiğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kullanımında ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Dezavantajlara İlişkin Görüşleri



Tablo 12’de katılımcıların uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde dezavantaj temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek

frekansa sahip olan alt temanın sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği olduğu görülmektedir. Sonrasında gözlemin ve iş takibinin zorlaşmasının geldiği görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği

“Artık online platformlar kullanılıyor, Teams kullanıyoruz. Genelde toplantıların birçoğu kameralar kapalı oluyor. Böyle baktığımda karşımdakinin gözünü ne anladığını anlayıp anlamadığını nasıl tepki verdiğini sezinleyemiyorsun. Orada kameraları mümkün olduğunca kritik önemli toplantılarda açtırıp ilerletmeyi tercih ediyoruz ama o bile faydalı olmuyor. Çünkü toplantıda otuz beş kişi varsa zaten dağılmış bir ortam olmuş oluyor. O mevcut yüz yüze hissi yakalanmıyor ve takip de edilmiyor. Böyle zorlukları var.”

(Görüşme 1 üst, Erkek, 41, Yazılım Grup Yöneticisi)

“Birebir iletişimde insanların duygularını çok daha iyi anlayabiliyorsunuz. Ekranın arkasında olduğu zaman birtakım şeyler kaçabiliyor. Toplantı birebir değilse örneğin kameraların kapalı toplantılara katılmasından dolayı mimikleri ve jestleri göremiyorsunuz ve ne hissettiklerini anlayamıyorsunuz yani. Bence uzaktan çalışmanın en büyük dezavantajlarından bir tanesi o oldu. Bence bir dezavantaj çünkü samimiyetten uzaklaşıyor insanlar.”

(Görüşme 4 üst, Erkek, 54, Mekansal Zeka Birim Yöneticisi)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde dezavantajlara ilişkin görüşlerinde uzaktan çalışırken toplantıların ve tüm iletişimin online gerçekleştirilmesi sebebiyle mimikler, ses tonu ve beden dili gibi sosyal bağlam ipuçlarının eksikliğinin iletişimin kalitesini düşürdüğünden bahsetmişlerdir.

Gözlemin ve iş takibinin zorlaşması

“Belki de aslında yönlendirme ve kontrol ile alakalı uzaktan çalışmanın daha zor olduğu yanları var. Anlık takip etme ve anlık geribildirim alma yerine artık belli bir organizasyon sağlayıp organizasyon toplantıyla geribildirim alma kısmı zorlaşıyor. Daha planlı programlı takip etmek gerekiyor. Normalde aynı ofis ortamında çay almaya giderken durumu sorabildiğini alabildiğim bir ortamda tetikleyip değil, planlayıp o raporu ya da o soruyu sormadan alamayacağım bir ortama geçiş yapıyorsun o yüzden yönetim anlamında takip anlamında bir zorluk var.”

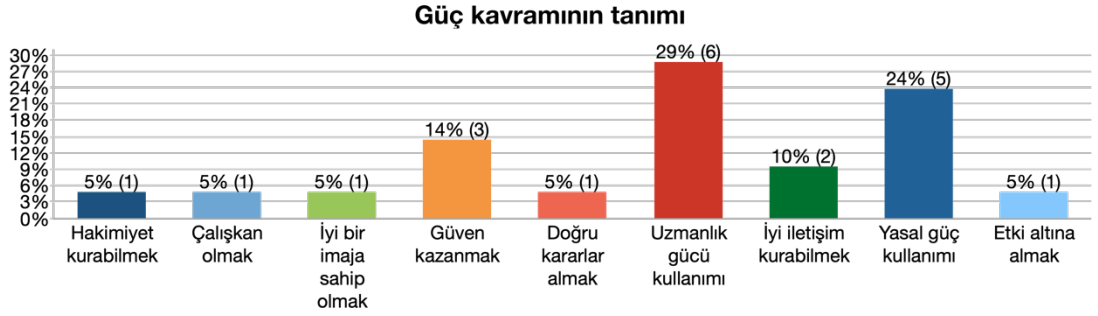
(Görüşme I üst, Erkek, 41, Yazılım Grup Yöneticisi)

“Performans kriterleri tanımlamak uzaktan çalışmada çok zor, performans kriterlerini daha sıkı takip etmek gerekiyor. Yani yüz yüze çalışmada performans kriterlerini, haftalık veya aylık takip ediyorsanız uzaktan çalışmada bazen günlük takip etmeniz gerekiyor. Çünkü bir tane örnek vereyim: Muhasebe ekibinde bir kişinin ortalama ayda işlediği fatura sayısı beş yüz, günde ortalama yirmi otuz adet fatura işleme gerekiyor. Raporları çektiğimde bir bakıyorum ki bir tane personel bir gün otuz fatura, bir gün yirmi fatura, yirmi beş fatura işlerken, o gün sadece bir tane fatura girmiş sisteme, yani bir personel bir günde sadece bir fatura girmiş olamaz. Orada bir problem var. Bu problemin ne olduğunu anlamak için yardıma ihtiyacın var mı? Bir hastalığın var mı veya sisteminde bir engel mi var? Sana destek olabileceğim bir şey var mı diye soruyorum ve aslında evinde tadilat olduğunu öğreniyorum. Evlenmek üzere bunun telaşında. Fakat bu bilgiyi benimle paylaşmayı unutmuş, atlamış.”

(Görüşme II üst, Erkek, 39, Mali İşler Müdürü)

Katılımcılar uzaktan çalışmada güç kullanımında ve iletişimde dezavantajlara ilişkin görüşlerinde fiziken uzaktan çalışılması nedeniyle astları gözlemin ve iş takibinin zorlaştığından bahsetmişlerdir.

Tablo 13 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Güç Kavramının Tanımına İlişkin Görüşleri



Tablo 13’de katılımcıların güç kavramının tanımı temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Katılımcılar literatürde bulunan uzmanlık gücü ve yasal gücü tanımlamalarına dahil etmişlerdir ve en yüksek frekansa sahip alt kodlar bunlardan oluşmaktadır. Fakat literatürde olmayan pek çok farklı şekilde de güç kavramını tanımladıkları görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Uzmanlık gücü kullanımı

“Bazıları sadece unvandan güç alıyorlar. Ama ben bundan ziyade öğrenmenin ve bilmenin güç olduğunu düşünüyorum. Yaptıkları işi bildiğimde şu tehditle karşılaşmıyorum; ben olmasam sen hiçbir şey yapamazsın diye düşünme şansı vermemiş oluyorum astlarıma. Hayır eğer yaptıkları işi bilirsem evet zorlanırım ama onların yerine yapabilirim. Ben bunu kendi açımdan güç olarak değerlendiriyorum. Çünkü kaybetme korkusu olmuyor.”

“Güç deyince bilgi gücü geliyor aklıma. Sahibi bulunan bilginin hayat deneyiminin olması hakikaten çok önemli bir güç. Diğer güç çeşitleri içerisinde belki de en önemli güç diyebiliriz. Hem bulunulan sektörde çalışılan faaliyet, işletmelerin ana faaliyet konusuna tam olarak hakim olan, bunun yanı sıra kendisine diğer konularda da desteklemiş, hem işletme, insan kaynakları, yöneticilik gibi alanlarda desteklemiş olan yöneticilerin sahip olduğu bilgi gücünün diğerlerinden çok daha yüksek olduğunu düşünüyorum.”

Yasal güç kullanımı

“Astlarımıza karşı mevkisel bir güç bunu yapabilir, genelde mevkisel gücü fazla kullanan bir toplum yapısındayız. Bizim şirket içerisinde mevkisel gücünü zaman zaman kullanan yöneticiler arkadaşlarımız var. Yeri geldi mi kullanılması gerektiğini düşünüyorum ben de. Çünkü hiçbirimiz buraya böyle damdan düşer gibi gelmedik.”

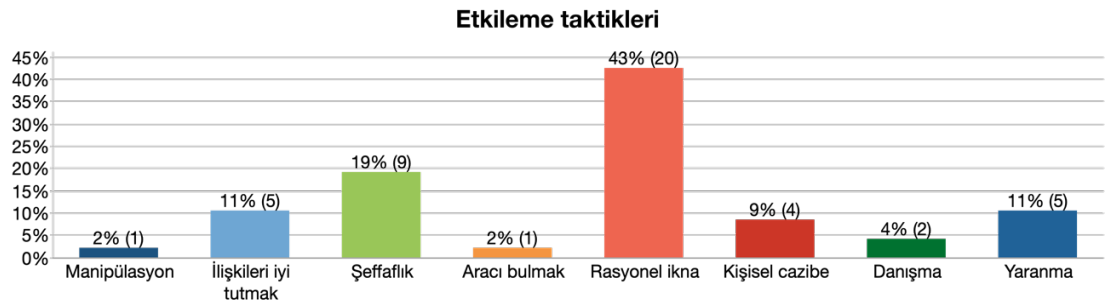
“Güç deyince aklıma birinin diğeri üzerinde bir şey yaptırabilme yetkisi geliyor.”

Güven kazanmak

“Yani bence şöyle geliyor dediğim gibi onların güvenini kazanmak beni güçlü kılıyor ben bu şekilde iletişim kurmayı tercih ediyorum. Şöyle hani nasıl anlatayım onların onlar soru soracağı zaman cevap vermek onları o anlamda tamamlamak. İşte bu tarz onların güvenini kazanacak. Onları serbest bırakmak, normal zamanlarında serbest bırakmak bu onlarda. Hani bir şey mahcup olmayayım bana iyi davranıyorlar. Bana beni idare ediyorlar. Onlara karşı mahcup olmayayım duygusu yarattığını düşünüyorum. Kendimi hissettiğim için bunu biliyorum. ben de o şekilde davranmaya çalışıyorum.”

4.1.4. Etkileme, Etkileme Kullanımı ve Etkileme Taktiklerine İlişkin Frekanslar ve Görüşler

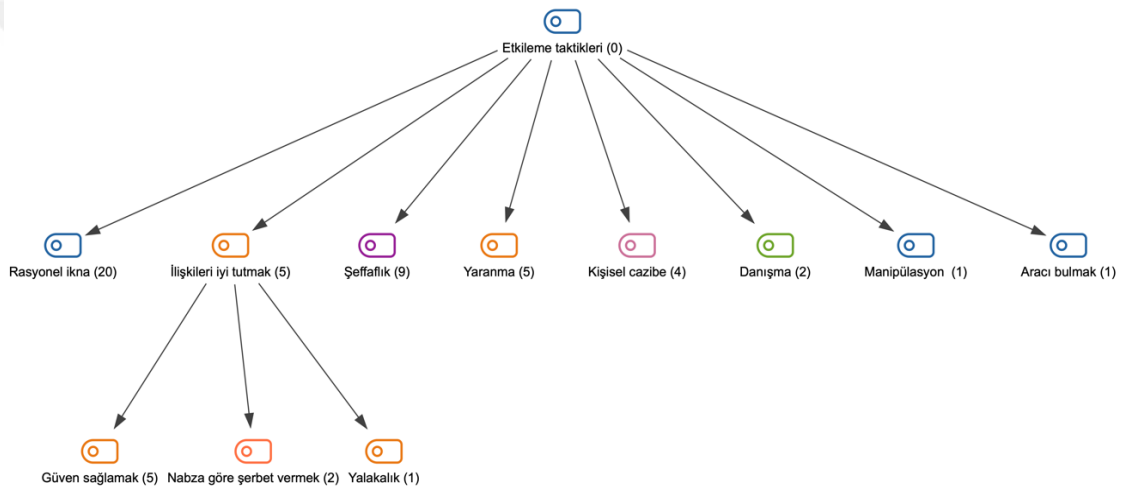
Tablo 14: Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşleri



Tablo 14’de uzaktan çalışmada etkileme taktikleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik

dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın rasyonel ikna olduğu görülmektedir. Sonrasında sırasıyla şeffaflık ve ilişkileri iyi tutmak alt temaları gelmektedir. Bu iki alt tema ve aracı bulmak alt temaları daha önce literatürde tanımlanmış ve çerçevelenmiş olan kabul edilmiş etkileme taktiklerinden farklı olmaktadır ve keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Rasyonel ikna, kişisel cazibe, danışma ve yaranma alt temaları ise Kipnis ve arkadaşları (1980) ile Yukl ve Falbe (1990)' nin tanımlamış olduğu etkileme taktiklerinden oluşmaktadır.

Şekil 4 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşleri



Şekil 4’de alt temalara ait alt temalar görselleştirilmiştir. Tabloya göre ilişkileri iyi tutmak alt teması güven sağlamak, nabza göre şerbet vermek ve yalakalık alt temalarına sahiptir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Rasyonel ikna

“Yöneticim ne söylersem ikna olur; ona bir doneyle gitmem gerekir Yani bu bu nedenlerle işte Kenya orijinindeki şu kişiyle sorun yaşıyoruz. Örneğin geçen operasyonda da evrakları çok geç gönderdiği için böyle böyle bir problem yarattı gibi

şeyle gitmem gerekir ya da bütün vakaları düşünerek gitmem gerekir. Onu ikna etmek için.”

(Görüşme 5 ast, Kadın, 38, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“İkna edebilmek noktasında verilerle konuşulmasını seviyor yöneticim. Aslında yöneticilere ne kadar çok veri ile gidersem ve bunu büyük resmi ne kadar çok görebilirlerse daha net şekilde daha çok ikna oluyorlar.”

(Görüşme 12 ast, Erkek, 27, İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerinde yöneticilerini etkileme noktasında en fazla kanıtlar göstererek verilerle konuşarak yani rasyonel ikna yolunu kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Şeffaflık

“Yani bir şeyleri şeffaf yapmak, görevleri şeffaf yapmak ve sürekli kayıt altına almak. Sonrasında yöneticiden bir şey isterken kullandığın ve onu etkileyen en önemli şeyler oluyor.”

“Uzaktan çalışmada dediklerim ve istediklerim doğrultusunda üstümü daha kolay etkileyebiliyorum. Performansım çok daha iyi ölçümlendiği için kendimi daha özgüvenli hissediyorum, çünkü yaptığım şey şeffaf bir şekilde görüntülenebiliyor.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“İşlerimizin şeffaf yürüdüğünden bahsetmiştim. Şeffaf yürüdüğünü ve kimin ne yaptığını yöneticinin biliyordu ve dolayısıyla herkesin ne yaptığını da biliyor, atıyorum bir toplantıya giriyor giriyoruz toplantıda nasıl bir hareket olduğunu görüyor ve dolayısıyla bunları birleştirdiği zaman hem kişinin gerçekçiliğine kadar çalıştığını sorgulayabiliyor hem de tutumunu gözlemleyebiliyor bunlara baktığı zaman bu

özellikleri bir kişi daha inandırıcı daha gerçekçi olurken öbürü bir tık daha rahat işten kaçan bir tavır içinde olabiliyor. ve yönetici bunu ayırt edebiliyor bence.”

(Görüşme 3 ast, Kadın, 26, Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerinde yöneticilerini etkileme noktasında yaptıkları işleri şeffaf bir şekilde yöneticileri ile paylaştıklarını bu şekilde daha fazla inandırıcılık kazandıklarından bahsetmişlerdir.

İlişkileri iyi tutmak

Güven sağlamak

“Eğer ki senin performansın iyiye, güven bağı oluşturduysan, bugüne kadar yaptığın hataların arkasında durduysan ve bu hatalar gerçekten sen işi savsaklamadığın için olduysa, güvenilir bir çalışan profili çiziyorsa istediğin her şeyi yaptırabilirsin. Ekibin içinde böyle insanlar var, uzun yıllardır burada çalışan. Tanınır olmak ve güvenilir olmak önemli.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“Ben bir yıldır bu pozisyonda çalışıyorum. Bu ekipte çalışıyorum. Tabii ki ilk girdiğim birinci ayda benim zaten ben hiçbir zaman böyle bir şey için talepte bulunmadım. Yani girdiğimde bana verilen iş neyse ben onu sadece çok yoğun olduğumda yöneticime yani buna yetişemiyorum bunu önceliklendirme yardımcı olabilir misin? gibi gidiyordum. Zaten iki taraf birbirinin çalışma yöntemini biliyor. Şimdi bir yıl sonrasında talepleri daha rahat yapabiliyorsunuz.”

(Görüşme 4 ast, Kadın, 35, Ürün Müdürü)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerinde yöneticilerini etkileme noktasında ilişkilerini iyi tutmanın olumlu bir etkiye sahip olduğundan bahsetmişler ve bunun için de iş performansı olarak yöneticilerinin güvenini kazanmanın öneminden bahsetmişlerdir.

Nabza göre şerbet vermek

“Bunda şey var kesinlikle yöneticinin Neyi sevip Neyi sevmediğini bilmek altında yatıyor, dediğim gibi yönetim iş her türlü yetişir gerekirse işler yapılacak gibi bir bakış açısında olduğum için asla yöneticime çok iş var nasıl yetişecek gibi bir argümanla gelmemem gerektiğini ve neyin ters tepeceğini biliyorum. Benimle ilgili benim psikolojimi kötü etkiliyor bu durum ben kendimi yalnız hissediyorum özellikle. Ama ben kendimi yalnız hissediyorum diye ona bunu ifade ettiğim zaman ona dokunduğumu hissetmiştim aslında gerçekten.”

(Görüşme 3 ast, Kadın, 26, Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı)

Katılımcı uzaktan çalışmada etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerinde yöneticilerini etkileme noktasında ilişkilerini iyi tutmanın olumlu bir etkiye sahip olduğundan bahsetmişler ve bunun için de yöneticinin karakterine, hoşlandığı şeylere, bakış açısına göre davranmaktan yani nabza göre şerbet vermekten bahsetmişlerdir.

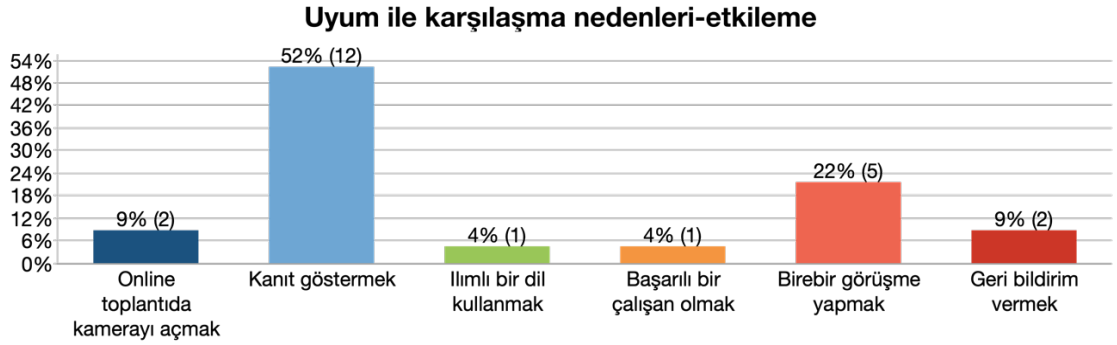
Yalakalık

“Bence çalışanlarından gelen önerilere karşı ne kadar açık olduğuyla da ilgili bazen yöneticinin hiçbir şekilde bir yönetici hiçbir şekilde seni kale almayabiliyor. Ama öbürü kale alabiliyor ya da öbür yönetici En azından bir kulak verebiliyor ne diyor diye ama onun dışında hani bence biraz yalakalık biraz suyuna gitmek işe yarayabiliyor.”

(Görüşme 3 ast, Kadın, 26, Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı)

Katılımcı uzaktan çalışmada etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerinde yöneticilerini etkileme noktasında ilişkilerini iyi tutmanın olumlu bir etkiye sahip olduğundan bahsetmişler yöneticilerinin suyuna gitmenin ve hatta yalakalık yapmanın bu noktada etkili olduğundan bahsetmişlerdir.

Tablo 15 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Girişimlerinde Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşleri



Tablo 15’de katılımcıların uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde uyum ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın kanıt göstermek olduğu görülmektedir. Sonrasında birebir görüşme yapmak alt temasının geldiği görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Kanıt göstermek

“İkna edebilmek noktasında verilerle konuşulmasını seviyor yöneticim. Aslında yöneticilere ne kadar çok veri ile gidersem ve bunu büyük resmi ne kadar çok görebilirlerse daha net şekilde daha çok ikna oluyorlar.”

(Görüşme 12 ast, Erkek, 27, İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı)

“Örnek veriyorum ekip içerisinde bir kişi kendisinin iş, yoğunluğun daha fazla olduğu her şeyi kendisinin yaptığını düşünüyorsa ben kanıt, belge isterim. İşte örnek veriyorum kullandığımız programı üstünden kimin ne kadar iş yaptığını ben raporlayabiliyorum, gerek gördüğüm bu raporları sunabiliyorum onun da bak sen böyle diyorsun ama aslında böyle şeklinde ya da ondan böyle bir şey sunmasını bekliyorum sadece çok çalışıyorum demekle olmuyor kendisini göstermeye çalışıyorum. Biraz daha onun gerçekten çok çalıştığını söylüyorsa sonuç göstermesini bekliyorum.”

(Görüşme 9 üst, Erkek, 37, Satış Müdürü)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde uyum ile karşılaşma nedenleri hakkında konuşurken verilerle konuşmanın, kanıt ve belge sunmanın öneminden bahsetmişler ve bu aksiyonları aldıklarında üstlerinde uyum davranışını daha fazla gözlemlediklerini belirtmişlerdir.

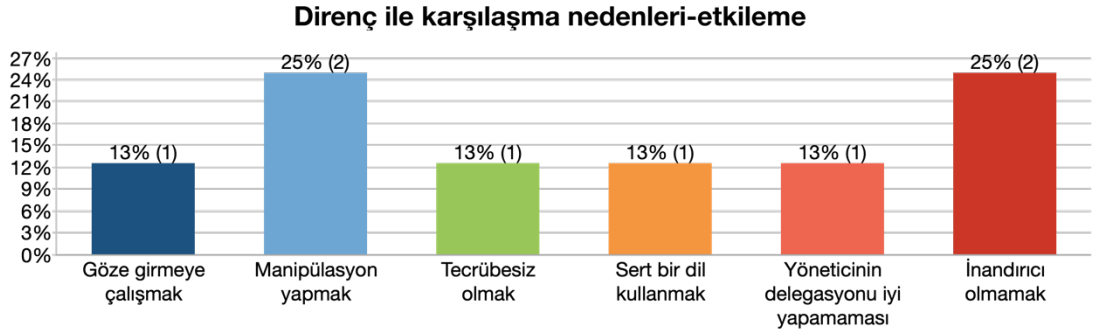
Birebir görüşme yapmak

“Bizim her ay düzenlediğimiz birebir görüşmeler çok önemli bu noktada bence. Her ay o ayın önemli olaylarını not alıyoruz ve yöneticimizle konuşuyoruz. Ben bu ay bunları yaptım, bu ay bunlarda zorlandım, siz bana şurada böyle bir tepki verdiniz bu benim pek hoşuma gitmedi gibi. Bunları söylemek zorundayız. Birbirini suçlamak için değil de çözüm üretmek için örneğin siz bana burada yardımcı olamadınız vaktiniz yoktu bu konuda ne yapabiliriz gibi geribildirimler veriyoruz yöneticimize. Bu firma kültürü. Her ay müdürün seni bir saat dinlemek zorunda. Yıl sonu performans değerlendirilirken birebir görüşmelerde alınan notlar da değerlendiriliyor. O aslında senin günlüğün gibi. Ben bunları bunları yaptım buralarda problem yaşadım krizin sebebi buydu sebebi bu olduğu için çözümü şu olabilir, yöneticin de tamam ben de bu konuda hatalıyım diyebiliyor ya da sana negatif geri bildirim veriyor.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcı uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde uyum ile karşılaşma nedenleri arasında birebir konuşmak ve görüşmenin aradaki iletişimin ve süreç takibinin güncel ve görülebilir olması açısından belirleyici olduğundan bahsetmişler ve bu aksiyonları aldıklarında üstlerinin daha fazla uyum davranışı gösterdiklerinden bahsetmişlerdir.

Tablo 16 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Girişimlerinde Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Görüşler



Tablo 16’da katılımcıların uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde direnç ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan iki alt temanın manipülasyon yapmak ve inandırıcı olmamak olduğu görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan iki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Manipülasyon yapmak

“Bir arkadaşımız var ekipte sürekli işini bir şekilde yürütse de sürekli talepkâr davranıyor, sürekli manipüle etmeye çalışıyor. Yalan söylüyor. Verilen işleri kasten son teslim tarihinde bitirmiyor ve bunu tekrar tekrar yapıyor. Yani bunu müdürü tanımadığını ve saygı duymadığını yansıtmak için yapıyor muhtemelen. Yöneticinin samimiyetini manipüle ediyor, yönetici onun için son teslim tarihini 3 gün uzatıyor mesela. Sonrasında, müdürümüzün de üstü var ve onunla aynı ortamda bulunurken son teslim tarihleri zaten hiçbir zaman ciddiye alınmıyor ve uyulmuyor, hiç kimse son teslim tarihlerine bakmıyor gibi bir söylemde bulunuyor. Bunu yaparsan yöneticinin sana olan güvenini boşa çıkarıyorsun ve bir daha sen ne taleple gidersen asla istediğin şeyi kabul ettiremezsin. Manipüle etmeye çalışanlar genelde eleniyor, kurumda barınamıyor”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcı uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin görüşlerini belirtirken manipülasyon yapan ve yöneticilerinin samimiyetini

kötüye kullanmaya çalışan çalışanların direnç ile karşılaştığını ve yöneticilerinin güvenlerini kaybettiklerini belirtmişlerdir.

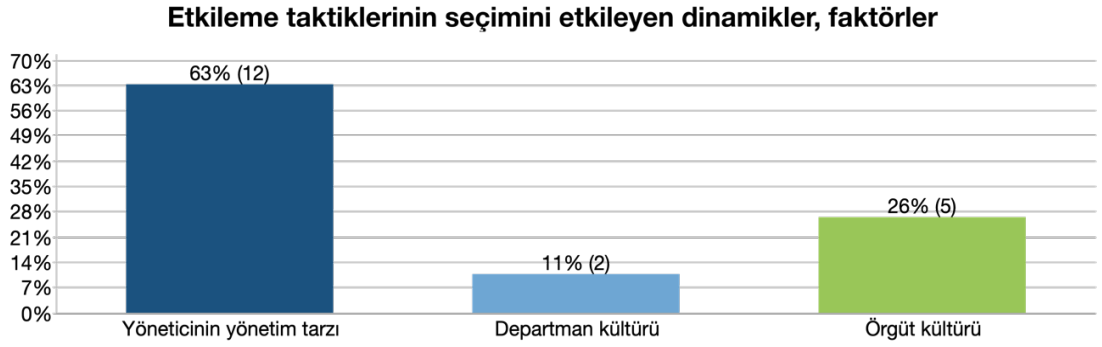
İnandırıcı olmamak

“Ben bir fikir sunacağım zaman karşımdaki insana içi boş bir şekilde gidersen, karşımdaki insan doğal olarak benim önce söylediğim şeyden emin olmamı bekler, emin olmazsam zaten o insanı ikna edemem. O insanın kafasında bir soru işareti oluştururum bu tarz davranışlarda tabii ki de gittiğim zaman aklımdaki şey hayata geçmiyor. Yani bununla alakalı sağlam bir şekilde araştırma yapıp gitmem gerekiyor. Somut örnekler yani kanıt götürmek. Yani ben şimdi örneğin burada herhangi spesifik bir konuda sana bir şey söylerim ama arkasından bir örnek veremezsem zaten havada kalmış olur. O nedenle özellikle bizim yaptığımız işte daha çok burada analitik olduğu için yani verileri analiz etmek ve hesapları incelemek olduğu için illaki arkasından bir somut örnek sunmam lazım. Diğer türlü havada kalır.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcı uzaktan çalışmada etkileme girişimlerinde direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin görüşlerini belirtirken etkileme girişimine yönelik fikir veya konu hakkında bilgi sahibi olup verilerle konuşulmadığı zaman kişinin inandırıcılığını yitirdiğinden ve böyle durumlarda yöneticileri tarafından direnç ile karşılaşma ihtimallerinin daha yüksek olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 17 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerini Seçimini Etkileyen Dinamikler ve Faktörlere İlişkin Görüşleri



Tablo 17’de katılımcıların etkileme taktiklerini seçimini etkileyen dinamikler, faktörler temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan iki alt temanın yöneticinin yönetim tarzı ve örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan iki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Yöneticinin yönetim tarzı

“Yani şöyle daha önceki firmada da buradaki firmamda da aslında müdürlerim çok ılımlı insanlar. Dolayısıyla fikir almaya çok açık kişiler, herhangi bir operasyon bazında bizi zorlayan bir konu olduğunda bu işte dediğim gibi toplantının değiştirilmesinden tut bir işin yapılış şekline kadar çok açıklar. Bu konuda bize en uygun şekilde onu düzeltmeyi istiyorlar istekliler.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“İş hayatında. Karşınızdaki insan her zaman aynı kalibrede olmayabiliyor. Bazı insanlar mizaç olarak daha sert olabiliyor ya da işte formal informal olabiliyor. Bu birazcık yöneticinize bağlı aslında.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Şimdi herkes de böyle yeniliklere çok açık olmayabiliyor. Örneğin bir işte dosyada çalışırken bizim işimiz gücümüz o dosyalarda çalışmak olduğu için her zaman bunun

örneği üzerinden gidiyorum mesela renginin değiştirilmesinden bile hoşlanmayan yöneticim var. Hani o başlığın rengi dahi aynı kalmalı gibi. O zamanlarda çatışmayı açıkçası çok da hani anlamlı bulmuyorum. Çünkü biliyorum ki kabul görmeyecek öyle noktalarda. mesela kendimi daha çok geri çekiyorum onu söyleyebilirim”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerini seçimini etkileyen dinamikler, faktörlere ilişkin görüşlerini belirtirken bu dinamiklerden birinin yöneticinin yönetim tarzı olduğundan bahsetmişler ve her bir yönetici için o yöneticiye uygun gördükleri farklı etkileme taktiklerini kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Örgüt Kültürü

“Aslında bu biraz da bu örgütün kendi. yani bu departmanın global firman aslında iletişim biçimi bu yani bu çok benim kendi tercih ettiğimin dışında zaten bana hazır olan gelen bir paket dediğim gibi yani kendisi İngiltere’ de benim zaten telefonları konuşarak iletişime geçecek bir durumum yok. Mail atarak ilerlemektense daha hızlı sonuç almak adına konuşup artı eksisiyle gerekse onu da kafasına takılan bir şey varsa detayları görüşüp netleştirip o şekilde bir karara varıp o şekilde kapatıyoruz. Bu aslında biraz da yapının getirdiği bir şey. Bir araç, bir yöntem öyle söyleyebilirim.”

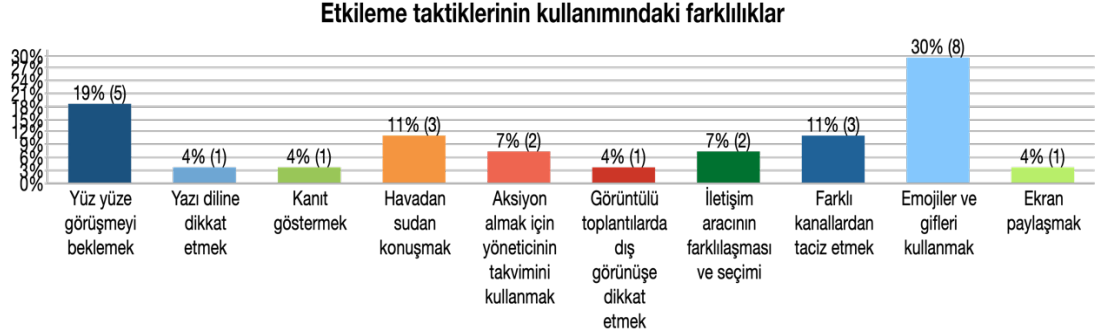
(Görüşme 4 ast, Kadın, 35, Ürün Müdürü)

“Kurum kültürü, işler böyle yürüyor. Çünkü herkes böyle çalışıyor. Uzaktan çalışmanın farklı bir kültürü var kurum kültürüne ek olarak. Kullanılan sistemler var, herkes Teams kullanıyor.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerini seçimini etkileyen dinamikler, faktörlere ilişkin görüşlerini belirtirken bir diğer dinamiğin de örgüt kültürü olduğunu ifade etmişler ve etkileme taktikleri seçimlerini çalışmakta oldukları örgüt kültürünün şekillendirdiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri



Tablo 18’de katılımcıların etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan iki alt temanın emojiler ve giflerin kullanımı ve yüz yüze görüşmeyi beklemek olduğu görülmektedir. Frekans sıklığı en yüksek olan iki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Emojiler ve gifleri kullanmak

“Çok emoji kullanıyorum bu arada çünkü iyi akşamlar demek var örneğin ya da bir iyi akşamlar gülücük, bir çiçek, bir şey atıyor olmak var, o zaman daha pozitif bir tavırda olduğunu gösteriyorsun. Dolayısıyla emojiler hayatında çok büyük yer kaplıyor.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“Mesela bu noktada komik gifler çok kullanılıyor. bir konuyla alakalı ekipçe konuşurken ve dalga geçerken eğer ki en komik gif sen atarsan sen sempati toplayabiliyorsun.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“Emojileri çok fazla kullanıyorum yani aslında belirli bir samimiyet seviyesinin üstüne çıktığım iş arkadaşlarımla kişisel telefonla iletişim kurarcasına hatta bazen yani bir örnek vereyim bir arkadaşımdan beklediğim bir iş oluyor hani onu sık boğaz etmek istemiyorum ama benim de işte artık tamamlanması belge bekliyorum almaya ihtiyacım var işte atıyorum sen gelmez oldun şarkısını gönderiyorum, işte benim iş ne oldu gibi tatlı bir şekilde böyle tatlıya bağlamak için çok güzel bir ortam sağlıyor bence.”

(Görüşme 8 ast, Kadın, 33, Lojistik Uzmanı)

“Hani nasıl söyleyeyim o ifadeyi yaparken ya da nasıl diyeyim? İfade edemeyeyim de bir şeyi cevaplarken Karşıdaki insan sizin o anki mimiklerinizi görmüyor ve yazı dili olduğu için herkes bunu farklı yere çekebilir. Yani acaba kızgın mı yazdı ya işte bir şey mi bozuldu ya ne bileyim, ne kadar soğuk bir insan gibi şeyler olabilir ama onun sonuna bir emoji eklediğinde ya da işte bir gifle bir şey paylaştığın zaman bu bir sempatiklik yani daha sıcak bir ortam oluşturabiliyor.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklara ilişkin görüşlerini belirtirken kullandıkları online iletişim araçları vasıtasıyla duygularını, hislerini ve hatta mimiklerini karşı tarafa aktarabilmek için emojiler ve giflerden oldukça fazla faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

Yüz yüze görüşmeyi beklemek

“Eğer ciddi bir şey değiştirmek istiyorsam, mesela bir raporda bir değişiklik yapmak istiyorsam işte herhangi bir ülkede çalıştığım orijindeki arkadaşım ile ilgili operasyonda bir şey değiştirmek istiyorsam bunun için yüz yüze olmayı bekliyorum. Yani hibrit çalıştığımız için ofis gününü bekliyorum ama eğer başka bir konuda destek bekliyorsan ve hemen aksiyon olması gerekiyorsa da zaten Teams üzerinden iletişim kuruyoruz. Yazarak pek tercih etmiyorum iletişim kurmayı bu durumlarda kısa bir görüşme talep ediyorum orada anlatıyorum.”

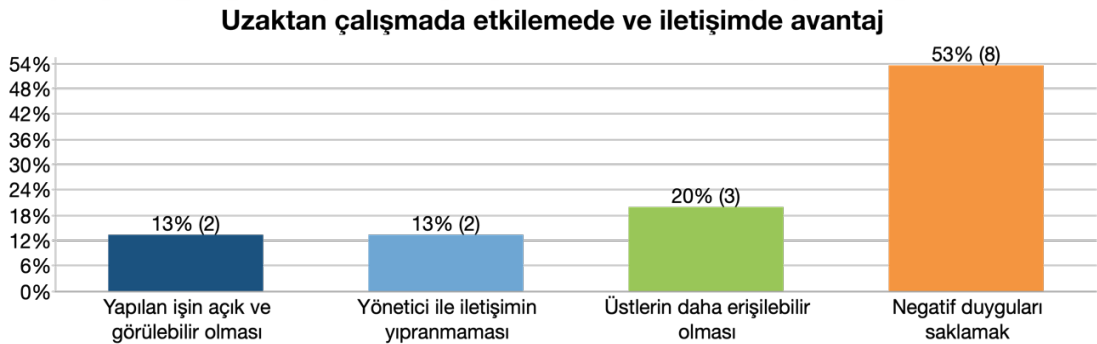
(Görüşme 5 ast, Kadın, 38, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“Şimdi orada müdürümün de tarzı gereği mesela eğer bir şey gerçekten önemli ve ikna etmem gereken ya da atıyorum çatışma yaşadığımız bir durum varsa ofise gitmeyi öneriyorum genelde gidelim birlikte bakalım diyorum. Çünkü birlikte bazı şeyleri yan yana mesela bir projeksiyona yansıtıp birlikte yaptığımızda konuşarak ilerlediğinizde daha hızlı ve daha kolay yüz yüze ikna oluyor. O yüzden eski müdürüme de diyordum ki hani bir ofise gidelim. Yani yüz yüze gelmeyi tercih ediyordum ikna konusunda.”

(Görüşme 6 ast, Kadın, 31, Finansal Analist)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklara ilişkin görüşlerini belirtirken aslında yüz yüze iletişim kurmanın kimi zaman daha etkin olduğundan bahsetmişler ve kendilerinde önemli veya kritik gördükleri konuları üstleriyle görüşmek için online kanalları tercih etmek yerine yüz yüze gelmeyi beklediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 19 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkilemede ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Avantajlara İlişkin Görüşleri



Tablo 19’da katılımcıların etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri avantajlar temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın negatif duyguları saklamak olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip ikinci alt tema ise üstlerin daha erişilebilir olmasıdır. Frekans sıklığı en yüksek olan iki temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Negatif duyguları saklamak

“Kendimi de yerinde çalışırken ki birilerine bir şey yaptırma veya ikna etme performansıyla şuan uzaktan çalışırken ki halimi karşılaştırdığımda bu konuda çok gelişme görüyorum çünkü söylediğim o arkadaşla iletişimi yazılı olarak daha kolay kurabildiğim için. Ve şuna çok dikkat ediyorum iş arkadaşımın kaynaklanan bir olumsuzluk yaşandığında ona kendisini suçlu hissettirecek bir tavır sergilememeye dikkat ediyorum. Mesela yüz yüze olduğumuzda bunu gizlemek de zor aslında. Yani bana söylediğinde yüz ifademi kontrol edemeyebilirim o an yıkıldığımı görür ama bana bunu mesaj ya da mail ile bildirdiğinde derin bir nefes alıp sakince cevap verebilirim ve bu ilişkimizi daha sağlıklı tutmaya yarıyor. O yüzden kesinlikle bundan avantaj olarak bahsetmem gerekir.”

(Görüşme 8 ast, Kadın, 33, Lojistik Uzmanı)

"Bazen mesela gerçekten panik olduğunda ve korktuğunda örneğin ya da bir şeyden endişe duyduğunda direkt onun karşıya geçmiyor olması bence iyi bir şey. Yani özellikle müdürünle konuşurken bir şeyi yanlış yapabilmiş olabileceğini fark ettin diyelim. Onu kontrol etmek istiyorsun o anda. Hani onu yansımadığı için karşı tarafa sakince konuşmayı tamamlayıp dönüyorsun bakıyorsun ya hani böyle mi yaptım yaptıysam düzelteyim vesaire gibi. Hani aslında iyi olabiliyor yani çok da direkt anında duygularını karşıya geçmiyor olması avantaj da aynı zamanda bence kişiyi daha profesyonel yapıyor. Çünkü benim de ilk ilk yıllarımdan yeni mezun olduğum dönemde mesela ağladığım çok oldu. Gidip böyle tuvalete ağlıyorsun. Dönüyorsun suratın kırmızı anlaşıyor yani senin böyle çok hassas olduğunu düşünebilirler düşünen olabilir o anlamda hani daha iyi oluyor diyebilirim.”

(Görüşme 6 ast, Kadın, 31, Finansal Analist)

“Olumsuz duyguları da saklayabilmek çok büyük artı öfkelenildiğini, üzüldüğünü ve hani her zaman ekranın açık ama ekrandan birebir karşı tarafın ne söylediğini ve kötü hisleri almıyorsun o kadar çok. Karşı tarafta daha az etkileniyor olabilir bir yerde o

bize tam geçmiyor. İlişki daha az deforme oluyor. Negatif duygular söz konusu olduğu zaman uzaktan çalışma birazcık daha koruyucu bir etkiye sahip olabiliyor bence.”

(Görüşme 3 ast, Kadın, 26, Stratejik Planlama ve Verimlilik Uzmanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri avantajlara ilişkin görüşlerinde online kanalları ile iletişim kurmanın gerginlik, telaş, korku, öfke gibi olumsuz duyguları karşı tarafa yansıtmama noktasında bir avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

Üstlerin daha erişilebilir olması

“Ofisteyken birebirde yakalamak çok zor bir şey bizim için özellikle Yani hep öyle oldu çünkü hep açık ofislerde çalıştık işte müdürlerin hiçbir zaman odaları falan olmadı ya odasına gideyim bir dakika konuşayım gibi şeyler de yaşamadım Hani müdürüm hep iki yan masamda açık ofiste oturuyordu çok zor bir şey orada birebir’ de bir insana bir şey. Ama uzaktan çalışırken bir 15 dakikan var mı deyip ya da işte takvimine 10 dakika bir toplantı atıp hızlı bir şekilde konuşabiliyorsun o anlamda bir rahatlık olduğunu düşünüyorum.”

(Görüşme 2 ast, Kadın, 25, İş Analisti)

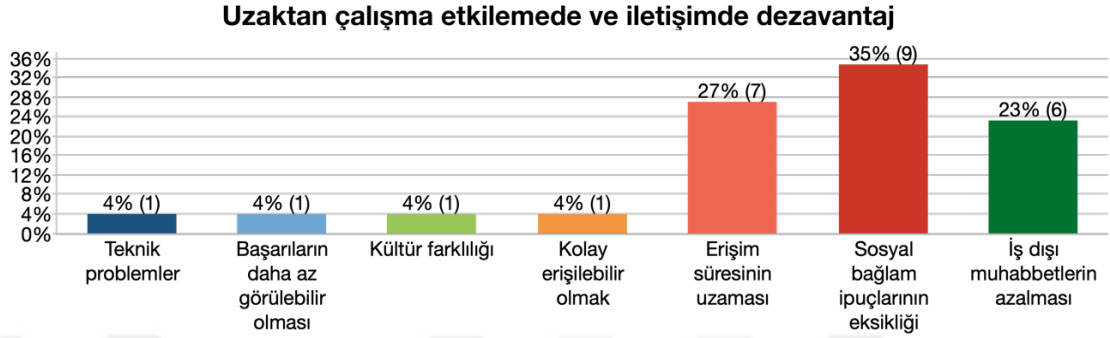
“Hibrit çalışırken de her dakika telefon ile aradığımda veya zaten sürekli iş yaparken iletişim halindeyiz. Sabahtan işlerimizi yaparken sürekli takip edilerek ve iletişim içerisinde ilerliyorum. O yüzden uzaktan çalışırken aslında ben yöneticime ulaşma açısından hiçbir şekilde zorluk yaşamadım ama belki hibritteyken daha kolay ulaşıyorum diyebilirim. Yani ikisi arasında illaki kıyaslama yapmam gerekirse telefon ile aradığımda kesinlikle bir cevap alıyorum ama ofisteyken ulaşmak bir tık daha zor olabilir.”

(Görüşme 7 ast, Kadın, 27, Finans Uzmanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri avantajlara ilişkin görüşlerinde ofiste çalışırken yöneticilerine ulaşmanın çok daha zor

olduğundan ve online iletişim araçlarını kullanırken üstlerine ulaşmanın çok daha kolay olduğundan bahsetmişlerdir.

Tablo 20 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkilemede ve İletişimde Elde Ettiklerini Düşündükleri Dezavantajlara İlişkin Görüşleri



Tablo 20’de katılımcıların etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri dezavantajlar temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip ikinci alt tema ise erişim süresinin uzaması ve iş dışı muhabbetlerin azalması olmaktadır. Frekans sıklığı en yüksek olan temalara ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği

“Teknoloji buna bir aracı ama ana menşesinde tabii ki de mimik, konuşma şekli ya da işte göz teması bunlar aslında ana faktörleri. Yani ben şimdi burada anlatırken göz temasını Teams üzerinden ne kadar kurabilirim ya da yüz yüze oran ne kadar etkili olabilir? Hani bunlarda bir gerçek.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Uzaktan çalışma ile mesela normal konuşuyorum aslında yüz ifadem çok normal ama sesim karşıya öyle geçmiyor ve hep şey soruları geliyor; mutsuz musun? gibi şeyler mesela çok duyuyorum. Dolayısıyla aslında yüzümü görse öyle bir noktada değilim ama sadece sesinden bir çıkarımda bulunduğu için böyle negatife düştüğüm anlar çok

oldu. Sonra hemen şey geliyor aklıma bir dakika şu an mimiğini kullanamıyorsun sesini mimik gibi kullan ve sonunu ona göre ayarla.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“Önceden olan yüz yüze etkileşim ortadan kalkmış oldu. Karşındaki artık senin mimiğini görmüyor ya da sadece mimik de değil, şöyle oluyor sen sevecen sempatik ve insan ilişkileriyle bir şeyleri bitirebilen bir insansın normalde ve bunu kullanıyorsun bu senin özelliklerinden bir tanesi sen bunu yüz yüze kullanabiliyordun eve geçince bunu kullanamıyorsun. Bu özelliğini hibrit çalışıyorsan ya ofis günlerinde göstermen ve tanıtman gerekiyor ki bir sempati uyandır ya ilişkiyi o günlerde kuracaksın ya da aynı şeyi yazıya dökerek yapmaya çalışacaksın ki bu daha zor.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri dezavantajlardan bahsederken online iletişim kanallarında iletişim kurarken jest, mimik, beden dili ve hatta ses tonu gibi sosyal bağlam ipuçlarını karşı tarafa yeterince aktaramadıklarından bahsetmişlerdir.

Erişim süresinin uzaması

“Uzaktan çalışmanın bir handikabı olduğunu düşünüyorum açıkçası. Bir kere karşıdaki yönetici yoğunluğu yüz yüze şöyle söyleyeyim iki dakika yanına gidip göz kontağıyla böyle kurabileceğin şeyi burada onun toplantıda olmadığı anı yakalamak, işte yazmak ve beklemek gibi süreçlerden bir kere çok etkileniyor. Zaman anlamında birbirimize ayırdığımız zaman azaldı. Aslında Teams’ de de çok fazla görüntülü konuşmuyoruz yani kısa aramalar oluyor, dolayısıyla kontak kurmakta bir tık zorlanıyorum. O yüzden aslında iki dakika yan yana birebir gösterebileceğim onun eline alıp evet burada bu varmış tamam o zaman bununla devam edelim diyebileceği şeyler burada işte ekran paylaşmak ya da işte dosyayı ona göndermek onun açması onun bir incelemesi falan çok daha zor oldu. Süreçler uzuyor dolayısıyla ikna etmek ve işte onu anlatma kısmı da uzamış oluyor bu noktada.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“Ben şimdi Teams’ den birine bir soru soracağım. İşte toplantıda mı, aramada mı, meşgul mü gözüktüyor ona bakmam gerekiyor sonra müsait misin diye yazıyorum ama ofiste olduğumuz zaman o beden dilinden karşıdaki insanın müsaitliğini anlayıp yanına gidip direkt böyle bir sorunumu iki dakikada üç dakikada halledebiliyorum. Teams üzerinden iş arkadaşınız da sadece ya da sadece demeyeyim yani on dakika konuşuyorsanız bunun belki bir dakikası “naber nasılsın” ile başlıyor, geri kalanı işle alakalı oluyor ama yüzeyken öyle olmuyor.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri dezavantajlardan bahsederken iletişim kanallarında iletişim kurarken yöneticilere ulaşma sürelerinin uzadığından ve yöneticilerinin erişilebilirliklerinin azaldığından bahsetmişlerdir.

İş dışı muhabbetlerin azalması

“Üç dört kişiyi bir arada çalışırken biri laf atıyor, oradan başka bir konu açılıyor işte o diyor geçen hafta buraya gittim, ben şunu yaptım, bunu yaptım ya, karşıdaki insanı da aslında bir tanıma şansın oluyor yani sosyalleşme açısından hatta ve hatta o insanla güzel bağlar kurduğunda yürütülen iş açısından da bu bence önemli bir faktör oluyor.”

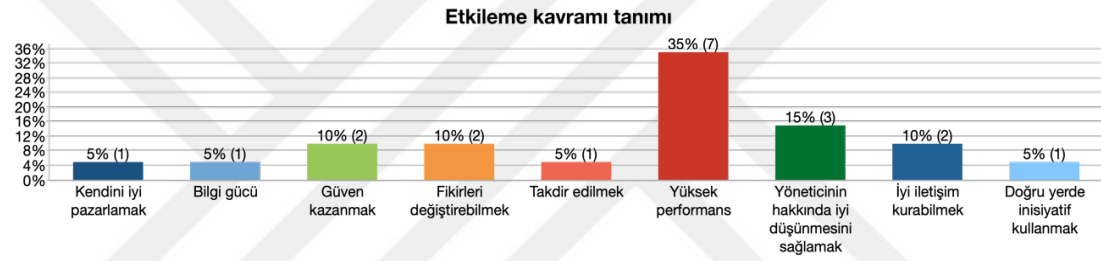
(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Onun dışında tabii ki de arkadaşlarıyla Teams’ den konuşmak da bir etken. Ama şimdi iş yoğunluğundan dolayı herkes işe gömüldüğü için hani nasıl söyleyeyim sen yazmak istediğinde bile karşıdaki insan müsait olmayabiliyor ya da uzaktan olduğumuz için sürekli aramada da oluyorsun, insanlarla görüşüyorsun. O yüzden bence farklı bir samimiyet kurmaya çok vakit ayıramıyoruz gibi hissediyorum.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcılar uzaktan çalışmada etkilemede ve iletişimde elde ettiklerini düşündükleri dezavantajlarda iletişim kanallarında iletişim kurarken çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları samimiyetin havadan sudan muhabbet etme olanaklarının azalması nedeniyle azaldığından bahsetmişlerdir, bunun da dolaylı olarak çalışanlarda motivasyon kaybına neden olduğu görülmektedir. Nitekim katılımcıların uzaktan çalışırken, iletişim kurarken elde ettikleri dezavantajların avantajlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu noktada iletişim kurarken sadece online iletişim kanallarını kullanmanın yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

Tablo 21 : Katılımcıların Uzaktan Çalışmada Etkileme Kavramının Tanımına İlişkin Görüşleri



Tablo 21’de katılımcıların etkileme kavramının tanımı temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın yüksek performans sergilemek olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip diğer alt tema ise yöneticinin hakkında iyi düşünmesini sağlamak olmaktadır. Frekans sıklığı en yüksek olan iki alt temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Yüksek performans sergilemek

“Üstümü etkilemek dediğim zaman yaptığım işte tam yetkinliğe ulaşmak olarak düşünürüm ben bu konularda. Özellikle iş konusunda duygusallık evet belki ama bir tık daha yetkinlik anlamında daha ağır basıyor bende yöneticim benim hakkımda nasıl iyi şeyler düşünür en nihayetinde gün sonunda benim yaptığım işlere bakarak ya da işte bir sorun hakkında ona ulaşmadan ona gelmeden farklı fikirler üretip bu sorunları çözdüğümü görerek bence.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Üstüme etkilemek, iş anlamında aslında performansımın beklenenin üzerinde olması. Farklı iş kollarında görevimin üzerine iş yapıp onun işini kolaylaştırmak ve onunda kendi yöneticisinden iyi bir şey duymasını sağlamak.”

(Görüşme 9 ast, Kadın, 26, Robotik Süreçler Otomasyon Uzmanı)

“Genelde benim de performansı yüksek olan bir çalışan olduğumu düşünmesini sağlamak.”

(Görüşme 2 ast, Kadın, 25, İş Analisti)

“KPI sonuçlarımın iyi gelmesi.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Yöneticinin hakkında iyi düşünmesini sağlamak

“Benim için etkileme; benim iyi bir fikrim vardır mesela üstümün bu fikri uygulamasını kabul etmek şeklinde ama burada aynı zamanda benim hakkımda iyi düşünmesini sağlamak”

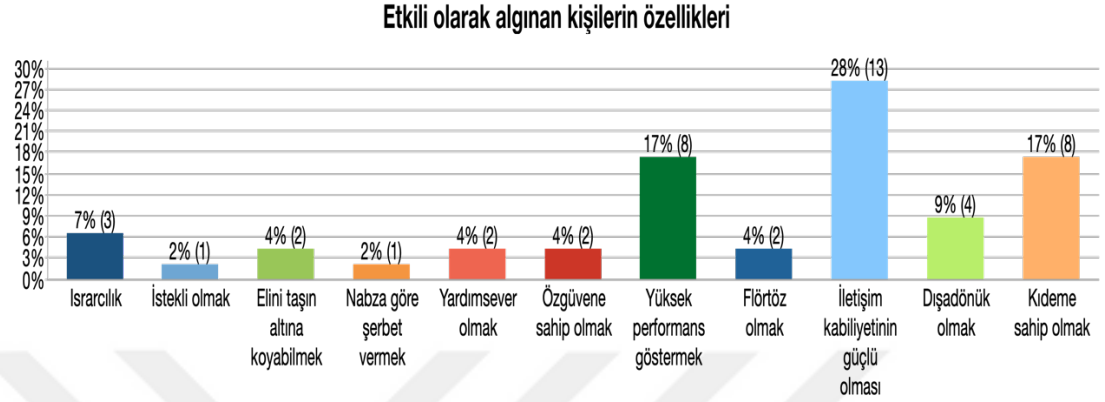
(Görüşme 2 ast, Kadın, 25, İş Analisti)

“Benim hakkımda pozitif şeyler düşünmesi.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

4.1.5. Etkili ve Etkisiz Olarak Algılanan Güç Kaynakları ve Etkileme Taktiklerine Frekanslar ve Görüşler

Tablo 22 : Katılımcıların Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri



Tablo 22’de katılımcıların etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın İletişim kabiliyeti güçlü olması olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip diğer alt temalar ise yüksek performans sergilemek ve kıdem olmaktır. Frekans sıklığı en yüksek olan iki alt temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

İletişim kabiliyetinin güçlü olması

“Süpervisörümüz geliyor aklıma direkt olarak başka kimseyi düşünemezdim herhalde. İkna ve iletişim kabiliyeti inanılmaz yüksek bir insan. İkili ilişkileri çok iyi ama bunu böyle şey bir yerden yapmıyor hani nasıl diyeyim kötü bir yerden kullanarak ikili ilişkiyi istediğini elde etmiyor. Herkese karşı inanılmaz şeffaf ve neyi neden istediğini anlatabilecek, potansiyeli çok yüksek olduğu için dinlediğin zaman onu okey oluyorsun ve dolayısıyla ona destek olmak istiyorsun.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“Yani iletişim faktörü önemli burada. Yani burada insanlarla daha böyle tatlı dille konuşan, daha pozitif konuşan, kurumsal olarak güler yüz gösteren ve her zaman iletişime geçen yani birisi aradığında telefonlarını açan, açmamazlık yapmayan, bilerek bazen hepimiz yapıyoruz yani veya bazı ekip arkadaşlarımız diğer departmanlardaki, bazıları bilerek açmayabiliyorlar vesaire bunlarla karşılaşıyoruz. Diğer insanların yedi yirmi dört ulaşabildiği ve sorunlarını daha kolay çözümleyebildiği kişiler olabilir.”

(Görüşme 12 ast, Erkek, 27, İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı)

Katılımcılar etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine ait görüşlerini bildirirken astın iletişim kabiliyetinin güçlü olmasının üstü etkilemede önemli bir faktör olduğundan ve iletişim kabiliyeti güçlü olanların etkileme girişimlerinde başarılı olduğundan bahsetmişlerdir.

Yüksek performans sergilemek

“Yani bence işe daha fazla emek veren yani kendinden daha çok veren bir şey alması gerektiğinde daha öne çıkacaktır diye düşünüyorum. Yani verdiklerinin karşılığını almak gibi olur diye düşünüyorum. Böyle bir durumda yani bir şey istmeden önce kendini o krediyi kazandıracak performansı sergileyen bir adım daha önde olacaktır diye düşünüyorum.”

(Görüşme 8 ast, Kadın, 33, Lojistik Uzmanı)

“Mesela verimli çalışma anlamında çok güzel adımlar atıyorsa. Bu bizim şirketimizin çünkü büyük bir hedefi. Bana şunu kendisi ben fark etmeden kendisi getirebiliyorsa; Gizem bu işi bir saatte yapıyordum ama ben bunu verimli bulmuyorum. Bak şöyle bir şey daha ekledim. bu raporu artık bu yarım saate düştü. Bu benim için fark yaratıcı bir özellik çünkü onun fazla vakit aldığını verimsiz bir süreç olduğunu, her yönetici fark edip söyleyebilir veya her çalışan onun verimsiz olduğunu söyleyebilir ve bununla ilgili bir endişe dile getirebilir. Ama bunu çözmek her çalışanın yapabileceği bir şey değil, yani bir fark yaratır. Bu konuda veya bir problemi daha problem

gerçekleşmeden fark eder onu hemen engelleyici bir aksiyon alır ve onu bana getirirse bu da benim için bir fark yaratır.”

(Görüşme 2 ast, Kadın, 25, İş Analisti)

Katılımcılar etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine ait görüşlerini bildirirken astın yüksek performansa sahip olmasının üstleri tarafından etkili olarak algılanmalarına neden olduğundan ve bu özelliğe sahip çalışanların etkileme girişimlerinde daha başarılı olduğundan bahsetmişlerdir.

Kıdeme sahip olmak

“O kişi bir kere çok fazla bir tecrübesi var, deneyimi var ve o deneyiminden kaynaklı çok fazla şeyle karşılaştığı için normal şartlarda diyelim ki benim dediğim bir iki sorgulanıp arka planına bakıyorsa o insan dedi sorgulanmıyor ve bunu çok açık bir şekilde mantıksal bir şekilde anlattığı için zaten direk kafada bir soru işareti bırakmıyor. Böyle bir insan var ekibimizde. Onun uzmanlığı ve tecrübesine dayalı olduğu için.”

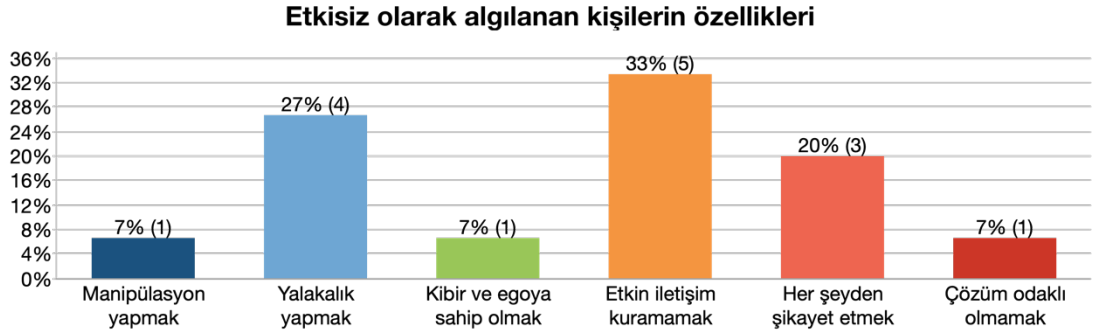
(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Şimdi baktığım zaman arkadaşım kıdem, olduğu için ve daha öncesinde bütün bölgeler aslında bir kişi olarak baktığı için onun biraz daha tabii ki bilgi olarak deneyim vesairesi bizden daha fazla noktada onun belki kıdeminden dolayı bir şeyleri söylediğinde yaptırma gücü daha farklı olabilir.”

(Görüşme 4 ast, Kadın, 35, Ürün Müdürü)

Katılımcılar etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine ait görüşlerini bildirirken astın kıdeminin fazla olmasının üstlerinde bir güven uyandırması nedeniyle etkili olarak algılanmalarına neden olduğundan ve bu özelliğe sahip çalışanların etkileme girişimlerinde daha başarılı olduğundan bahsetmişlerdir.

Tablo 23 : Katılımcıların Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri



Tablo 23’de katılımcıların etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt kodların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın etkin iletişim kuramamak olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip diğer alt tema ise yalakalık olmaktadır. Frekans sıklığı en yüksek olan iki alt temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Etkin iletişim kuramamak

“Böyle bir olumsuz örnek aklımda var ve o kişinin davranışı da şuydu: hani asla doğru bir üslupla ihtiyaç ve isteklerini dile getirmeyerek iletişim kuruyordu. Hani böyle konuyu işi bozma derecesine gelecek kadar yolundan çıkarabilecek potansiyelde biri olduğu için istediklerini kabul ettiremeyen bir arkadaşımız olmuştu. Agresif yani evet ve şöyle olay iş aslında ama çok fazla kişisel algılayan ve işle ilgili gelen işte talimatları veya işte talepleri kişisel yorumladığı için biraz iletişim problemleri yaşayan biri olmuştu ve tabii ki böyle birinin çok şansı olmuyor istediklerini kabul ettirmekte.”

(Görüşme 11 ast, Kadın, 29, Finansal Muhasebe Analisti)

“Bazen ortak toplantılarda olduğumuzda rastlıyorum aceleci davranmak diye belki tanımlayabilirim bunu bir şey var mesela bir şey anlatılacak konunun başından giriyor ama işte ortası yok sonu yok, ne anlattığı, ne istediği belli değil. Ondan sonra o cümleleri toparlayamaması gerçekten verimli bir şey istiyorsa da onu bir türlü aktarım

aktaramıyor olması gibi sorunlardan dolayı karşıya onu geçiremiyor. Dolayısıyla bu sefer karşı tarafta onu anlamadığı için olumsuz bir cevapla dönüyor.”

(Görüşme 8 ast, Kadın, 33, Lojistik Uzmanı)

Katılımcılar etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine ait görüşlerini bildirirken astın kötü bir iletişim diline sahip olmasının; agresif bir şekilde konuşmasının, aceleci davranmasının üstü etkilemede negatif yönlü olarak önemli bir faktör olduğundan ve kötü bir iletişim diline sahip olanların etkileme girişimlerinde başarısız olduğundan bahsetmişlerdir.

Yalakalık yapmak

“Artık yalakalığın işe yaradığı sanmıyorum. göze battığını düşünüyorum. Onların artık çok kolaylıkla yeni jenerasyonla birlikte ayıklandığını düşünüyorum. Belki eski kafalı çalışanlar hala iyi olabilirler bunu yapmakta ama artık kimse yemiyor.”

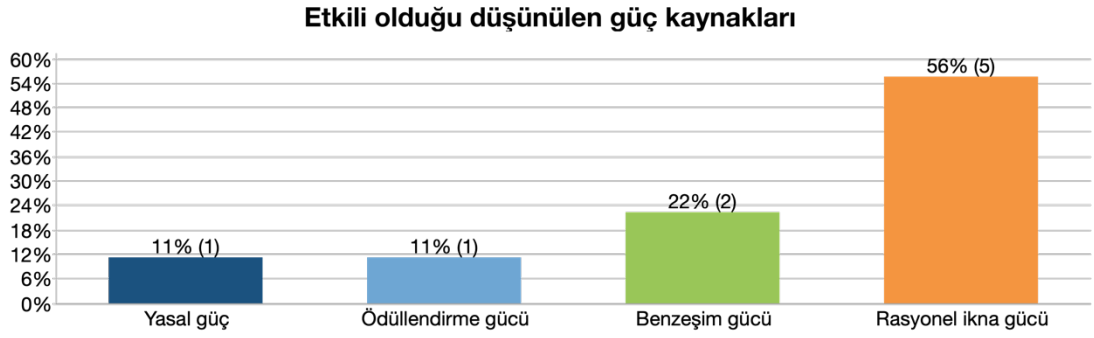
(Görüşme 5 ast, Kadın, 38, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“Hani herkesin çok gözüne girmeye çalışma hali insanlarda negatif bir şey uyandırıyor hissiyat uyandırıyor kesin hani yaranmaya çalışma olayı negatif etki yaratıyor. Ve kendi seviyesindeki insanlara da itici geliyor Bir de o da var bence farkında olmadan üstü de aslında itiyor bu olabilir ama bir seviyeye kadar etkileyebiliyor iş bilgisinden dolayı.”

(Görüşme 2 ast, Kadın, 25, İş Analisti)

Katılımcılar etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine ait görüşlerini bildirirken astın yalakalık yapmasının ve gözüne girmeye çalışmak için samimi olmayan çabalar göstermesinin üstleri tarafından etkisiz olarak algılanmalarına neden olduğundan ve bu özelliğe sahip çalışanların etkileme girişimlerinde başarısız olduğundan bahsetmişlerdir.

Tablo 24 : Katılımcıların Etkili Olduğu Düşünülen Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri



Tablo 24’de etkili olduğu düşünülen güç kaynakları temasına ait alt temalar grafik olarak görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların frekansları ve yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın rasyonel ikna olduğu görülmektedir. Bu alt tema astlar tarafından bahsedilmiş olup, onları en fazla yöneticilerinin kanıt ve verilerle konuşmasının ikna ettiğini ifade etmişlerdir. Literatürde etkileme taktikleri arasında tanımlanmış olan rasyonel ikna bu noktada katılımcı astlar tarafından bir güç kaynağı olarak görülmüştür. Diğer alt temalar ise French ve Raven (1959)’ ın tanımlamış olduğu güç kaynaklarından oluşmaktadır. Bu güç kaynakları arasından en yüksek frekansa sahip olan benzeşim gücü olmuştur. Frekans sıklığı en yüksek olan iki alt temaya ilişkin katılımcı söylem örnekleri aşağıda verilmiştir.

Rasyonel ikna gücü

“Ben karşımdaki insandan benden bir şey istediği zaman havada kalmasını istemem. Yani ben bir insana işimi nasıl açık bir şekilde kafasında soru işareti kalmayacak şekilde açıklayabiliyorsam o insanın da aynı şekilde bana bir şey anlatırken o şekilde açıklamasını isterim. Bu da benim için bir faktör.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

“Bir kere bence neden bu işin daha böyle resmi, önemli ve formal olduğuna neden bu kadar sürede olması gerektiğine benim ikna olmam lazım, anlamlı bulmam gerekiyor hani ikna olmak için.”

(Görüşme 6 ast, Kadın, 31, Finansal Analist)

“Birkaç haftalık süreçte önümüzdeki günlerde bizi etkileyecek bir şey olacaksa örneğin bugün mesaiye kalıp da bu raporu tamamlamazsam ve bunu müşteriye iletmezsem müşteriye kaybediyor olabiliriz. Bu ikna edici bir şey ve bizi direk etkileyecek bir şey beni ikna eder hemen. Yani bunu bugün yapmamız lazım, bekliyorlar. Çünkü işte zaten onlarda bir toplantıya girecekler ve bir anlaşma imzalanacak diye açıklanırsa tabii ki de yaparım istenileni. Mantıklı bir şekilde açıklaması gerekiyor.”

(Görüşme 5 ast, Kadın, 38, Tedarik Zinciri Uzmanı)

Katılımcılar etkili olduğu düşünülen güç kaynaklarına ait görüşlerini bildirirken üstlerinin daha net verilerle konuşmasının, isteklerinin nedenlerini açıklamasının ikna olmalarına neden olduğundan bahsetmişlerdir.

Benzeşim gücü

“Zaten buradaki yapı çok böyle bir hiyerarşik bir düzen değil. Hani daha samimi bir ortam yapısı var, bu da tabii ki de işi etkiliyor, pozitif anlamda etkiliyor. Yani karşımdaki insan benimle bir arkadaşlık bağı kurduğu zaman sizden bir şey istediği zaman siz onun karşılığını iki katıyla verebiliyorsunuz o samimiyete güvenerek. O yüzden bu bir etken. Hani diğer türlü resmi bir şekilde olduğunda iş yapmak anlamında yapıyorsunuz. Bunu işi bitirmek anlamında yapıyorsunuz.”

(Görüşme 1 ast, Kadın, 30, Tedarik Zinciri Uzmanı)

“Herkes çok yardımsever ve müdürüm de çok samimi. Samimi derken gerçekten karşısında çalışan değil arkadaşı ve gerçek bir insan varmış gibi davranıyor. Yani işte sen bir şey istediğinde bunu gerçekten niye istediğini düşünen biri var Karşılıklı güven ilişkisi var ve benden bir şey istediğinde benim onu layıkıyla yapacağımı ve onu utandırmayacağımı biliyor.”

(Görüşme 10 ast, Erkek, 28, Finansal Muhasebe Analisti)

Katılımcılar etkili olduğu düşünölen güç kaynaklarına ait görüşlerini bildirirken üstlerinin daha net kendilerine samimi, arkadaşça davranmalarının, arkadaşlık bağı kurmalarının, iş süreçlerine astları ile beraber dahil olmalarının ve kendilerine yardım etmelerinin ikna olmalarına neden olduğundan bahsetmişlerdir.

Etkisiz olduğu düşünölen güç kaynakları temasına ait tek bir alt temaya ulaşmıştır. Bu da French ve Raven (1959)' ın tanımlamış olduğu güç kaynakları arasında bulunan Yasal güç olmaktadır. İlgili alt temaya ilişkin katılımcı söylem örneğı aşağıda verilmiştir.

Yasal güç

“İletişim çok önemli bir işi yapabiliyorsam üstümde olsa aslında kişinin işi yapabilmesi gerekiyor. Gerektiğinde yapılabilmesi gereken bir şey ise üstümde altımda bu işi yapmalı, bunu hissettirirse çok rahat bir şekilde bence bütün insanlarda da bu böyle kabul edilir ve işi daha güzel yapıyorsunuz ister istemez diğer insanlarda olmayan da bu aslında iletişim tamamen yani bunu yapmak zorundasın demekle bunu beraber yapalım sen yapamazsan ben de yapabilirim ile gelmek aynı değil yani.”

(Görüşme 7 ast, Kadın, 27, Finans Uzmanı)

Katılımcılar etkisiz olduğu düşünölen güç kaynaklarına ilişkin tek bir görüş bildirmiştir. Bu noktada katılımcı bir işin neden yapılmasını gerektiğini açıklamadan sadece Yasal Güç kullanarak yaptırmaya çalışmanın kendisini ikna olmaktan uzaklaştırdığından bahsetmiştir.

4.1.6. Demografik Veriler ile Alt Temaların İncelenmesi

Analiz süreci sonucunda elde edilen temalar güç kaynakları, etkileme taktikleri, etkili ve etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri ve uzaktan çalışmada güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklara ilişkin olan alt temaların “cinsiyet, yönetim kademesi ve uzaktan çalışma tecrübesi” demografik özellikleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla Çapraz Tablolar analizine tabii tutulmuşlardır. Güç kaynakları ile ilgili analizlerde yöneticilerin görüşlerini ortaya koyabilmek

amacıyla sadece üstlerin etkileme taktikleri ile ilgili analizlerde ast pozisyonunda çalışan katılımcıların görüşlerini ortaya koyabilmek amacıyla sadece astların belgeleri etkinleştirilip analizler gerçekleştirilmiş, son olarak etkili ve etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine ilişkin analizler genel bir bakış açısı ortaya koyabilmek amacıyla tüm belgeler etkinleştirilerek gerçekleştirilmiş ve elde edilen tablolar sırasıyla verilmiştir.

Tablo 25 : Cinsiyete Göre Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

	Cinsiyet = Kadın	Cinsiyet = Erkek
▼ Güç kaynakları		
Yasal güç	6	6
Cezalandırma gücü	1	
Ödüllendirme gücü	2	3
Benzeşim gücü	4	1
İlişkileri iyi tutmak		
Uzmanlık gücü	4	3
Σ TOPLAM	17	13
# N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 25’de cinsiyete göre güç kaynakları temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema hem kadın hem de erkek katılımcılarda French ve Raven (1959)’ ın tanımlamış olduğu güç kaynakları arasında bulunan yasal güç olmaktadır. Kadın katılımcılarda en fazla frekansa sahip olan diğer güç kaynakları da yine French ve Raven (1959)’ ın tanımlamış olduğu güç kaynaklarından benzeşim gücü ve uzmanlık gücüdür. Erkek katılımcılarda ise en fazla frekansa sahip olan diğer güç kaynakları ödüllendirme gücü ile uzmanlık gücü olmaktadır. Bu noktada kadın ve erkek katılımcıların en fazla yasal gücü ve uzmanlık gücünü kullanmayı tercih ettikleri, aralarındaki farklılığın kadınların daha çok benzeşim gücünü ve erkeklerin daha çok ödüllendirme gücünü kullanmalarından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 26 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

	Üst	Orta	Alt	Toplam
▼ Güç kaynakları				
Yasal güç	3	3		6
Cezalandırma gücü		1		1
Ödüllendirme gücü	2	1		3
Benzeşim gücü	1	1		2
Efektif ilişki yönetimi gücü	4	7	1	12
Uzmanlık gücü	2	1		3
Σ TOPLAM	12	14	1	27
# N= Belgeler	5 (38,5%)	7 (53,8%)	1 (7,7%)	13 (100,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 26’da yönetim kademesine göre güç kaynakları temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdeler dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema hem orta hem de üst düzey yönetici olan katılımcılarda efektif ilişki yönetimi gücü olmaktadır. Sonrasında French ve Raven (1959)’ın tanımlamış olduğu güç kaynakları arasında bulunan yasal güç olmaktadır. Buna göre günümüzde her ne kadar yasal güç geleneksel olarak tanımlansa ve geçerliliğini bir nebze yitirmiş görünse de hala yöneticilerin tercih ettiği güç kaynakları arasında olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerde yasal güce ek olarak yine French ve Raven (1959)’ın tanımlamış olduğu güç kaynaklarından ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü en fazla frekansa sahip olan diğer güç kaynakları olmaktadır.

Tablo 27: Cinsiyete Göre Güç Kaynakları Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet = Kadın	Cinsiyet = Erkek
▼  Uyum ile karşılaşma nedenleri-güç		
 Çalışanın empati kurmasını sağlamak	1	
 Çalışanı oyalamak	1	1
 Tutarlılık		1
 İlimli bir dil kullanmak	3	2
 Açıklama yapmak	5	5
 Ödül		1
 Durumsal yöneticilik	3	1
 Σ TOPLAM	13	11
 # N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 27’de cinsiyete göre güç kaynaklarında uyum ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema hem kadın hem de erkek katılımcılarda açıklama yapmak olmaktadır. Kadın katılımcılarda en fazla frekansa sahip olan uyum ile karşılaşma nedenlerinden diğerleri; ılımlı bir dil kullanmak ve durumsal yöneticiliktir. Erkek katılımcılarda ise en fazla frekansa sahip olan diğer uyum ile karşılaşma nedeni ılımlı bir dil kullanmak olmaktadır. Bu noktada kadın katılımcılar erkek katılımcılardan farklı olarak daha çok durumsal yöneticiliği kullanarak uyum ile karşılaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 28 : Cinsiyete Göre Güç Kaynakları Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ Direnç ile karşılaşma nedenleri-güç		
● Sert bir dil kullanmak	1	
● Çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi	1	
Σ TOPLAM	2	
# N= Belgeler	7 (53,8%)	6 (46,2%)

Tablo 28’de cinsiyete göre güç kaynaklarında direnç ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Direnç ile karşılaşma nedenleri arasında bulunan sert bir dil kullanmak ve çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi nedenleri kadın katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Erkek katılımcılarda alt temalara ilişkin herhangi bir söylem örneğine rastlanmamıştır, bu noktada erkek katılımcıların olumsuz örnekler vermekten kaçındıkları ifade edilebilir.

Tablo 29: Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynakları Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Alt	Orta	Üst	Toplam
▼ Uyum ile karşılaşma nedenleri-güç				
● Çalışanın empati kurmasını sağlamak		1		1
● Çalışanı oyalamak		2		2
● Tutarlılık		1		1
● İlimli bir dil kullanmak		4	1	5
● Açıklama yapmak		6	3	9
● Ödül			1	1
● Durumsal yöneticilik	1	2	1	4
Σ TOPLAM	1	16	6	23
# N= Belgeler	1 (7,7%)	7 (53,8%)	5 (38,5%)	13 (100,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 29’da yönetim kademesine göre güç kaynaklarında uyum ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema orta düzey yönetici olan katılımcılarda açıklama yapmak ve ılımlı bir dil kullanmak olmaktadır. Üst düzey yöneticilerde ise en yüksek frekansa sahip alt tema açıklama yapmak olmaktadır. Üst düzey yöneticiler ödüllendirme ve durumsal yöneticilik kullanarak da astlarından uyum davranışı görmektedirler. Bu alt temalar yasal güç ile ilişkilendirilebilir. Fakat orta düzey yöneticilerin daha çok açıklama yapmaya çalışmaları ve ılımlı bir dil kullanmaları üst düzey yöneticilere göre daha yumuşak bir şekilde çalışanları ikna etmeye çalıştıklarını ve güç kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 30 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynakları Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Alt	Orta	Üst
▼ Direnç ile karşılaşma nedenleri-güç			
● Sert bir dil kullanmak		1	
● Çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi		1	
Σ TOPLAM		2	
# N= Belgeler	1 (7,7%)	7 (53,8%)	5 (38,5%)

Tablo 30’da yönetim kademesine göre güç kaynaklarında direnç ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temalar orta düzey yönetici olan katılımcılarda ortaya çıkmıştır ve sert bir dil kullanmak ve çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi olmaktadır. Alt ve üst düzey yöneticiler direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin herhangi bir söylemde bulunmamışlardır. Bu çerçevede alt ve üst düzey yönetici olan katılımcıların olumsuz örnekler vermekten kaçındıkları ifade edilebilir.

Tablo 31 : Cinsiyete Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Cinsiyet = Kadın	Cinsiyet = Erkek
✓ Güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar		
• Farklı kanallardan iş dışı paylaşım yapmak	1	
• Kamera açık toplantı yapmak	1	1
• Yüzyüze buluşmalar organize etmek	1	1
• Son teslim tarihlerini takvimlerinde paylaşmak	1	
• Havadan sudan konuşmak	5	1
• Yazılı kanıt tutmak		1
• İletişim aracının farklılaşması ve seçimi	1	1
• İş takip uygulamalarının kullanımı	1	2
• Emoji, gif veya videolar	1	
• Sık sık toplantı yapmak	3	2
• Farklı kanallardan ulaşmak	2	5
Σ TOPLAM	17	14
# N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 31’de cinsiyete göre güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema kadın katılımcılarda havadan sudan konuşmak olmaktadır. Sonrasında ise sık sık toplantı yapmak ve farklı kanallardan ulaşmak alt temaları gelmektedir. Erkek katılımcılarda en yüksek frekansa sahip olan alt temalar Farklı kanallardan ulaşmak, iş takip uygulamalarının kullanımı ve sık sık toplantı yapmak terk etmek istememesi olmaktadır. Bu noktada kadın katılımcıların en fazla kullandıkları yöntemin daha fazla iletişim kurmaya yönelik olduğu ve erkek katılımcıların ise kadınlara kıyasla sadece yöntemleri tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 32 : Yönetim Kademesine Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Alt	Orta	Üst
▼  Güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar			
 Farklı kanallardan iş dışı paylaşım yapmak			1
 Kamera açık toplantı yapmak		1	1
 Yüzyüze buluşmalar organize etmek		1	1
 Son teslim tarihlerini takvimlerinde paylaşmak		1	
 Havadan sudan konuşmak		4	2
 Yazılı kanıt tutmak			1
 İletişim aracının farklılaşması ve seçimi			2
 İş takip uygulamalarının kullanımı		1	2
 Emoji, gif veya videolar		1	
 Sık sık toplantı yapmak		3	2
 Farklı kanallardan ulaşmak		3	4
Σ TOPLAM		15	16
# N= Belgeler	1 (7,7%)	7 (53,8%)	5 (38,5%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 32’de yönetim kademesine göre güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temalar orta düzey yönetici olan katılımcılarda ortaya çıkmıştır ve havadan sudan konuşmak ile sık sık toplantı yapmak ve farklı kanallardan ulaşmak olmaktadır. Buna ek olarak üst düzey yöneticilerde en yüksek frekansa sahip alt temaların farklı kanallardan ulaşmak ve sık sık toplantı yapmak, havadan sudan konuşmak, iş takip uygulamalarının kullanımı, iletişim araçlarının farklılaşması ve seçimi olduğu görülmektedir. Bu noktada üst düzey yöneticilerin daha kanıt tutmaya yönelik rasyonel yöntemleri tercih ettikleri, orta düzey yöneticilerin ise daha çok iletişim kurarak güç kaynaklarını kullanmaya çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 33 : Uzaktan Çalışma Tecrübesine Göre Güç Kaynaklarının Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	1-3 yıl	4 yıl ve üzeri
✓ Güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar		
• Farklı kanallardan iş dışı paylaşım yapmak		1
• Kamera açık toplantı yapmak	1	1
• Yüzyüze buluşmalar organize etmek	1	1
• Son teslim tarihlerini takvimlerinde paylaşmak	1	
• Havadan sudan konuşmak	2	4
• Yazılı kanıt tutmak		1
• İletişim aracının farklılaşması ve seçimi		2
• İş takip uygulamalarının kullanımı		3
• Emoji, gif veya videolar		1
• Sık sık toplantı yapmak	1	4
• Farklı kanallardan ulaşmak	2	5
Σ TOPLAM	8	23
# N= Belgeler	4 (30,8%)	9 (69,2%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 33’de uzaktan çalışma tecrübesine göre güç kaynaklarının kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temalar 4 yıl ve üzeri süredir uzaktan çalışmakta olan katılımcılarda ortaya çıkmıştır ve farklı kanallardan ulaşmak, havadan sudan konuşmak ile sık sık toplantı yapmak olmaktadır. 1-3 yıl arası uzaktan çalışmakta olan katılımcılarda ise en yüksek frekansa sahip alt temaların farklı kanallardan ulaşmak ile havadan sudan konuşmak olduğu görülmektedir. Bu noktada daha tecrübeli olan çalışanların yine daha çok sonuç odaklı yolları tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 34 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ Etkileme taktikleri		
Manipülasyon	1	
İlişkileri iyi tutmak	3	
Şeffaflık	4	
Aracı bulmak	1	
Rasyonel ikna	7	2
Kişisel cazibe	2	
Danışma	2	
Yaranma	3	
Σ TOPLAM	23	2
# N= Belgeler	10 (83,3%)	2 (16,7%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 34’de cinsiyete göre etkileme taktikleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt tema hem kadın hem de erkek katılımcılarda Kipnis ve arkadaşları (1980)’nin tanımlamış olduğu etkileme taktikleri arasında bulunan rasyonel ikna olmaktadır. Kadın katılımcılarda en fazla frekansa sahip olan diğer etkileme taktikleri şeffaflık ve ilişkileri iyi tutmak olmaktadır. Bu alt temalar daha önce literatürde tanımlanmış olan etkileme taktiklerinden farklı olup keşifsel nitelik taşımaktadır.

Tablo 35 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımında Uyum ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ ☒ Uyum ile karşılaşma nedenleri-etkileme		
☒ Online toplantıda kamerayı açmak	1	
☒ Kanıt göstermek	1	1
☒ İlmimli bir dil kullanmak	1	
☒ Başarılı bir çalışan olmak	1	
☒ Birebir görüşme yapmak	2	
☒ Geri bildirim vermek	1	
Σ TOPLAM	7	1
# N= Belgeler	10 (83,3%)	2 (16,7%)

Tablo 35’de cinsiyete göre etkileme taktiklerinde uyum ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temanın birebir görüşme yapmak olduğu, diğer tüm alt temaların eşit frekansa sahip olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılarda ise sadece kanıt göstermek alt temasından bahsedildiği görülmektedir.

Tablo 36 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımında Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ ☒ Direnç ile karşılaşma nedenleri-etkileme		
☒ Göze girmeye çalışmak	1	
☒ Manipülasyon	1	
☒ Tecrübesiz olmak		
☒ Sert bir dil kullanmak	1	
☒ Yöneticinin delegasyonu iyi yapamaması	1	
☒ İnanırcı olmamak	1	1
Σ TOPLAM	5	1
# N= Belgeler	10 (83,3%)	2 (16,7%)

Tablo 36’da cinsiyete göre etkileme taktiklerinde direnç ile karşılaşma nedenleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre tecrübesiz olmak alt teması haricinde diğer tüm alt temaların kadın katılımcılarda eşit frekansa sahip olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılarda ise sadece inanırcı olmamak alt temasından bahsedildiği görülmektedir.

Tablo 37 : Cinsiyete Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ Etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar		
Yüz yüze görüşmeyi beklemek	4	
Yazı diline dikkat etmek	1	
Kanıt göstermek	1	
Havadan sudan konuşmak	3	
Yöneticinin takvimini kullanmak	1	
Görüntülü toplantılarda dış görünüşe dikkat etmek	1	
İletişim aracının farklılaşması ve seçimi	1	
Farklı kanallardan taciz etme	3	
Emojiler ve gifler	6	1
Ekran paylaşma	1	
Σ TOPLAM	22	1
# N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 37’de cinsiyete göre etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre emojiler ve giflerin kullanımı ve yüz yüze görüşmeyi beklemek temalarının en yüksek frekansa sahip oldukları görülmektedir. sonrasında havadan sudan konuşmak ve farklı kanallardan taciz etme alt temaları gelmektedir. Erkek katılımcılarda ise sadece emojiler ve giflerin kullanımı alt temasından bahsedildiği görülmektedir.

Tablo 38 : Uzaktan Çalışma Tecrübesine Göre Etkileme Taktiklerinin Kullanımındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	4 yıl ve üzeri	1-3 yıl
▼ Etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar		
Yüz yüze görüşmeyi beklemek		4
Yazı diline dikkat etmek	1	
Kanıt göstermek		1
Havadan sudan konuşmak	1	2
Yöneticinin takvimini kullanmak		1
Görüntülü toplantılarda dış görünüşe dikkat etmek		1
İletişim aracının farklılaşması ve seçimi		1
Farklı kanallardan taciz etme	1	2
Emojiler ve gifler	1	6
Ekran paylaşma		1
Σ TOPLAM	4	19
# N= Belgeler	10 (40,0%)	15 (60,0%)

Tablo 38’de uzaktan çalışma tecrübesine göre etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklar temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre en yüksek frekansa sahip olan alt temalar 1-3 yıl arası uzaktan çalışmakta olan uzaktan çalışmakta olan katılımcılarda ortaya çıkmıştır ve bu alt temalar; emojiler ve giflerin kullanımı ile yüz yüze görüşmeyi beklemek olmaktadır. Bu noktada uzaktan çalışma tecrübesi daha az olan katılımcıların emojiler ve giflerin kullanımı daha fazla benimsedikleri fakat online kanalları etkin kullanamadıkları için bazı önemli konularda yöneticileriyle görüşmek için yüz yüze gelmeyi bekledikleri görülmektedir. Bunun aksine uzaktan çalışma tecrübesi daha fazla olan katılımcılarda ise yüz yüze görüşmeyi beklemek ile ilgili bir söylem örneğine rastlanmamıştır. Bu da online iletişim kanallarını daha az tecrübeli olan çalışanlara göre daha etkin kullanabildiklerini göstermektedir.

Tablo 39 : Cinsiyete Göre Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular

	Cinsiyet = Kadın	Cinsiyet = Erkek
▼ Etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri		
• İsrarcılık	1	1
• İstekli olmak	1	
• Elini taşın altına koyabilmek	2	
• Nabza göre şerbet vermek		1
• Yardımsever olmak	1	1
• Özgüven	2	
• Yüksek performans	5	
• Flörtöz olmak	2	
• İletişim kabiliyetinin güçlü olması	6	4
• Dışadönüklük	3	
• Kıdem	2	4
Σ TOPLAM	25	11
# N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

Tablo 39’da cinsiyete göre etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların her ikisinde de en yüksek frekansa sahip olan alt temanın iletişim kabiliyetinin güçlü olması olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılarda ikinci sırada yüksek performans sergilemek, erkek katılımcılarda ise kıdem alt temasının geldiği görülmektedir. Kadın katılımcılarda dışadönüklük ve kıdem alt temalarının da yüksek frekanslara sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada erkek katılımcıların iletişim kabiliyeti ve kıdeme çok fazla önem verdikleri görülmekte, kadın katılımcıların ise bunlara ek olarak dışadönüklük, yüksek performans sergilemek, flörtöz olmak, özgüven gibi pek çok farklı etmeden bahsettikleri görülmektedir.

Tablo 40: Cinsiyete Göre Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular

	Kadın	Erkek
▼ Etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri		
Manipülasyon	1	
Yalakalık	3	1
Kibir ve ego		1
Kötü iletişim diline sahip olmak	3	2
Her şeyden şikayet etmek	3	
Çözüm odaklı olmamak	1	
Σ TOPLAM	11	4
# N= Belgeler	17 (68,0%)	8 (32,0%)

*Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için kod frekansları katılımcı sayısından fazladır.

Tablo 40'da cinsiyete göre etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların her ikisinde de en yüksek frekansa sahip olan alt temanın etkin iletişim kuramamak olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılarda yalakalık ve her şeyden şikayet etmek alt temalarının da en yüksek frekansa sahip olan alt temalar olduğu görülmektedir. Bu noktada erkek katılımcıların etkin iletişim kuramamak haricinde kibir ve ego ile yalakalık yapmayı da etkisiz olarak algıladıkları, kadın katılımcıların ise ek olarak çözüm odaklı olmamak ve manipülasyon gibi farklı etmenlerden de bahsettikleri görülmektedir.

Tablo 41 : Yönetim Kademesine Göre Etkili Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular

	Alt	Orta	Üst
▼ Etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri			
• İsrarcılık		1	1
• İstekli olmak		1	
• Elini taşın altına koyabilmek		2	
• Nabza göre şerbet vermek			
• Yardımsever olmak			
• Özgüven	1		
• Yüksek performans	1	2	
• Flörtöz olmak			
• İletişim kabiliyetinin güçlü olması	1	4	1
• Dışadönüklük			
• Kıdem			2
Σ TOPLAM	3	10	4
# N= Belgeler	1 (7,7%)	7 (53,8%)	5 (38,5%)

Tablo 41’de yönetim kademesine göre etkili olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre orta düzey yöneticilerde en yüksek frekansa sahip olan alt temanın iletişim kabiliyetinin güçlü olması olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerde ise kıdem alt temasının en yüksek frekansa sahip olan alt tema olduğu görülmektedir. Bu noktada tüm yönetim kademelerinin iletişim kabiliyetinin güçlü olmasına önem verdikleri görülmektedir. Fakat alt düzey yöneticilerin yüksek performans sergilemek ve özgüven gibi özellikleri etkili olarak algıladıkları görülmektedir. Orta düzey yöneticiler ısrarcılık, istekli olmak ve elini taşın altına koyabilmek gibi özelliklerden de bahsetmişlerdir. Üst düzey yöneticiler ise iletişim kabiliyeti ve ısrarcılığı da etkili olarak algılamaktadırlar

Tablo 42 : Yönetim Kademesine Göre Etkisiz Olarak Algılanan Kişilerin Özelliklerine İlişkin İlişkin Bulgular

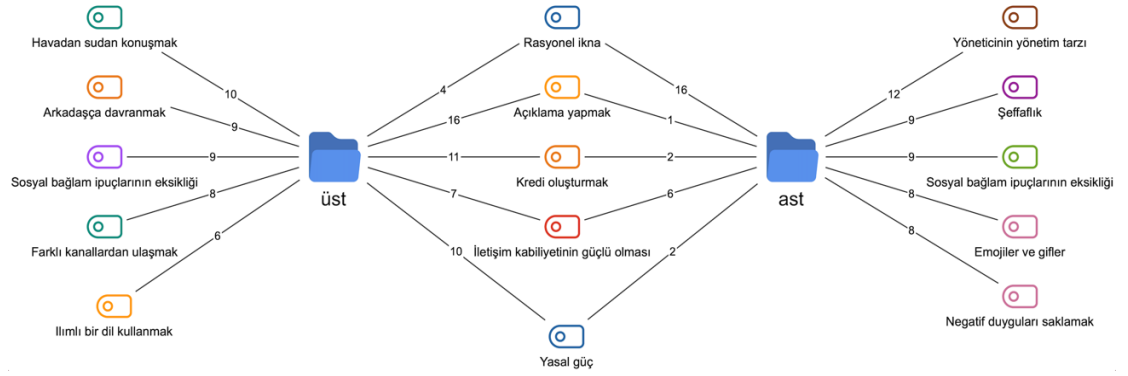
	Üst	Orta	Alt
▼ Etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri			
Manipülasyon			1
Yalakalık			1
Kibir ve ego		1	
Kötü iletişim diline sahip olmak	1	1	
Her şeyden şikayet etmek		1	
Çözüm odaklı olmamak			
Σ TOPLAM	1	3	2
# N= Belgeler	5 (38,5%)	7 (53,8%)	1 (7,7%)

Tablo 42’de yönetim kademesine göre etkisiz olarak algılanan kişilerin özellikleri temasına ait alt temalar frekanslarına göre görselleştirilmiştir. Aynı zamanda alt temaların yüzdelik dağılımları da görülmektedir. Buna göre orta düzey yöneticilerde kibir ve ego, etkin iletişim kuramamak ve her şeyden şikayet etmek alt temalarından bahsedildiği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerde etkin iletişim kuramamak ve alt düzey yöneticilerde ise manipülasyon ve yalakalık alt temalarının en yüksek frekansa sahip olan alt tema oldukları görülmektedir.

4.1.7. Kod Bulutu

MAXQDA görsel araçlar ile Şekil 5’de elde edilen tüm kodlara ilişkin Kod Bulutu oluşturulmuştur. Elde edilen Kod Bulutunda tüm kodlar arasında en yüksek frekansa sahip olan, diğer ifadeyle en fazla bahsedilen kodların rasyonel ikna, açıklama yapmak, sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği, iletişim kabiliyetinin güçlü olması, kanıt göstermek, kredi oluşturmak, yasal güç, havadan sudan konuşmak, arkadaşça konuşmak, yöneticinin yönetim tarzı, şeffaflık, emojiler ve giflerin kullanımı olarak görülmektedir. Bu kodların uzaktan çalışma modelleri kapsamında güç ve etkileme

Şekil 6 : Ast ve Üstlere İlişkin İki Vaka Modeli



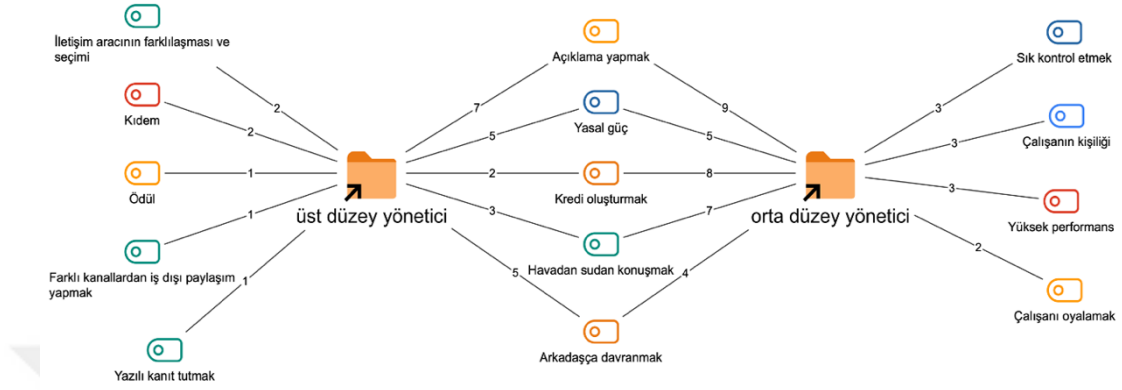
Modelde üstlerin astlardan çok daha fazla yasal güçten bahsettiği görülmektedir. Her iki grup da iletişim kabiliyetinin güçlü olmasına önem vermektedir. Kredi oluşturmaktan ve açıklama yapmaktan her iki grupta da bahsedilmiştir fakat üstlerde frekansın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede yönetici pozisyonunda çalışanlar bu temalara daha fazla önem vermektedir. Son olarak modelde astların rasyonel iknadan daha fazla bahsettiği görülmektedir. Üst pozisyonunda çalışmakta olan katılımcıların daha çok havadan sudan konuşma, arkadaşça davranma ve farklı kanallardan ulaşma yöntemlerine başvurdukları ve ılımlı bir dil kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Hem üst hem ast olan katılımcıların sosyal bağlam ipuçlarının eksikliğinden bahsettikleri görülmektedir. Ast pozisyonunda çalışmakta olan katılımcıların ise daha çok yöneticinin yönetim tarzından, şeffaflıktan ve uzaktan çalışmada negatif duyguları saklamaktan bahsettikleri görülmektedir. Emojiler ve giflerden de sıkça bahsettikleri bu araçları kullandıklarını göstermektedir.

4.5.2. Orta Düzey ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin İki Vaka Modeli

İki Vaka Modeli oluşturmaya yönelik analize tabii tutulacak belge grupları karşılaştırılmıştır. Bu noktada yarı yapılandırılmış görüşmelerde 13 üst ile görüşülmüştür. 13 üstün 5'i üst düzey yönetici, 7' si orta düzey yönetici ve sadece 1' i alt düzey yönetici olmaktadır. Alt düzey yönetici dahil edilerek yapılacak olan analiz anlamlı olmayacağı için İki Vaka Modeline dahil edilmemiş, model üst ve orta düzey yöneticileri dahil ederek oluşturulmuştur. Bu noktada yönetici kademelerini analiz edebilmek için ilgili belgelere Kümeleme yapılmıştır. Bu katılımcılara ait belgeler İki

Vaka Modeline dahil edilmiştir. Vaka olarak analize dahil edilen orta ve üst düzey yönetici olan katılımcıların frekansı neredeyse eşittir.

Şekil 7 : Orta Düzey ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin İki Vaka Modeli



Modelde orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerden daha fazla kredi oluşturmaya önem verdiği ve havadan sudan konuşma yöntemine başvurdukları görülmektedir. Her iki grup da yasal güçten aynı seviyede bahsetmiştir. Yine her iki grup da açıklama yapmaya ve arkadaşça davranma yollarına başvurmaktadırlar. Üst düzey yöneticilerin kıdeme daha fazla önem verdiği görülmektedir. Orta düzey yöneticiler ise çalışanın kişiliği ve yüksek performansa daha fazla önem vermektedir. Üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticilerden farklı olarak daha çok iletişim aracını farklılaştırmakta, ödüle başvurmakta, farklı kanallardan iş dışı paylaşım yapmakta ve yazılı kanıt tutmaktadır. Orta düzey yöneticiler ise çalışanı sık kontrol etmekte ve çalışanı oyalama yöntemine başvurmaktadırlar.

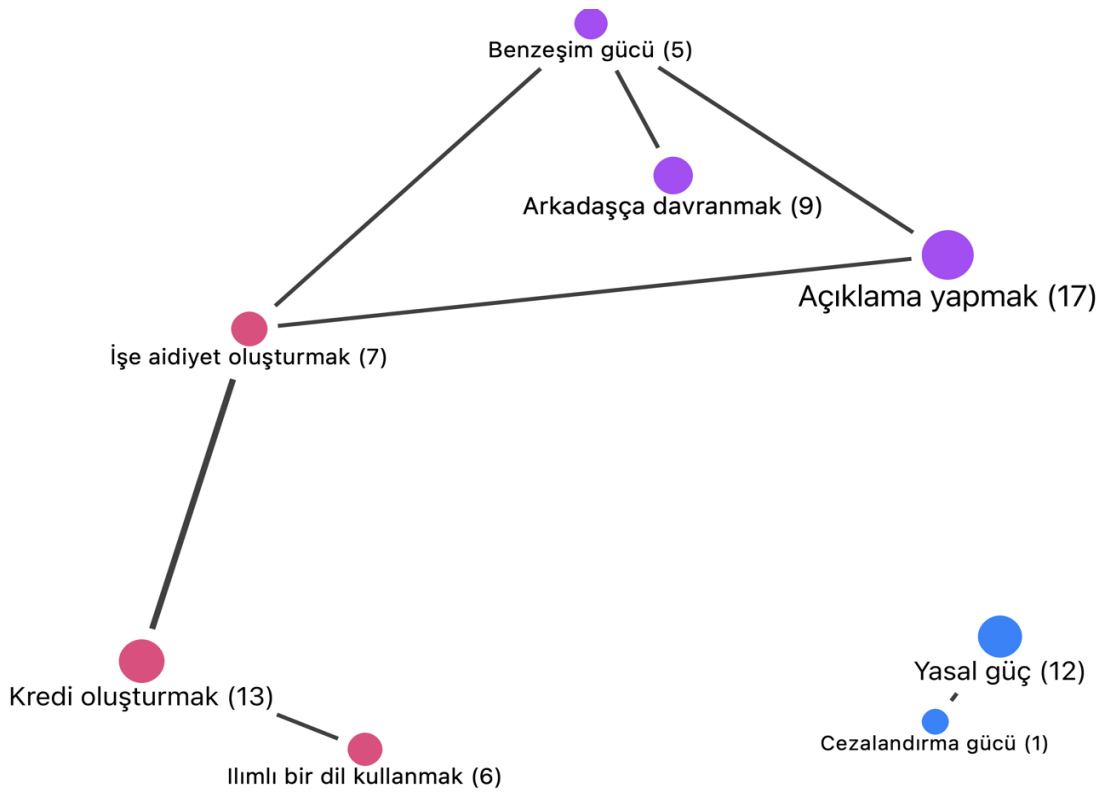
4.1.9. Birbiriyle İlişkili Kodlara İlişkin Bulgular

Analiz süreci sonucunda elde edilen temalar güç kaynakları ile etkileme taktiklerine ilişkin olan alt temaların uyum ve direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin olan temalar ile ilişkilerini ortaya koyma amacıyla Kod Haritaları analizine tabii tutulmuşlar ve elde edilen Kod Haritaları sırasıyla verilmiştir.

4.1.9.1. Güç Kaynakları ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası

Şekil 8’de güç kaynakları ile uyum ve direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin kod haritası çıkarılmıştır. Parantez içinde yazan sayılar temaların frekanslarını göstermektedir. Kod haritasında yasal güç ve cezalandırma gücü arasında, benzeşim gücü ile de arkadaşça davranmak, açıklama yapmak ve işe aidiyet kurmak arasında, işe aidiyet oluşturmakla kredi oluşturmak ve ılımlı bir dil kullanmak arasında ilişki olduğu görülmektedir. En fazla ilişkinin benzeşim gücü ile işe aidiyet oluşturmak ve kredi oluşturmak arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Güç Kaynakları ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası

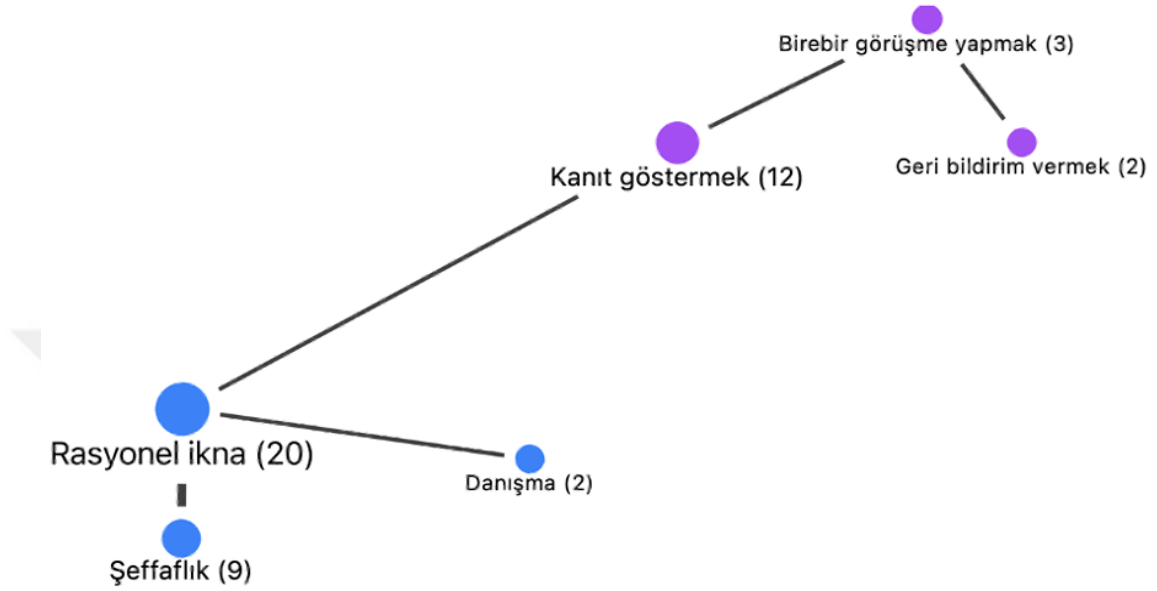


4.1.4.2. Etkileme Taktikleri ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası

Şekil 9’da etkileme taktikleri ile uyum ve direnç ile karşılaşma nedenlerine ilişkin kod haritası çıkarılmıştır. Parantez içinde yazan sayılar temaların frekanslarını göstermektedir. Kod haritasında etkileme yöntemlerinden rasyonel ikna ile, şeffaflık ve danışma, kanıt göstermek, birebir görüşme yapmak ve geri bildirim vermek

arasında ilişki olduğu görülmektedir. En fazla ilişkinin rasyonel ikna ile işe şeffaflık arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 9 : Etkileme Taktikleri ve Uyum-Direnç ile Karşılaşma Nedenlerine İlişkin Kod Haritası



4.2. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, tezin araştırma kısmında elde edilen verilerle ulaşılan sonuçlar yorumlanarak aktarılmıştır. Yine elde edilen veriler sonucunda oluşturulan tematik gösterime ilişkin açıklamalar sunulmuştur. Son olarak alanda çalışan araştırmacılar için yapılabilecek sonraki çalışmalarla ilgili öneriler geliştirilmiş ve alanda çalışmakta olan uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Tez kapsamında örgütsel güç, etkileme taktikleri ve uzaktan çalışma modelleri konularında kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Tezin ilk bölümü olan güç ve etkileme bölümünde güç ve etkileme kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. İlk olarak güç araştırmalarının tarihsel temelleri ortaya konulmuş sonrasında güç kavramının tanımı ve güç kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar ele alınmış, güç kavramı ile ilişkili olan kavramlar ve güce karşı verilen tepkiler incelenmiş, sonrasında ise güç kaynaklarının sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar hakkında bilgiler verilmiştir.

Sonrasında bölümün ikinci ana başlığı olan etkileme kavramının tanımı açıklanmış, etkileme taktiklerinin sınıflandırmasına ilişkin yaklaşımlar ortaya konmuştur.

En son olarak ise ulusal ve uluslararası yazında güç ve etkileme ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların bir kısmı özetlenmiştir. Ulusal yazında yapılmış olan çalışmaların 2000’li yıllardan sonra sayısının artmaya başladığı ve genellikle eğitim alanında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Uluslararası yazındaki çalışmaların ise konuların teorik olarak gelişmesi ile eş zamanlı ilerlediği ve pek çok farklı sektörde, bağlamda ve farklı örneklemelerde konunun incelendiği görülmüştür.

Tezin ikinci bölümü olan “Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Güç ve Etkileme” başlıklı kısımda ise uzaktan çalışma kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İlk olarak uzaktan çalışmayı daha yoğun bir biçimde hayatımıza sokan salgın süreci ve salgın sürecinin iş hayatına yansımaları ortaya konulmuş, sonra bilgisayar aracılı iletişim teorik olarak ele alınmıştır. Sonrasında uzaktan çalışma kavramı ele alınmış ve uzaktan çalışma modelleri ayrıntılı bir biçimde açıklanmış ve incelenmiştir. Bu bölüm de uluslararası yazında uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkileme ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar özetlenerek sonlandırılmıştır.

Yapılmış uluslararası çalışmalar incelendiğinde çalışmaların örneklem ve yöntem açısından farklılaşmakta olduğu ve pek çok çalışmaya rastlandığı ifade edilebilir. Ancak ulusal yazında konu ile ilgili derinlemesine literatür taraması yapıldığında örgütsel güç alanında, etkileme taktikleri alanında ve uzaktan çalışma modelleri konuları hakkında yapılmış pek çok çalışma bulunmakla birlikte uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel güce ve etkilemeye odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Tezin üçüncü bölümü olan “Metodoloji” bölümünde ise; araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın örnekleme, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları ayrıntılı ele alınmıştır. Tez kapsamında yapılan çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve uzaktan çalışma modelleri bağlamında yararlanılan örgütsel güç ve etkileme taktiklerinin derinlemesine bir şekilde açığa çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu bölümde, elde edilen verilerin analizi sonucunda “Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular” bölümünde açıklanan ve yorumlanan bulgular, araştırma sorularına cevap

verecek şekilde ve genel bir bakış açısı sunulabilmesi adına tekrar ele alınmıştır. Bu çerçevede, sonuç ve öneriler bölümünde tekrara düşmemek amacıyla elde edilen temalar ve keşfedilen temalar kısaca tekrar incelenmiş, elde edilen verilerde literatürde daha önce rastlanmış olan bulgulara, bağlantılı teorilere ilişkin açıklamalara ve keşfedilen bulgulara bütünsel bir şekilde yer verilmiştir.

Araştırmanın temel amacı “Uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgüt üyelerinin kullandıkları örgütsel gücü, etkileme mekanizmalarını ve bunların seçimlerini etkileyen faktörleri anlamak ve tanımlamak” şeklindedir. Temel araştırma sorusunu açıklamaya ilişkin Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Örgütsel Güç ve Etkileme Dinamikleri Üzerine Bir Tematik Gösterim de sunulmuştur. Tematik gösterimde kullanılan oklar kesin bir ilişkiyi veya ilişki yönünü değil elde edilen temalar arasındaki bağı göstermektedir.

Literatürde üzerinde pek çok çalışma yapılmış olan güç ve etkileme ve kavramları ile güç kaynakları ve etkileme taktikleri algısının uzaktan çalışanlarda bağlam, cinsiyet, pozisyona göre değişeceği öngörülmüş ve nitekim bu sonuca ulaşılmıştır. Uzaktan çalışma modelleri bağlamında önceden tanımlanmış olan güç ve etkileme taktiklerinin kullanımlarında değişimler meydana geldiği, güç ve etkileme kullanımına göre farklı yollar izlendiği ortaya çıkmıştır. Araştırma ile uzaktan çalışma modelleri bağlamında güç ve etkilemenin kullanımı ve ne şekilde algılandığı da tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak güç ve etkileme taktikleri bağlamında bilgisayar aracılı iletişimde sağlanan avantaj ve dezavantajlara ilişkin önemli bulgular tespit edilmiştir.

Buna ek olarak araştırma sorularına ilişkin elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki gibi olmaktadır. İlk olarak yöneticilerin söylemleri sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış, sonrasında ast katılımcıların söylemleri sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış bulgulara ilişkin var ise öneriler ve görüşler sunulmuştur.

Elde edilen bulgulara bakıldığında yöneticiler tarafından en fazla bahsedilen güç kaynağı efektif ilişki yönetimi gücü olmuştur. Efektif ilişki yönetimi gücü önceden literatürde tanımlanmış ve çerçevelenmiş olan güç kaynakları arasında yer almakta olan ilişkiyel güç ile Zhao ve arkadaşlarının (2016) bahsettiği direkt ilişkiyel güç temasında işe aidiyet oluşturma noktasında benzerlik göstermekte fakat diğer alt temalarıyla ayrılmaktadır. Bu noktada keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Bahsedilen diğer kaynaklar yasal güç, uzmanlık gücü, benzeşim gücü, ödüllendirme gücü ve

cezalandırma gücü şeklinde olmuştur. Bahsedilen diğer tüm güç kaynakları French ve Raven (1959)'ın tanımlamış olduğu güç kaynaklarından oluşmaktadır. Efektif ilişki yönetimi noktasında katılımcılar insan ilişkilerinin öneminden bahsetmiş, her bir çalışanla nasıl konuşulacağını bilmesi ve ona göre davranılmasından, iletişimi iyi tutmanın öneminden ve astlara arkadaşça davranmanın bunu kolaylaştırdığından, yeri geldiğinde astların isteklerine olumlu cevap vermenin bir kredi oluşturduğu ve sonrasında kendileri de astlarından bir şey isterken olumlu geri dönüş alma ihtimallerinin arttığından bahsetmişlerdir. Bu noktada bakıldığında yumuşak güç kaynaklarının kullanım sıklığı olarak diğer güç kaynaklarının önüne geçmesi önemli bir bulgu olmaktadır.

Astların uyum gösterme eğilimini ortaya çıkaran yönetici davranışlarına ilişkin olarak yöneticiler tarafından açıklama yapmak en fazla bahsedilen tema olmuştur. Sonrasında ılımlı bir dil kullanmak, liderlik tarzı, çalışanı oyalamak, çalışanın empati kurmasını sağlamak, ödül ve tutarlılık diğer temalar olarak ortaya çıkmıştır. Açıklama yapmak noktasında katılımcılar astlarına istediklerini yaptırma ve onları ikna etmede onlara neden istediklerini ayrıntılı bir biçimde açıkladıklarını ve bu şekilde onları daha kolay ikna edebildiklerinden bahsetmişlerdir. ***Astlar tarafından uyum gösterme eğiliminde olunan diğer davranışlara bakıldığında*** hep olumlu yönde iletişim odaklı davranışları kapsadığı görülmekte ve cezaya dayanan davranışların çok fazla geçerliliğe sahip olmadığı görülmektedir. Bu noktada çalışanları ile iletişim kurmaya yönelik ve daha ılımlı davranışların astlar tarafından daha olumlu karşılandığı ifade edilmiştir. Hem bahsedilen güç kaynaklarına hem de yöneticilerin uyum ile karşılaşma amacıyla gösterdikleri davranışlara bakıldığında çalışanların yöneticinin liderlik tarzında paternalistik eğilimler görmek istediği de ifade edilebilir. ***Yöneticilerin sonucunda direnç ile karşılaştığı davranışlar ise;*** sert bir dil kullanmak ve çalışanın konfor alanını terk etmek istememesi olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar bir konuda astlarına istediğini yaptırma ve onları ikna etme noktasında sert bir dil kullandığında ve çalışan konfor alanını terk etmek istemediğinde direnç ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu noktada olumlu örneklerle kıyaslandığında olumsuz örnekler vermekten kaçındığı görülmektedir.

Yöneticilerin güç kaynaklarını seçerken etkilendikleri dinamiklere ilişkin görüşlerine bakıldığında çalışanın iş yapış tarzının en önemli faktör olarak

tanımlandığı görülmektedir. Yöneticiler çalışanın iş yapış tarzında; inisiyatif alma durumu ve sorgulayıcı olması gibi etmenlerin kullanacakları güç kaynağını seçerken doğrudan etkileyen etmenler olduğunu ifade etmişlerdir. Sonrasında çalışanın kişiliği ve liderlik tarzları gelmektedir. Bu etmenlere bakıldığında güç kaynaklarının seçiminde yöneticilerin örgütsel dinamikleri değil, çalışan odaklı yani çalışanı temel olarak karar verdikleri görülmektedir. Güç kaynaklarının seçimini etkileyen dinamikler ve faktörlere bakıldığında örgütsel faktörlerdense bireysel faktörlerin dikkate alındığı görülmektedir.

Bilgisayar aracılı iletişimde güç kaynakları kullanımının; havadan sudan konuşmak, astlara farklı kanallardan ulaşmak, sık sık toplantı yapmak, iş takip uygulamalarının kullanımı, emoji, gif veya videoların kullanımı, iletişim aracının farklılaşması ve seçimi, yüz yüze buluşmalar organize etmek, kamera açık toplantı yapmak, yazılı kanıt tutmak, son teslim tarihlerini takvimlerde paylaşmak, farklı kanallardan iş dışı paylaşım yapmak ***aksiyonları ile farklılaştığı tespit edilmiştir.*** Bu noktada günlük iletişimlerinde; iletişimi güçlü tutabilmek ve yakınlık sağlayabilmek adına online kanallar üzerinden konuşurken iş dışı konuşmalara da yer verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu iletişim kurma ve özel hayata dokunma girişimlerinin aslında astların yine paternalistik yani babacan liderlik tarzından etkilendiği ve yöneticilerinin liderlik tarzlarında paternalistik eğilimler aradığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim Aycan ve Fikret-Paşa (2003) Türkiye’de tercih edilen liderlik tarzını ortaya çıkarabilmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada en çok tercih edilen liderlik tarzlarından birinin paternalistik liderlik olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen diğer temalara bakıldığında katılımcıların uzaktan çalışmada iletişimde sosyal bağlama dair ipuçlarını arttırmaya yönelik faaliyetler gösterdikleri görülmektedir. Yine uzaktan çalışırken oluşabilecek samimiyet eksikliği ve kopukluğu iletişimin sıklığını veya derinliğini arttırarak önlemeye çalıştıkları görülmektedir. Bilgisayar aracılı iletişimin henüz yüz yüze iletişim kadar etkin olmadığı katılımcılar tarafından bahsedilen bir diğer önemli bulgu olmuştur.

Bilgisayar aracılı iletişimde katılımcılar güç kullanımında etkin zaman yönetiminin daha iyi yapılabilmesi ve negatif duyguları saklama olanağıyla ilgili ***avantajlardan bahsetmişlerdir.*** Etkin zaman yönetimi altında; uzaktan çalışırken online iletişim kanalları ve aracı uygulamalarda bulunan bazı işlevlerin, örneğin toplantı planlama

takvim özellikleri gibi, ulaşılabilirliklerini zorlaştırdığından ve kendi zamanlarını daha verimli planlamalarını sağladığından bahsetmişlerdir. Bahsedilen bir diğer avantaj negatif duyguları saklayabilmek olmuştur. Bunun da yine bilgisayar aracılı iletişimin doğası gereği sağladığı bir avantaj olduğu ifade edilebilir. Bilgisayar aracılı iletişimin, iletişim araçlarının özellikleri sayesinde zaman yönetimi ve kişiler arası ilişkilerde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticiler zaman yönetimini daha iyi yapabildiklerini ve daha verimli çalışabildiklerini ifade etmişlerdir, bunun yanı sıra astlar da yöneticileriyle çalışmanın uzaktan çalışma sayesinde kullanmış oldukları iletişim araçlarıyla kolaylaştığını; yöneticileriyle ilişkilerini daha iyi yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu noktada yöneticiler ve astlarının birbirlerini destekleyen söylemlerde bulunduğu görülmüştür. Yine bazı yöneticilerden sosyal kaygıya sahip olduklarını belirtenler olmuş ve örneğin; olumsuz geri bildirimler verirken veya işten çıkış görüşmeleri yaparken bilgisayar aracılı iletişim kurmanın kendilerini rahatlatıldığından ve bunun bir avantaj olarak kullandıklarından bahsetmişlerdir. ***Yöneticiler dezavantaj olarak ise*** sosyal bağlam ipuçlarının eksikliğinden bahsetmişlerdir. Bu da beden dili, mimikler ve diğer uzaktan iletişim araçları yoluyla iletişim kurarken karşı tarafa aktarılamayan faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin iletişimin kalitesini zorlaştırdığından bahsetmişlerdir. Sproull ve Kiesler (1986) uzaktan iletişimde sosyal bağlama dair ipuçları olmadığı için yüz yüze iletişimden farklılaştığını ve bunun iletişimin kalitesini düşürdüğünden bahsetmiştir. Elde edilen bulgular da bu teoriyi desteklemektedir. Yaklaşık 30 yıl önce öne sürülen bu teorinin halen geçerliliğini koruyor olması bilgisayar aracılı iletişim bağlamında henüz çok fazla gelişme sağlanamadığına da işaret etmektedir. Buna ek olarak yöneticiler; gözlemin ve iş takibinin zorlaşması, iletişimin daha kısa sürmesi, çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve kişilere ulaşmanın zorlaşmasından bahsetmişlerdir.

Uzaktan çalışma dinamikleri içerisinde yöneticilerden güç kavramını tanımlamaları istendiğinde çoğunluğu kavramı uzmanlık gücü, yasal güç ve güven kazanmak etrafında tanımlamıştır. Bunlar dışında iyi iletişim, doğru kararlar almak, etki altına almak, imaj, çalışkan olmak ve hakimiyet kurabilmek şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalara bakıldığında aslında güç kavramının güce sahip olmak veya güçlü olmak için gerekli olan nitelikler şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bahsedilen

tanımlamalar güce sahip olmak için gerekli olan yetkinlikler veya sahip olunması gereken özellikler olarak da ifade edilebilir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında astlar tarafından en fazla bahsedilen etkileme taktiği rasyonel ikna olmuştur. Katılımcılar yöneticileri etkileme noktasında en fazla rasyonel ikna taktiğinden yararlandıklarını ve bu taktiğin başarılı olduğundan bahsetmişlerdir. Bu noktada kanıt göstererek konuşmanın öneminden de bahsetmişlerdir. Sonrasında şeffaflık, ilişkileri iyi tutmak, yaranma, kişisel cazibe, danışma, manipülasyon ve aracı bulmak taktikleri gelmektedir. Etkileme taktiklerine bakıldığında genel olarak çalışanların yöneticileri üzerindeki imajlarını yönetmeye yönelik taktikler kullanıldığı görülmektedir ve yazında yer alan etkileme taktiklerinin (Kipnis ve arkadaşları, 1980) dışında kullanılan taktiklere ilişkin keşfedilen temalar irdelendiğinde; şeffaflık ve ilişkileri iyi tutmak ve aracı bulmak temaları ortaya çıkmıştır.

Üstleri etkileme amacıyla uygulanıp başarıya ulaşan ast davranışlarında etkileme taktikleri ile benzer şekilde en çok kanıt göstermekten bahsedilmiştir. Beden dili, mimikler vb. sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliğinde bahseden katılımcılar tüm bunların eksikliğini kanıt göstererek yani verilerle konuşma, somut kanıtlar sunma gibi çeşitli yollara başvurarak aşmaya çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Diğer nedenler; birebir görüşme yapmak, geri bildirim vermek, online toplantıda kamera açmak, ılımlı bir dil kullanmak ve başarılı bir çalışan olmak şeklinde sıralanmıştır. Uyum ile karşılaşma nedenlerine bakıldığında hep iletişim odaklı olduğu ve iletişimin kalitesini arttırmaya yönelik eylemleri içerdikleri görülmektedir. Yine uyum ihtimalini arttıran davranışlara bakıldığında Sosyal Varlık Teorisinde (Short, Williams ve Christie, 1976) bahsedilen yakınlık ve doğrudanlık gibi sosyal varlığı güçlendirme ile ilgili kavramlardan katılımcılar tarafından da farklı şekillerde bahsedildiği görülmektedir. Bu noktada sosyal varlığı güçlendirmenin uyum ile karşılaşmada olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilebilir. ***Etkileme girişimlerinin başarısız sonuçlanma ihtimalini arttıran davranışlarda ise;*** astların yöneticilerin aksine olumsuz örnekleri paylaşmaktan çekinmedikleri görülmektedir. Bu noktada en fazla bahsedilen davranışlardan ikisi manipülasyon ve inandırıcı olmamak olmuştur. Manipülasyon yapan çalışanların yöneticileri kandıramadığından ve manipüle etmekte başarılı olamadıkları için yöneticilerin onlara karşı samimiyetlerini yitirdiklerinden

bahsetmişlerdir. İnandırıcı olmamak aslında kanıt göstermemeyi de içermektedir. Katılımcılar inandırıcı olmama nedenleri arasında verilerle konuşmamanın etkili olduğundan bahsetmişlerdir. Diğer nedenler ise; tecrübesiz olmak, sert bir dil kullanmamak, yöneticinin delegasyonu iyi yapamaması ve göze girmeye çalışmak olmuştur. Direnç ile karşılaşma ihtimalini arttıran davranışlara bakıldığında iletişim odaklı davranışlar da bulunduğu fakat daha çok çalışanların tavır ve davranışlarına yönelik nedenler içerdikleri görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların daha çok kişisel özelliklerden ve örgüt içerisinde olumsuz olarak algılanan davranışlardan bahsettikleri görülmektedir.

Ast pozisyonunda çalışan katılımcılara etkileme taktiklerini seçerken etkilendikleri dinamikler sorulduğunda; yöneticinin karakterini, tutum ve davranışlarını inceleyerek elde ettikleri yöneticinin yönetim tarzına göre etkileme taktiklerini seçtiklerini ve her yönetici için etkili veya etkisiz olacak tek bir etkileme taktiği veya etkileme taktikleri kombinasyonu olmadığından bahsetmişlerdir. Etkileme taktikleri seçiminin her bir yönetici için farklılaştığı yorumunu yapmışlardır. Sonrasında örgüt kültürü ve departman kültüründen yani genel olarak kültürden bahsetmişlerdir. Kültürün etkileme süreçlerinde önemli bir etmen olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Kültürün ve yöneticinin liderlik tarzının doğrudan etkileme taktiklerinin seçimini etkilemekte ve sınırlandırmakta olduğu görülmektedir.

Bilgisayar aracılı iletişimde etkileme taktikleri kullanımının; en fazla emojiler ve giflerin kullanımıyla ***farklılaştığı görülmektedir.*** Katılımcılar duygularını ve görüşlerini karşı tarafa aktarırken emoji ve giflerin o hissi karşı tarafa geçirebilmek adına kendilerine çok yardımcı olduğundan bahsetmişlerdir. Bu noktada yöneticilerle kıyaslandığında astların emoji ve giflerin kullanımına çok daha fazla başvurduğu da görülmektedir. Diğer farklılıklar; yüz yüze görüşmeyi beklemek, havadan sudan konuşmak, farklı kanallardan taciz etmek, iletişim aracının farklılaşması ve seçimi, yöneticinin takvimini kullanmak, yazı diline dikkat etmek, kanıt göstermek, görüntülü toplantılarda dış görünüşüne dikkat etmek ve ekran paylaşmak şeklinde ortaya çıkmıştır. Katılımcıların söylemlerine bakıldığında güç kaynaklarında olduğu gibi etkileme taktikleri kullanımında da çalışanların iletişimde sosyal bağlama dair ipuçlarını arttırmaya yönelik çabalar gösterdikleri görülmektedir. Yine bazı katılımcılar uzaktan çalışırken oluşabilecek samimiyet eksikliği ve kopukluğu;

iletişimin sıklığını veya derinliğini arttıarak ve hatta yüz yüze görüşmeyi bekleyerek önlemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Bilgisayar aracılı iletişimde katılımcılar; en fazla negatif duyguları saklayabilmenin avantajından bahsetmişlerdir. Bu uzaktan iletişimin doğası gereği ortaya çıkmakta olup online toplantılarda veya bilgisayar aracılı iletişimde ortaya çıkan bir avantaj olarak tanımlanabilir. Sonrasında katılımcılar üstlerinin daha erişilebilir olması, yönetici ile iletişimin yıpranmaması ve yapılan işin açık ve görülebilir olmasının ***etkileme taktikleri kullanımında çeşitli avantajlar sağladığından bahsetmişlerdir.***

Bu noktada bahsedilen avantajların yöneticiler ile olan ilişkilerin iyi ynetilebilmesin imkan veren ve bunu kolaylaştıran avantajlar oldukları görülmektedir. Aynı zamanda ie dönük olduklarını ve sosyal kaygıya sahip olduklarını belirten bazı katılımcıların uzaktan çalışma modellerinin hayatlarına girmesiyle beraber bilgisayar aracılı iletişimi kullanarak yöneticilerini daha kolay etkileyebildiklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Dezavantaj olarak ise en çok, yöneticilerde olduğu gibi, sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliğinden bahsedilmiştir. Bu bilgisayar aracılı iletişimin getirdiği bir handikap olarak kabul edilebilir fakat örgütlerin bu sorunu açmak adına çok fazla aksiyon almadıkları da yapılan görüşmelerde ortaya çıkmaktadır. Erişim süresinin uzaması, iş dışı muhabbetlerin azalması, teknik problemler, başarıların daha az görülebilir olması, kültür farklılığı ve kolay erişilebilir olmak da diğer dezavantajlar olarak tanımlanmıştır. İş dışı muhabbetlerin azalmasının bir sonucu olarak motivasyon düşüklüğü ve işe aidiyetin azaldığı görülmektedir. Yine diğer bahsedilen dezavantajların da hep bilgisayar aracılı iletişim araçları ile ilişkili olduğu görülmektedir. İş dışı muhabbetlerin azalmasından bahseden katılımcıların bunun sonucu olarak işe aidiyetlerinin azaldığından ve motivasyon düşüklüğünden de bahsettikleri görülmektedir. Uygulayıcıların uzaktan çalışmada göç ve etkileme bağlamında iletişimin kalitesini arttırmak için üzerinde çalışması gereken başlıca çabaların bu dezavantajları azaltmaya yönelik yapılacak aksiyonlardan oluşması gerektiği ifade edilebilir. Buna ek olarak katılımcıların bilgisayar aracılı iletişimin pek çok avantaja sahip olduğundan bahsettikleri görülmektedir ancak katılımcıların çoğunluğunun uzaktan iletişimin yüz yüze etkileşimin yerini alamayacağını belirtmesi de önemli bir bulgudur.

Katılımcılardan etkileme kavramını tanımlamaları istendiğinde çoğunluğu kavramı yüksek performans etrafında tanımlamıştır. Bunun dışında etkileme; yöneticinin hakkında iyi düşünmesini sağlamak, iyi iletişim kurabilmek, fikirleri değiştirebilmek, güven kazanmak, kendini iyi pazarlamak, bilgi gücü, takdir edilmek ve doğru yerde inisiyatif kullanmak şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalara bakıldığında etkileme kavramının etkileyici olmak veya etkili olmak için gerekli olan nitelikler veya yetkinlikler etrafında tanımlandığı görülmektedir.

Katılımcılara etkili olduğunu düşündükleri güç kaynaklarına ilişkin görüşleri sorulduğunda en fazla etkili bulunan güç kaynağı rasyonel ikna olmuştur. Sonrasında katılımcılar sırasıyla benzeşim gücü, ödüllendirme gücü ve yasal gücü etkili bulduklarını belirtmişlerdir. Bu noktada sert güç kaynaklarının bilgisayar aracılı iletişimde etkili bulunmadığı daha yumuşak güç kaynaklarının etkili olduğu yorumu yapılabilir. Etkisiz bulunan güç kaynakları ise katılımcılar tarafından sadece yasal güç olarak tanımlanmış ve yasal gücün tek başına etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Yasal gücün diğer güç kaynakları ile kullanıldığında etkili olabileceği yorumunu yapmışlardır. Katılımcıların yasal güç ile cezalandırma gücünü birbirinden ayırdığı ve sadece makamdan gelen gücü daha az etkili bulduğu görülmektedir. ***Katılımcı yöneticilere etkili olarak algıladıkları etkileme taktikleri sorulmuş*** ve üstler tarafından etkili olarak algılanan tek etkileme taktiği rasyonel ikna olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin etkileme taktiklerinde tek bir etkileme taktiğinden bahsetmiş olması dikkat çekmektedir.

Etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine ilişkin görüşleri sorulduğunda hem yönetici hem ast katılımcılar güç ve etkileme süreçleri içerisinde; iletişim kabiliyetinin güçlü olmasının oldukça önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Sonrasında yüksek performans sergilemek, kıdem, dışadönüklük, ısrarcılık, özgüven, elini taşın altına koyabilmek, yardımsever olmak, flörtöz olmak, nabza göre şerbet vermek, istekli olmak davranışlarını gösteren kişileri etkili olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu özelliklerin hem bireyin kişilik özelliklerini barındırdığı hem de iş ile ilgili sahip olunması gereken yetkinlikleri barındırdığı görülmektedir. ***Buna karşın etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine ilişkin görüşleri sorulduğunda*** ise en fazla etkin iletişim kuramamak özelliğinden bahsetmişlerdir. Sonrasında yalakalık, her şeyden şikayet etmek, çözüm odaklı olmamak, manipülasyon yapmak ve kibir ve

egoya sahip olmayı da etkisiz olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Yine burada da kişilik özellikleri mevcut olsa da üzerinde çalışılarak geliştirilebilecek yetkinlikler ve özellikler de bulunmaktadır. Aynı zamanda hem etkili hem de etkisiz davranışlar tanımlanırken katılımcılar iletişim temelli tanımlamalardan bahsetmişlerdir. İletişim kabiliyetinin ne derece gelişmiş olduğunun etkileme süreçlerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Demografik verilere göre temaların değerlendirilmesine ilişkin olarak elde edilen diğer bulgulara bakıldığında ***cinsiyete göre*** güç kaynakları incelenmiş ve kadın yöneticilerin benzeşim gücünü, erkeklerin ise ödüllendirme gücünü daha fazla kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Erkek katılımcıların benzeşim gücünden hiç bahsetmemesi de bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kadın yöneticilerin astları ile iletişim sıklığını ve kalitesini arttırmaya yönelik davrandığı ve yumuşak güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görülmektedir. Nitekim literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında (Eagly ve Johnson, 1990) kadınların erkeklere göre daha demokratik ve katılımcı, erkeklerin ise daha otokratik liderlik eğilimleri gösterdikleri görülmektedir. Bu noktada liderlik tarzları ile kullanmayı tercih ettikleri güç kaynaklarının da paralel olduğu ifade edilebilir.

Yönetim kademesine göre güç kaynaklarının kullanımına bakıldığında, yasal güç orta ve üst düzey yöneticilerin en fazla bahsettikleri güç kaynağı olmuştur. Daha önce astların etkili bulmadıklarını ifade etmelerine karşın yöneticilerin hala en fazla yasal güçten bahsetmeleri dikkat çekmektedir. Bu noktada alt düzey yöneticilerin güç kaynaklarından bahsetmemiş olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin ise orta düzey yöneticilere göre daha fazla ödüllendirme ve uzmanlık güçlerini kullandıkları tespit edilmiştir.

Cinsiyete göre güç kullanımında astların uyum gösterme eğiliminde olduğu davranışlara bakıldığında hem kadın hem erkek katılımcılar astlarına açıklama yaparlarsa daha fazla uyum ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Kadınların erkeklere göre durumsal yöneticiliği ve ılımlı bir dil kullanmayı daha fazla tercih ettikleri de görülmektedir. Bu noktada yine kadın yöneticilerin astlarına daha yumuşak yaklaştıkları görülmektedir. ***Direnç ile karşılaşma eğiliminde olunan davranışlara*** bakıldığında ise sadece kadın yöneticilerin olumsuz örnekler vermekte gönüllü olduğu görülmüştür. Bu noktada kadın yöneticiler sert bir dil kullanmanın ve çalışanın konfor

alanını terk etmek istememesinin direnç ile karşılaşmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetim kademesine göre göre güç kullanımında astların uyum gösterme eğiliminde olduğu davranışlara ilişkin bulgulara bakıldığında orta düzey yöneticilerin; açıklama yapmak, ılımlı bir dil kullanmak, çalışanın empati kurmasını sağlamak, durumsal yöneticilik gibi yumuşak güç kullanımını tercih ettikleri görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin aynı nedenleri belirttiğini fakat daha az kullandıklarını ifade ettikleri görülmüş, orta düzey yöneticilerden farklı olarak ödülü de uyum ile karşılaşma nedeni olarak göstermişlerdir. Alt düzey yöneticiler ise sadece durumsal yöneticiliğin uyum ile karşılaşma nedeni olarak ifade etmiştir. Bu noktada orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha yumuşak bir şekilde çalışanları ikna etmeye çalıştıklarını ve güç kullandıklarını görülmektedir. Hiyerarşik kademedeki yükselen yöneticilerin daha sert güç kaynaklarını ve davranışları tercih ettikleri de görülmektedir.

Cinsiyete göre bilgisayar aracılı iletişimde güç kullanımındaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerin en fazla ve sık sık toplantı yapmayı ve farklı kanallardan ulaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılaştıkları nokta ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre iletişimi arttırmaya yönelik girişimlerde bulunması ve havadan sudan konuşmayı, farklı kanallardan iş dışı paylaşımlar yapmayı ve emoji ve gifleri kullanmayı tercih etmeleri olmuştur. Erkek yöneticiler ise yazılı kanıt tutmak gibi daha rasyonel yöntemleri tercih etmektedir. Kadın yöneticilerin daha yumuşak aksiyonlar alması, iletişim kurmaya yönelik davranması ve erkek yöneticilerin ise iletişimi arttırmaya yönelik çabalar göstermemesi ve daha sert taktikleri kullanması ışığında elde edilen bulgunun toplumsal cinsiyet rolleri ve stereotipleri (Schneider, 2005; Welbourne, 2005; Merchant, 2012) ile paralel olduğu görülmektedir. Aynı zamanda literatürde görüldüğü üzere erkek yöneticilerin daha sonuç odaklı olmaları, hakimiyetlerini ve hiyerarşik düzende statülerini korumaya yönelik hedef odaklı ve rasyonel davranışları da (Tannen, 1990; Merchant, 2012) elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Yönetim kademesine göre bilgisayar aracılı iletişimde güç kullanımındaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında orta ve üst düzey yöneticilerin havadan sudan konuşmayı, farklı kanallardan ulaşmayı ve sık sık toplantı yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticilerden farklı olarak

iletişim araçlarını farklılaştırmakta ve iş takip uygulamalarını kullanmaktadır. Bu noktada st düzey yöneticilerin kanıt tutmaya yönelik rasyonel yöntemleri kullanmakta olduğu, orta düzey yöneticilerin ise iletişimi güçlü tutmaya çalışarak güç kaynaklarını kullandıkları görülmektedir.

Uzaktan alışma tecrübesine göre bilgisayar aracılı iletişimde g kullanımındaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında ise 4 yıl ve daha fazla süredir uzaktan çalışmayı tecrübe etmiş çalışanların 1 ila 3 yıldır uzaktan çalışmayı tecrübe eden çalışanlara göre uzaktan çalışmaya çok daha fazla adapte olduğu ve diğerlerine göre iletişimin kalitesini arttırmaya yönelik olarak; iletişim araçlarını farklılaştırmak, iş takip uygulamalarını kullanmak, emoji, gif veya videolar paylaşmak, farklı kanallardan iş dışı paylaşımlar yapmak ve yazılı kanıt tutmak gibi farklı pek çok yöntem kullandıkları görülmektedir. Bu noktada uzaktan çalışma konusunda daha tecrübeli olan çalışanların daha sonuç odaklı ve rasyonel yolları tercih ettiği görülmektedir.

Cinsiyete göre etkileme taktiklerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, kadın ve erkek katılımcılar tarafından frekans olarak en fazla bahsedilen etkileme taktiğinin rasyonel ikna olduğu görülmüştür. Bunun dışında kadın katılımcılar şeffaflık, ilişkileri iyi tutmak, kişisel cazibe, danışma ve yaranma etkileme taktiklerinden de bahsetmişlerdir. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre etkileme taktiklerini çok daha çeşitli kullandıkları görülmektedir.

Cinsiyete göre etkileme taktiklerinde üstlerin uyum gösterme eğiliminde olduğu davranışlara bakıldığında; en fazla bahsedilen birebir görüşme yapmak olmuş ve sadece kadınlar bunu bir neden olarak göstermişlerdir. Hem kadın hem erkek katılımcılar kanıt göstermekten bahsetmiştir. Bunlar haricinde yine sadece kadın katılımcıların bahsettikleri davranışlar arasında; online toplantılarda kamerayı açmak, ılımlı bir dil kullanmak, başarılı bir çalışan olmak, kanıt göstermek ve geri bildirim vermek bulunmaktadır. Kadın katılımcıların uyum için sosyal bağlama dair ipuçlarını arttırmaya yönelik çaba gösterdikleri ifade edilebilir.

Cinsiyete göre etkileme taktiklerinde üstlerin direnç gösterme eğiliminde olduğu davranışlara bakıldığında; hem kadın hem de erkek katılımcıların bahsettiği davranış biçimi inandırıcı olmamak olmuştur. Bunun haricinde kadın katılımcılar; yöneticinin

delegasyonu iyi yapamaması, sert bir dil kullanmak, tecrübesiz olmak, manipülasyon yapmak ve göze girmeye çalışmaktan bahsetmişlerdir.

Cinsiyete göre bilgisayar aracılı iletişimde etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında hem kadın ve hem erkek katılımcılar tarafından ve en çok bahsedilen tema emojiler ve gifleri kullanmak olmuştur. Kadın katılımcılar tarafından bahsedilen diğer temalar; yüz yüze görüşmeyi beklemek, havadan sudan konuşmak, farklı kanallardan taciz etmek, yazı diline dikkat etmek, kanıt göstermek, yöneticinin takvimini kullanmak, görüntülü toplantılarda dış görünüşe dikkat etmek, iletişim aracının farklılaşması ve seçimi ve ekran paylaşmak olmuştur. Bu noktada kadın katılımcılar tarafından bahsedilen temalara bakıldığında meydana gelen farklılıkların bilgisayar aracılı iletişimi etkili kullanabilmek adına alınan aksiyonlardan oluştuğu görülmektedir.

Uzaktan çalışma tecrübesine göre bilgisayar aracılı iletişimde etkileme taktiklerinin kullanımındaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında en fazla bahsedilen temalar 1-3 yıl arası uzaktan çalışmayı tecrübe eden çalışanlar tarafından bahsedilen emojiler ve giflerin kullanımı ile yüz yüze görüşmeyi beklemek olmuştur. Uzaktan çalışmayı daha az tecrübe etmiş olan çalışanların; kanıt göstermek, yöneticinin takvimini kullanmak, ekran paylaşmak, iletişim aracını farklılaştırmak gibi yollara başvurmuştur. Uzaktan çalışmada daha tecrübeli çalışanlar ise yazı diline dikkat ettiklerinden ve havadan sudan konuşmaktan bahsetmişler. Uzaktan çalışmayı daha az tecrübe etmiş olan çalışanlar tarafından bahsedilen temaların tümünü iletişim araçlarının etkinliğini arttırmaya yönelik aksiyonlar ile ilgilidir. Bu noktada daha az tecrübeli olan çalışanların daha genç olduğu göz önüne alınacak olursa bu aksiyonların yaşça büyük ve daha tecrübeli çalışanlara göre daha fazla kullanılması öngörülebilir bir sonuç olmaktadır. Fakat uzaktan çalışmayı daha az tecrübe etmiş olan çalışanlar online kanalları etkin kullanamadıkları için bazı önemli konularda yöneticileriyle görüşmek için yüz yüze gelmeyi beklediklerini ifade etmişlerdir ve bu en fazla bahsedilen ikinci tema olmuştur. Uzaktan çalışma tecrübesi daha fazla olan katılımcılarda ise yüz yüze görüşmeyi beklemek ile ilgili herhangi bir söylem örneğine rastlanmamıştır. Bu uzaktan çalışmada daha tecrübeli olan çalışanların bilgisayar aracılı iletişim kanallarını daha az tecrübeli olan çalışanlara göre daha etkin kullanabildiklerini göstermektedir.

Cinsiyete göre yöneticilerin gözünden etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine bakıldığında hem kadın hem de erkek katılımcılar en fazla iletişim kabiliyetinin güçlü olmasından ve kıdemden bahsetmişlerdir. Kadın katılımcıların yüksek performans, dışa dönüklük, özgüven elini taşın altına koyabilmek ve flörtöz olmayı da etkili kişilik özellikleri arasında tanımladıkları görülmektedir. Erkek katılımcılar ise yardımsever olmak, ısrarcılık ve nabza göre şerbet vermeyi etkili kişilik özellikleri olarak tanımlamışlardır. Bu noktada kadın katılımcıların örgütsel hedeflere hizmet eden özellikleri de etkili olarak algıladığı ifade edilebilir. ***Etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine ilişkin ilişkin bulgulara bakıldığında*** hem kadın hem erkek katılımcılar en fazla etkin iletişim kuramamaktan bahsetmişlerdir. Kadın katılımcılar yalakalık, her şeyden şikayet etmek, çözüm odaklı olmamak ve manipülasyondan da bahsetmişler, erkek katılımcılar ise yalakalık ile kibir ve egoya sahip olmaktan bahsetmişlerdir. Bu noktada katılımcılar iletişimin önemini tekrar vurgulamışlardır.

Yönetim kademesine göre etkili olarak algılanan kişilerin özelliklerine bakıldığında orta düzey yöneticilerin en fazla iletişim kabiliyetinin güçlü olmasına önem verdikleri görülmektedir. Buna ek olarak yüksek performans sergilemek, elini taşın altına koyabilmek, istekli ve ısrarcı olmaktan da bahsetmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin ise en fazla kıdemden bahsettikleri görülmektedir. Buna ek olarak iletişim kabiliyetinin güçlü olması ve ısrarcılıktan bahsetmişlerdir. Alt düzey yöneticiler ise etkili kişilik özellikleri olarak özgüven, yüksek performans sergilemek ve iletişim kabiliyetinin güçlü olmasından bahsetmişlerdir. Bu noktada üst düzey yöneticilerin diğer kademe yöneticilerinden farklı olarak kıdeme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Orta düzey yöneticiler ise istekli olmaya ve elini taşın altına koyabilmeye yani inisiyatif alabilmeye önem vermektedir. ***Etkisiz olarak algılanan kişilerin özelliklerine bakıldığında*** en fazla bahsedilen özellik etkin iletişim kuramamak olmuştur. Üst düzey yöneticilerin diğerlerinden farklı olarak kibir ve ego ile her şeyden şikayet etmeyi de etkisiz olarak algıladığı görülmektedir. Alt düzey yöneticiler ise yalakalık ve manipülasyonu etkisiz olarak algılamaktadırlar. Etkili ve etkisi olarak algılanan özelliklere bakıldığında önceki bulgularda olduğu gibi iletişim kabiliyetinin güçlü olması tüm yönetim kademeleri için en önemli özellik olmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen ***kod bulutuna bakıldığında*** ise uzaktan çalışma modelleri kapsamında güç kaynakları ve etkileme taktikleri kullanımında en çok

bahsedilen konuların; rasyonel ikna, açıklama yapmak, sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği, iletişim kabiliyetinin güçlü olması, kanıt göstermek, kredi oluşturmak, yasal güç, havadan sudan konuşmak, arkadaşça konuşmak, yöneticinin yönetim tarzı, şeffaflık, emojiler ve giflerin kullanımı şeklinde olduğu görülmektedir. En fazla bahsedilen temalara bakıldığında bilgisayar aracılı iletişimde iletişim kalitesini arttırmaya yönelik çabaları barındırdıkları görülmektedir. Bu noktada güç ve etkileme süreçleri için bilgisayar aracılı iletişimde en önemli konunun iletişim kalitesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuların en fazla bahsedilen konular olduğu göz önüne alınırsa uygulayıcıların ve alanda çalışma yapan araştırmacıların bu konulara yönelmesinin alanın gelişimi ve aynı zamanda uzaktan çalışmada iletişimin kalitesinin artması, güç ve etkileme kullanımının daha verimli hale gelebilmesi açısından faydalı olacağı ifade edilebilir.

İki Vaka Modeli ile yapılan karşılaştırmalara bakıldığında ilk olarak ***ast ve üstlere yönelik karşılaştırmalar*** yapılmıştır. Bu noktada iki grubun da önem verdiği temalarda; rasyonel ikna, açıklama yapmak ve kredi oluşturma yöntemlerini kullandıkları ve karşılarındaki bireyin iletişim kabiliyetinin güçlü olmasına önem verdikleri, uzaktan çalışmanın dezavantajlarından olan sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliğinden ve güç kaynaklarından en fazla yasal güçten bahsettikleri ortaya çıkmıştır. Üstlerin astlardan farklı olarak havadan sudan konuşmayı, arkadaşça davranmayı, ılımlı bir dil kullanmayı tercih etmekte oldukları ve aynı zamanda gerekli gördükleri zamanlarda farklı kanallardan astlarına ulaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Astlar ise üstlerden farklı olarak etkileme taktikleri kullanımı ve seçiminde yöneticinin yönetim tarzını dikkate almakta, şeffaflığa önem vermekte ve sıklıkla emojiler ve gifleri kullanmaktadırlar. Aynı zamanda uzaktan çalışmanın avantajı olarak negatif duyguları saklayabilmelerinden bahsetmişlerdir.

Buna ek olarak ***orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticilerin*** de elde edilen kodlara yönelik karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu noktada iki grubun da önem verdiği temalarda; açıklama yapmak, kredi oluşturmak ve havadan sudan konuşmayı tercih ettikleri aynı zamanda astlarına arkadaşça davranmayı tercih ettikleri görülmektedir. Üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticilerden farklı olarak iletişim aracını farklılaştırmakta, kıdeme önem vermekte, yazılı kanıt tutmakta, farklı kanallardan iş dışı paylaşımlar yapmakta ve ödüllendirmeyi kullanmaktadırlar. Orta düzey

yöneticiler üst düzey yöneticilerden farklı olarak astlarını sık kontrol etmeyi tercih etmekte, çalışan kişiliği ve yüksek performansa önem vermekte, gereken durumlarda çalışanı oyalama yöntemini tercih etmektedirler. Aynı zamanda orta düzey yöneticilerin astları ile iletişim kurmaya yönelik taktikleri (havadan sudan konuşmak, arkadaşça davranmak gibi) üst düzey yöneticilerden daha sık kullandığı görülmektedir. Bu noktada üst düzey yöneticilerin astları ile kurdukları iletişim noktasında daha kontrole yönelik ve otokratik olma eğilimde olduğu, orta düzey yöneticilerin ise iletişim kurmaya yönelik girişimlerde bulunup daha yumuşak taktikleri kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Birbiriyle ilişkili olan kodlara ilişkin iki analiz yapılmıştır. İlk yapılan analizde güç kaynakları ile uyum ve direnç ile karşılaşmayı sağlayacak davranışlara bakılmış ve yapılan analiz sonucunda benzeşim gücü ile arkadaşça davranmak, açıklama yapmak ve işe aidiyet oluşturmak temaları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu noktada bahsedilen aksiyonların kullanımının katılımcılar tarafından benzeşim gücüyle bağdaştırıldığı ifade edilebilir. İkinci analizde etkileme taktikleri ile uyum ve direnç ile karşılaşmayı sağlayacak davranışlara bakılmış ve yapılan analiz sonucunda rasyonel ikna ile şeffaflık, kanıt göstermek, geri bildirim vermek ve birebir görüşme yapmak arasında bir ilişki ortaya çıkmış ve en fazla ilişkinin rasyonel ikna ile işe şeffaflık arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada elde edilen temaların da birbiri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

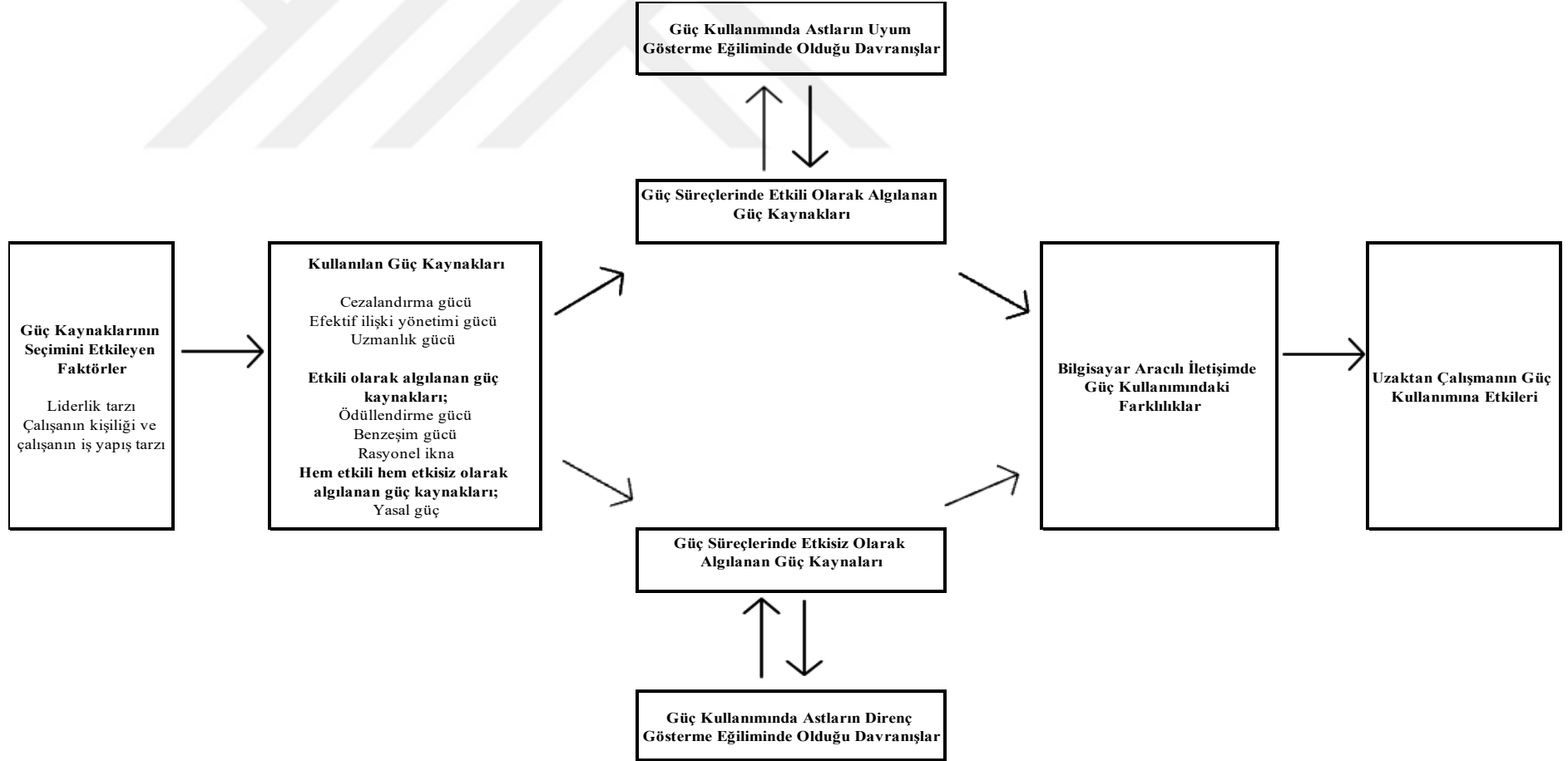
Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Örgütsel Güç ve Etkileme Süreçleri ve Bunları Etkileyen Faktörler Üzerine Tematik Bir Gösterim

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında ilk olarak uzaktan çalışma modelleri bağlamında örgütsel güç ve etkileme mekanizmaları ile bunların seçimlerini etkileyen dinamikler ve faktörlere ulaşılmıştır. Bu noktada görüşmelerde ast ve üst katılımcılara farklı soru formları oluşturulmuş ve yöneltmiştir. Bunun temel amacı ast ve üstlerin farklı deneyim tecrübelerine sahip olmaları nedeniyle farklı algılara sahip olacaklarının öngörülmesidir. Nitekim ast ve üst katılımcılar görüşme sorularına verdikleri cevaplarda farklı konulara değinmişlerdir. Böylece güç kaynakları ve etkileme taktikleri kullanımında ve kavramlara bakış açısında örgütsel bağlamda ve farklı

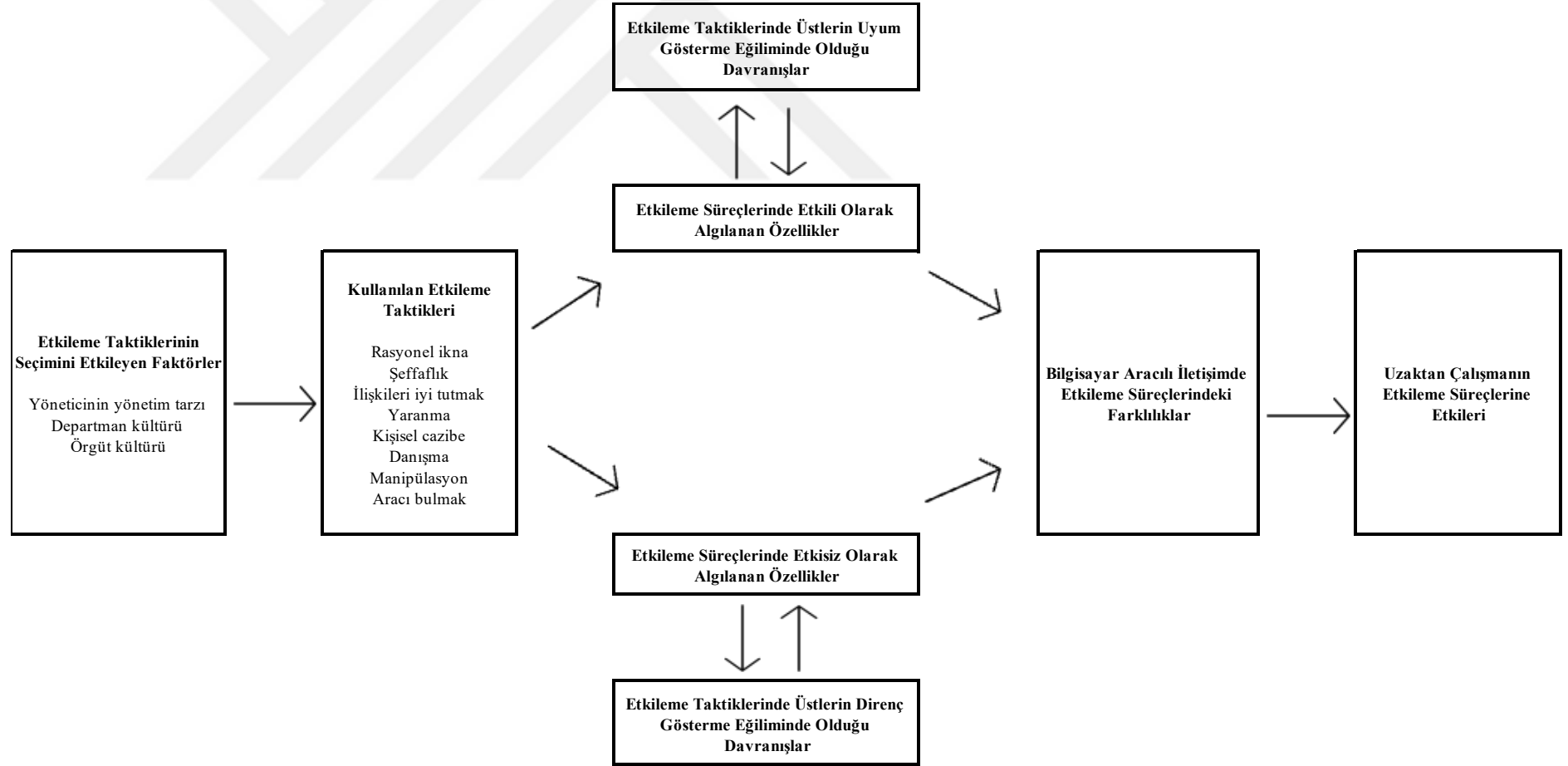
pozisyonlarda pek çok faktöre ulaşılmıştır. Yine güç kaynakları ve etkileme taktikleri kullanımını etkilediği düşünülen dinamiklere ve meydana gelen farklılara ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir dinamiğe ilişkin unsurlar şemaya eklenmiştir. Elde edilen dinamikler doğrultusunda güç süreci ve etkileme sürecine ilişkin iki tematik gösterim oluşturulmuştur. İlk tematik gösterim güç kaynaklarına ilişkin süreci göstermekte, ikinci tematik gösterim ise etkileme taktiklerine ilişkin süreci göstermektedir. Katılımcıların görüş ve söylemlerinin irdelenmesi sonucunda ortaya çıkan dinamikler bir süreç olarak bu tematik gösterimlerde ortaya konmuştur.



Şekil 10: Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Örgütsel Güç Sürecine İlişkin Tematik Gösterim



Şekil 11: Uzaktan Çalışma Modelleri Bağlamında Etkileme Sürecine İlişkin Tematik Gösterim



Yukarıda elde edilen bulguların tümüne bütünsel bir şekilde bakıldığında ve tematik gösterimlerden yola çıkarak nihai bir değerlendirme yapıldığında; daha yumuşak taktiklerin baskın olduğu ve tercih edilmesi gerektiği önemli bir bulgu olmaktadır. Etkileme taktiklerine bakıldığında ise çalışanların yöneticileri üzerindeki imajlarını yönetmeye yönelik taktikler kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin uyum ile karşılaştığı davranışlara bakıldığında sert ve cezaya dayanan yöntemlerin çok fazla geçerliliğe sahip olmadığı görülmüştür. Bu noktada yöneticilerin çalışanlar ile iletişim odaklı olmaları ve uyum yaklaşımı ile karşılaşabilmek için daha ılımlı yaklaşımlar benimsemeleri önerilebilir.

Astların ise uyum ile karşılaştığı davranışlara bakıldığında sosyal varlığı güçlendirmeye yönelik olarak yapılacak çabaların yöneticiden uyum davranışı görmede olumlu yönde etkisi olacağı ifade edilebilir. Astların direnç ile karşılaştığı davranışlara bakıldığında ise katılımcıların daha çok olumsuz kişisel özelliklerden (manipülasyon ve sert bir dil kullanmak gibi) ve örgüt içerisinde olumsuz olarak algılanan davranışların sergilenmesinden bahsetmişlerdir. Astların bu tür davranışlardan kaçınarak uyum ile karşılaşma ihtimallerini arttırmaları önerilebilir.

Bilgisayar aracılı iletişimde güç ve etkileme taktiklerinin kullanımında sağlanan dezavantajlara ilişkin hem ast hem de üstlerin beden dili, mimikler vb. sosyal bağlama dair ipuçlarının (Sproull ve Kiesler,1986) eksikliğinden sıklıkla bahsettiği tespit edilmiştir. Neredeyse 30 yıl önce ve teknolojinin günümüz gelişim seviyesine ulaşmadığı bir dönemde geliştirilmiş olan bu teorelin halen geçerliliğini koruyor olması uzaktan iletişim bağlamında henüz çok fazla gelişme sağlanamadığını ve sınırlı bir ilerleme kaydedildiğini göstermektedir. Uygulayıcıların uzaktan çalışmada güç ve etkileme bağlamında iletişimin kalitesini arttırmaya yönelik olarak geliştirilmesi gereken başlıca konunun uzaktan iletişim araçlarında karşı tarafa aktarılamadığı düşünülen beden dili, mimikler, mizaç vb. olarak nitelendirilen sosyal bağlama dair ipuçlarının eksikliği olduğu görülmektedir. Bu aslında bilgisayar aracılı iletişimin bir handikabı olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat bilgisayar aracılı iletişim araçlarının etkin kullanımıyla örneğin; online toplantıların kameralar açılarak yapılması, online toplantılar esnasında aktif katılım, online kanallardan iş dışı, günlük hayat ile ilgili iletişim kurulması vb. aksiyonlarıyla bir nebze önlenebilir. İşe alımdan sonraki oryantasyon sürecinde çalışanların çalışma arkadaşları ve üstleriyle ilk olarak yüz yüze tanışması iletişimin kalitesini belirleyen ve arttıran bir adım olacaktır. Aynı zamanda çalışanların belirli aralıklarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmesi de samimiyetin

sağlanması ve çalışanların birbirlerinin mizaçlarını daha iyi kavrayabilmesi açısından yardımcı olabilir. Bilgisayar aracılı iletişim hakkında katılımcıların uzaktan çalışmanın pek çok avantaja sahip olduğundan bahsettikleri görülmektedir ancak katılımcıların çoğunluğunun uzaktan iletişimin yüz yüze etkileşimin yerini alamayacağını belirtmesi de önemli bir bulgudur. Bu noktada örgütlerde uzaktan çalışma bağlamında hem iletişimin hem de güç ve etkileme süreçlerinin kalitesini; paralel olarak düşen motivasyon ile iş aidiyetini arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Güç ve etkileme süreçleri içerisinde etkili ve etkisiz olarak algılanan davranışların geliştirilmesine yönelik eğitimler verilebilir. Bu çerçevede etkili olarak algılanan güç kaynakları arasında ilk sırada rasyonel ikna gelmektedir. Hem etkileme taktiği hem de güç kaynağı olarak tüm katılımcıların rasyonel iknadan sıklıkla bahsettiği görülmektedir. Rasyonel ikna aracı olarak verilerle konuşmak ve kanıtlar göstermekten bahsedilmektedir. Diğer güç kaynaklarına bakıldığında sert güç kaynaklarının günümüzde geçerliliğini yitirmeye başladığı yorumu yapılabilir. Yöneticilerin uzaktan çalışmada yasal güce alternatif olabilecek diğer güç kaynaklarına yönelmesi veya diğer güç kaynaklarını tercih etmesi güç kullanımında ve etkileme girişimlerinde başarıya ulaşmalarına olanak sağlayacaktır. Örgütsel bağlamda bakıldığında insan kaynakları departmanlarında ilgili özellikleri veya yöneticilerin güç kullanımına yönelik yatkınlıklarını ölçmeye yönelik analizler yapılabilir. Analizler sonucu gereken eğitimler verilerek yöneticilerin güç kullanımında daha bilinçli olması sağlanabilir.

Genel olarak uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulacak olursa; bilgisayar aracılı iletişimde güç ve etkileme süreçlerinde iletişimin kalitesini arttırmaya yönelik çabalar içerisine girilmesi gerektiği görülmektedir. Yine iletişim kalitesini arttırmaya yönelik olarak en fazla odaklanılması gereken konunun sosyal bağlam ipuçları olduğu görülmektedir. Buna ek olarak güç ve etkilemede sert taktikler yerine daha yumuşak taktiklerin kullanılmayı tercih edildiği olduğu tespit edilmiştir. Son olarak etkili ve etkisiz olarak algılanan özellikler ile güç kaynakları çalışmada net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu kapsamda katılımcılar rasyonel iknadan ve yumuşak güç taktiklerinin daha etkili olduğundan bahsetmişlerdir. Bu bağlamda örgütlerde güç kullanımı ve

etkileme süreçlerinin daha verimli bir hale getirilmesi için bahsedilen özelliklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Gelecekteki araştırmalarda ise; bilgisayar aracılı iletişimde iletişim kalitesini arttırmaya yönelik olarak sadece sosyal bağlam ipuçlarına odaklanan araştırmaların yapılması uygulayıcılara yönelik faydayı arttıracaktır. Bunun haricinde bulgulara yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili ve uzaktan çalışmanın dezavantajlarına ilişkin olumsuz örnek vermekten kaçındıkları da ifade edilmiştir. Bu noktada sadece yöneticilere odaklanarak hem kullanılan güç kaynakları ile ilgili hem de uzaktan çalışmanın ve bilgisayar aracılı iletişimin dezavantajlarına ilişkin bir çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır. Araştırmada ast ve üstlere ayrı soru formları yöneltilerek iki farklı tematik gösterime ulaşılmıştır. Etkileme ve güç süreçlerini bir bütün olarak ortaya koymaya yönelik bütüncül bir çalışma da yapılabilir. Araştırma örneğinde ast pozisyonundaki katılımcılarda kadın katılımcıların sayısının erkeklerden fazla olduğu görülmektedir. Bu sebeple ilgili analizlerde elde edilen bulgulara daha net karşılaştırmalar yapabilmek adına sadece astlara yönelik bir araştırma ile eşit kadın erkek örneğinde uzaktan çalışmada güç kullanımı ve etkileme taktikleri süreçlerine yönelik bir araştırma yapılabilir. Güç kullanımında tercih edilen aksiyonların farklılaştığı çalışmada ortaya konmuştur. Bu noktada kişilik tipleri ve güç kaynaklarının kullanımına yönelik daha derin araştırmalar da yapılabilir.

Bununla birlikte elde edilen sonuçların ve tematik gösterimlerin hem alanda faaliyet gösteren araştırmacılara, hem çalışanlar ile uygulayıcılara yol gösterebileceği ve fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1998). Network structure in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), JCMC343.
- Alizadeh, T. (2013). Planning implications of telework: a policy analysis of the Sydney metropolitan strategy. *Australian Planner*, 50(4), 304-315.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of personality and social psychology*, 96(2), 491.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677-683.
- Ansari, M. A., & Rehana. (1986). Upward Influence tactics as a Function of Organizational Climate and Goals of Influence Attempt. *Indian Journal of Industrial Relations*, 22(2), 168-176.
- Ansari, M.A., Kapoor, A., (1987). Organizational Context and Upward Influence Tactics, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 4, 39-49.
- Artemio Ramirez Jr , Shuangyue Zhang , Cat McGrew & Shu-Fang Lin (2007) Relational Communication in Computer-Mediated Interaction Revisited: A Comparison of Participant–Observer Perspectives, *Communication Monographs*, 74:4, 492-516, DOI: 10.1080/03637750701716586
- Arvanitis, S., & Loukis, E. N. (2009). Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labour productivity: A comparative study based on firm-level data for Greece and Switzerland. *Information Economics and Policy*, 21(1), 43-61.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. H. Guetzkow (Ed.) *Groups. Leadership and Men*, Pittsburgh- The Carnegie Press..pdf

- Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19, Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı, Cilt 8, Sayı 85.
- Aydın, Ş., Coşkun, R., (2014). Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme, Akademik İncelemeler Dergisi, 2 / 2, 97-128 .
- Ayers, M. R., (1975). The Ideas of Power and Substance in Locke's Philosophy, The Philosophical Quarterly (1950-), Vol. 25, No. 98, 1-27.
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power. The American Political Science Review 56 (4): 947-952.
- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2000). Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: A national profile and regional differences. In *Fifteenth International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. July, Poland.
- Bailey, D. E., N. B. Kurland. (2002). "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work." Journal of Organizational Behavior 23 (4): 383–400. doi:10.1002/job.144.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 231-274.
- Baltes, B., Dickson, M., Sherman, M., Bauer, C., LaGanke, J., (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 87. 156-179. 10.1006/obhd.2001.2961.
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity?—A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. Science China Information Sciences, 65(4), 142102.
- Barbuto, Jr, John (Jay) & Scholl, Richard & HICKOX, CHARLES & Boulmetis, John. (2001). A Field Study of the Relation between Leaders' Anticipation of Targets' Resistance and Targets' Reports of Influence Tactics Used by Leaders in Dyadic Relations. Psychological reports. 88. 835-43. 10.2466/PRO.88.3.835-843.
- Barnett, M., & Duvall, R. (2005). Power in International Politics. International Organization, 59(1), 39–75. <http://www.jstor.org/stable/3877878>

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. and Huber, A. (2021), Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *Journal of Service Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Baskin, C., Barker, M., & Woods, P. (2004). Scoping social presence and social context cues to support knowledge construction in an ICT rich environment. In *Proceedings of 2004 AARE conference*.
- Bélanger, J. J.,vd. (2016). One size doesn't fit all: the influence of supervisors' power tactics and subordinates' need for cognitive closure on burnout and stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 287-300.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams- Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003.pdf>
- Berg, E. (1975). A Note on Power and Influence, *Political Theory*, Vol. 3, No. 2, 216-224.
- Berger, B. K., (2005). Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism, *Journal of Public Relations Research*, 17:1, 5-28.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal- Macroeconomics*, 15(4), 1-39.
- Bierstedt, R., (1950). An Analysis of Social Power , *American Sociological Review*, Vol. 15, No. 6 , 730-738.
- Bierstedt, R., (1950). An Analysis of Social Power , *American Sociological Review*, Vol. 15, No. 6 , 730-738.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1984). The power of obedience. *Administrative science quarterly*, 540-549.
- Bilgin, L . (1993). Örgütlerde Astların Üstlerini Etkilemek İçin Kullandıkları Taktiklerle İçsel / Dışsal Kendilik Kontrolünün İlişkisi Ve Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1) , 35-43 .
- Biocca, F. (1997). The cyborg's dilemma: Progressive embodiment in virtual environments. *Journal of computer-mediated communication*, 3(2), JCMC324."

- Biocca, F., Harms, C. (2002). Defining and measuring social presence: Contribution to the networked minds theory and measure. *Proceedings of the Fifth Annual International Workshop on Presence*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Bocchiaro, P., & Zamperini, A. (2012). Conformity, obedience, disobedience- The power of the situation. *Psychology–Selected papers*, 275, 294.
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., Sanghvi, A., (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19, McKinsey&Company
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2003). *Reframing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Boughton, M. (2011). Power, influence tactics, and influence processes in virtual teams. *The University of North Carolina at Charlotte*.
- Bourdieu, Pierre (1987), “Legitimation And Structured Interests in Weber’s Sociology of Religion”, Editörler: LASH, S. ve S. Whimster, Max Weber, Rationality and Irrationality Boston: Allen&Unwin, 119-136.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. sage.
- Boyce, C., Neale, P., (2006). “Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input”, Pathfinder International.
- Boyce, C., Neale, P., (2006). “Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input”, Pathfinder International.
- Brakman S, Garretsen H, van Witteloostuijn A. The turn from just-in-time to just-in-case globalization in and after times of COVID-19: An essay on the risk re-appraisal of borders and buffers. *Soc Sci Humanit Open*. 2020;2(1):100034. doi: 10.1016/j.ssaho.2020.100034. Epub 2020 Jun 2. PMID: 34171023; PMCID: PMC7264036.
- Bridgman, T. (2020). Overcoming compliance to change: Dynamics of power, obedience, and resistance in a classroom restructure. *Management Teaching Review*, 5(1), 32-40.

- Brown, J.H., Raven, B.H., (1994). Power and Compliance in Doctor/Patients Relationship, *Journal of Health Psychology*, 6(1).
- Bryman, A., *Quantity and Quality in Social Research*, (2004). Taylor&Francis Group.
- Burt, E., Taylor, J. A., (2000). Information and Communication Technologies Reshaping Voluntary Organizations?, *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 11, no. 2
- Cahill, A., (2008), Power over, power to, power with: Shifting perceptions of power for local economic development in the Philippines, *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 49, No. 3, 294–304.
- Caimi, G., Anderson, J., Hoppe, F., (2020). Covid-19: Building a Digital Bridge to the New Normal, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/covid-19-building-a-digital-bridge-to-the-new-normal/>, Erişim Tarihi: 23.01.2023"
- Can, H., Azizoglu Asan, Ö., Aydın, E. M. (2011), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Y , Çelikten, Y . (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi ÖRNEĞİ, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 22 (22) , 269-290 .
- Carstensen, M. B., Schmidt, V. A., (2016). Power through, over and in ideas: conceptualizing ideational power in discursive institutionalism, *Journal of European Public Policy*, 23:3, 318-337.
- Carstensen, M. B., Schmidt, V. A., (2020): Between power and powerlessness in the euro zone crisis and thereafter, *Journal of European Public Policy*, DOI: 10.1080/13501763.2020.1751679
- Cartwright, D. (1965). *Influence, Leadership, Control*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1497766>
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815.
- Chaleff, I. (2015). *Intelligent disobedience: Doing right when what you're told is wrong*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organization Studies*, 8(3), 337-355.

- Church, N. F. (2015). Gauging perceived benefits from 'working from home' as a job benefit. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 3(3).
- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical reviews in clinical laboratory sciences*, 57(6), 365-388.
- Clegg, S.R.(Ed), Hardy, C.(Ed), Nord, W.N. (Ed), (2002). *Handbook of Organization Studies*, 1st Edition.
- Cobb, A. T. (1980). Informal influence in the formal organization: Perceived sources or power among work unit peers. *Academy of Management journal*, 23(1), 155-161.
- Cohen, A., (1976). *Two-dimensional man: An essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*, Los Angeles: University of California Press.
- Cohen, A., Bradford, D. L., (2003). Influence without authority: The use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work, *Organizational Dynamics* 17(3):5-17 DOI: 10.1016/0090-2616(89)90033-8"
- Como, R. ., Hambley, L. ., & Domene, J. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46–56. Retrieved from <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/92>
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
- Cooke, M., Kipnis, D. (1986). Influence Tactics in Psychotherapy, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 54, No. 1, 22-26.
- Courpasson, D., & Dany, F. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids. *Organization studies*, 24(8), 1231-1260.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630..pdf
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work–life balance and working from home. *Social policy and society*, 3(3), 223-233.
- Cserhádi, I. (2020). “Business is unusual”—remote work after COVID-19. *Köz-gazdaság*, 15(2), 38-53.

- Cui, G., Lockee, B. & Meng, C. Building modern online social presence: A review of social presence theory and its instructional design implications for future trends. *Educ Inf Technol* 18, 661–685 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10639-012-9192-1>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355–366. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Daft, R. L., Murphy, J. and Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Dahl, R.A., (1957). The concept of power, *Journal of the Society for General Systems Research*, Vol.2, Issue.3, 201-2015.
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies, *Group & Organization Studies*, Vol. 13 No. 4, 456-467.
- Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information systems research*, 9(3), 256-274.
- Dennis, A. R., Kinney, S. T., & Hung, Y. T. C. (1999). Gender differences in the effects of media richness. *Small Group Research*, 30(4), 405-437.
- DeSanctis, G., Jackson, B. M., (1994). Coordination of Information Technology Management: Team-Based Structures and Computer-Based Communication Systems, Source: *Journal of Management Information Systems* , Spring, 1994, Vol. 10, No. 4 (Spring, 1994), pp. 85-110
- Deshpande, Advait; Sharp, Helen; Barroca, Leonor and Gregory, Peggy (2016). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. In: *International Conference on Information Systems*, 11-14 Dec 2016, Dublin, Ireland.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.

- Dikmen, A. U., Kına, M., Özkan, S., & İlhan, M. N. (2020). COVID-19 epidemiyolojisi: Pandemiden ne öğrendik. *Journal of biotechnology and strategic health research*, 4, 29-36.
- Diş, O., Ayık, A. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, *Akademik Bakış Dergisi*, 58.
- Doğan, M., (2010). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Doğan, Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., 2010.
- Dowding, K., (2006). Three-Dimensional Power: A Discussion of Steven Lukes' Power: A Radical View, *Political Studies Review*, VOL 4, 136–145.
- Dr. KDV Prasad, Dr. Mruthyanjaya Rao Mangipudi, Dr. Rajesh W. Vaidya, Budumuru Muralidhar, Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during Covid-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 2020, pp. 372-389. <http://iaeme.com/Home/issue/IJARET?Volume=11&Issue=4>
- Dubrovsky, V. J., Kiesler, S., & Sethna, B. N. (1991). The equalization phenomenon: Status effects in computer-mediated and face-to-face decision-making groups. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 119–146. https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602_2
- Dughera, S. (2022). The evolution of workplace control leadership, obedience and organizational performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 32(2), 399-421.
- Eberhard, B., Podio, M., Alonso, vd. (2017). Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0). *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10, 47-66.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- El-Shinnawy, M., Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International journal of human-computer studies*, 46(4), 443-467.

- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2018, November). The impacts of remote working on workers performance. In 2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT) (pp. 1-5). IEEE.
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2024). Working remotely? Selection, treatment, and the market for remote work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528-559.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59(1), 25–39. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00210.x>
- Erkal, H., Ayyıldız Ünnü, N.A., Kesken, J., Kelgökmen İlic, D., Çapraz, B. (Ed.), Keçecioğlu, T., (2014), Değişim Kitabı, Nobel Yayıncılık.
- Erol, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates. Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (1975). A Comparative of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates, New York: The Free Press.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British journal of industrial relations*, 41(2), 241-264.
- Ferguson, M. J. (2004). The role of group membership perception and team identity in a virtual team's use of influence tactics. Available at SSRN 602047. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=602047> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.602047>
- Finholt, T., & Sproull, L. S. (1990). Electronic Groups at Work. *Organization Science*, 1(1), 41–64. <http://www.jstor.org/stable/2634986>
- Fiske, S. T., & Berdahl, J. (2007). Social power. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 678–692). The Guilford Press.

- Flores, F., Graves, M., Hartfield, B., Winograd, T., (1988). ACM Transactions on Office Information Systems, Computer Systems and the Design of Organizational Interaction, Vol. 6, No. 2, Pages 153-172.
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.
- Foucault, M., (1982). *The Subject and Power*, Source: *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, 777-795 Published by: The University of Chicago Press, <http://www.jstor.org/stable/1343197>
- French, J.R.P., Jr., Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, 150–167.
- Fu, P.P., Yukl, G., (2000). Perceived Effectiveness Of Influence Tactics In The United States And China, *Leadership Quarterly*, 11(2), 251–266.
- Fulk, J., & Boyd, B. (1991). Emerging theories of communication in organizations. *Journal of Management*, 17(2), 407–446. <https://doi.org/10.1177/014920639101700207>
- Fulk, Janet & Schmitz, Joseph & Steinfield, Charles. (1990). A Social Influence Model of Technology use. 10.4135/9781483325385.n6.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication* (Vol. 18). NYU press.
- Galletta, A., Cross, W. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York; London: NYU Press.
- Galvin, R. (2020). Power, evil and resistance in social structure: A sociology for energy research in a climate emergency, *Energy Research & Social Science*, Volume 61, 101361, ISSN 2214-6296, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101361>.
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of marketing Research*, 23(1), 62-77.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of marketing research*, 22(2), 130-142.

- Gaventa, J. (2006). Finding the Spaces for Change: A Power Analysis, IDS Bulletin, Institute of Development Studies, Volume 37, Number 6.
- Gibbs, A., (1997). "Focus Groups", Social Research Update, Issue 19.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <http://www.jstor.org/stable/2237615>
- Goodman, P. S., (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments, *MIS Quarterly*
- Goodstadt, B.E., Hjelle, L.A., (1973), Power To The Powerless: Locus Of Control And The Use Of Power, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27, No. 2, 190-196.
- Gray, J., Rumpe, B. (2015). Models For Digitalization, *Softw Syst Model* (2015) 14:1319–1320 DOI 10.1007/s10270-015-0494-9
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5-16.
- Guérin, I. , Kumar, S., Agier, I. (2013) Women's Empowerment: Power to Act or Power over Other Women? Lessons from Indian Microfinance, *Oxford Development Studies*, 41:sup1, 76-94, DOI: 10.1080/13600818.2013.781147
- Gunawardena, C. N. (1995). Social presence theory and implications for interaction and collaborative learning in computer conferences. *International journal of educational telecommunications*, 1(2), 147-166.
- Gustafsson, B., (1972). Durkheim on power and holiness, *Scripta Instituti Donneriani Aboensis*, 6, 20–30. <https://doi.org/10.30674/scripta.67067>
- Habermas, J., McCarthy, T., (1977). Hannah Arendt's Communications Concept of Power, *Social Research*, Vol. 44, No. 1, Hannah Arendt (SPRING 1977), 3-24.
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1985). Why people obey- Theoretical observations on power and obedience in complex organizations. *Sociological Perspectives*, 28(1), 3-28.

- Hartner-Tiefenthaler, M. (2021). Supervisors' power to deal with employees' inner resignation: How perceived power of the organization and the supervisor relate to employees' voluntary and enforced work behavior. *European management journal*, 39(2), 260-269.
- Haugaard, M. (2003). Reflections on Seven Ways of Creating Power, *European Journal of Social Theory* 6(1): 87–113.
- Haugaard, M.,(2010). Democracy, Political Power, and Authority, *Social Research*, Vol. 77, No. 4, From Impunity to Accountability: Africa's Development in the 21st Century, 1049-1074.
- Haugaard, M., (2011). Rethinking Power, APSA 2011 Annual Meeting Paper, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1900734>
- Haugaard, M., (2012). Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment, *Journal of Political Power*, 5:1, 33-54.
- Haugaard, M., (2015). Concerted Power Over, Constellations, Volume 22, Issue 1, 147-158.
- Hay, C., (1997), Divided by a Common Language: Political Theory and the Concept of Power, *Politics*, 17(1), 45-52.
- Hayward, C. R., (2000). De-Facing Power, Cambridge University Press: Cambridge.
- Hayward, C., Lukes, S. (2008) Nobody to shoot? Power, structure, and agency: A dialogue, *Journal of Power*, 1:1, 5-20, DOI: 10.1080/17540290801943364
- Heller, K. J. (1996), Power, Subjectification and Resistance in Foucault, *SubStance* , Vol. 25, No. 1, Issue 79, 78-110.
- Helvacı, M.A., Kayalı, M., (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği), *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:22, 255-279.
- Hewlin, P. F. (2003). And The Award For Best Actor Goes To . . . : Facades Of Conformity In Organizational Settings, *Academy of Management Review* 2003, Vol. 28, No. 4, 633–642.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727–741. <https://doi.org/10.1037/a0015228>

- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Higgins, C.A., Judge T.A., Ferris, G.R., (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, 89-106.
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., ... & Woolsey, K. (2020). Hybrid work is the new remote work. Melbourne: Boston consulting group.
- Hinkin, T.H., Schriesheim, C.A., (1989). Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No. 4, 561-567.
- Hobbes, T., (1651). *Leviathan or the Matter, Forme, & Power of a Common-wealth Ecclesiasticall and Civill*: London.
- Hofmann, E., Hartl, B., Gangl, K., Hartner-Tiefenthaler, M., & Kirchler, E. (2017). Authorities' coercive and legitimate power: The impact on cognitions underlying cooperation. *Frontiers in Psychology*, 8, 5.
- Huang, C., vd. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506.
- IBM (2014): Challenging the modern myths of remote working, <https://www.ibm.com/downloads/cas/O90WYGXZ>.
- Imai, Y. (1989). The relationship between perceived social power and the perception of being influenced. *Japanese Psychological Research*, 31(3), 97-107.
- Instone, D., Major, B., & Bunker, B. B. (1983). Gender, self confidence, and social influence strategies: An organizational simulation. *Journal of Personality and social Psychology*, 44(2), 322.
- International Labour Organization, (2020). Home bounded - Global outreach Home-based workers in Turkey, Working Paper 21.
- International Labour Organization, (2021). From potential to practice: Preliminary findings on the numbers of workers working from home during the COVID-19 pandemic, Policy Brief.

International Labour Organization. (2016). Challenges and Opportunities of International Labour Organization. (2021). Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors.

Working from home: From invisibility to decent work. International Labour Office.

Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.

Isaac, J. C. (1987). Beyond the three faces of power: A realist critique. *Polity*, 20(1), 4-31.

Izraeli, D. N., (1975). The Middle Manager and the Tactics of Power Expansion: A Case Study, *Sloan Management Review* , 16, 2; ProQuest Central pg. 57

J. M. Barbalet, (1985). Power and Resistance, *The British Journal of Sociology* , Dec., 1985, Vol. 36, No. 4, 531- 548.

Jiang, L. C., Bazarova, N. N., Hancock, J. T., (2013). From Perception to Behavior: Disclosure Reciprocity and the Intensification of Intimacy in Computer-Mediated Communication, *Communication Research* 40(1) 125–143, DOI: 10.1177/0093650211405313

Jones, E. E., Pittman, T.S., (1982). *Toward A General Theory Of Strategic Self-Presentation*.

Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*, New Jersey: Pearson Education.

Kamal, M. M. (2020). The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. *Information systems management*, 37(4), 310-317.

Kashwan, P., MacLean, L. M, García-López, G. A., (2019). Rethinking power and institutions in the shadows of neoliberalism (An introduction to a special issue of *World Development*), *World Development* 120 (2019) 133–146.

Kelman, H. C. (1953). Attitude change as a function of response restriction. *Human Relations*, 6(3), 185-214.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.

- Kelman, H. C. (1963). The role of the group in the induction of therapeutic change. *International Journal of Group Psychotherapy*, 13(4), 399-451.
- Kelman, H. C., (1974), Social influence and linkages between the individual and the social system- Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In- In J. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on social power*. 125-171..pdf
- Kelman, H. C., & Hovland, C. I. (1953). "Reinstatement" of the communicator in delayed measurement of opinion change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(3), 327–335. <https://doi.org/10.1037/h0061861>
- Kesken ve Ayyıldız Ünnü 2011: J. Kesken ve N.A. Ayyıldız Ünnü, *Öteki Liderlik*. Gazi Kitabevi.
- Khanna, R. C., vd. (2020). COVID-19 pandemic: Lessons learned and future directions. *Indian journal of ophthalmology*, 68(5), 703-710.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today*, 19(4), 40.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of applied psychology*, 65(4), 440.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58–67. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90025-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90025-1)
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., (1988), Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress Source, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4, 528-542.
- Kitzinger, J., (1994). “The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants”, *Sociology of Health & Illness* Vol. 16 No. 1.
- Knight D., McCabe D., (1999). “Are There No Limits To Authority?” : TQM and Organizational Power, *Organization Studies*, 20/2, 199-224.
- Koçel 2015. T. Koçel. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul.
- Koslowsky, M., & Stashevsky, S. (2005). Organizational values and social power. *International Journal of Manpower*, 26(1), 23-34.

- Koslowsky, M., Schwarzwald, J., & Ashuri, S. (2001). On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organisational attitudes. *Applied Psychology*, 50(3), 455-476.
- Kraemer, K. L., King, J. L., (1988). Computer-Based Systems for Cooperative Work and Group Decision Making, *ACM Computing Surveys*, Vol. 20, No. 2
- Kraut, R. E. (1989). Telecommuting: the trade-offs of home work. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.
- Kumar, N., (2005). The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*. 34, (8), 863-866. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5207
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 6 (1), 138-169.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., vd. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng* 59, 301-308, <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Leifer, R., (1988). Matching Computer-Based Information Systems with Organizational Structures, *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 1 (Mar., 1988), pp. 63-73
- Li, F., (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 40 No. 6, 2020 pp. 809-817, DOI 10.1108/IJOPM-04-2020-0202
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review*, 27(4), 648-659.
- Liu, L., Yang, Y., (2020) Is power zero-sum or variable-sum? Conceptualizing a context-dependent answer to a century-old debate with two game theoretic experiments, *Political Science*, 72:1, 38-57, DOI: 10.1080/00323187.2020.1827960

- Liu, Y. C., Lin, C., & Li, F. C. (2005). Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: A Comparison of Experimental Literature. *Collaborative Decision Making in the Internet Era*.
- Lukes 1974. S, Lukes. *Power: A Radical View*, Palgrave Macmillian: New York.
- Lukes 2005. S, Lukes. *Power: A Radical View*, Hampshire: Palgrave Macmillan Houndmills.
- Lukes, S., (2015). Robert Dahl on power, *Journal of Political Power*, 8:2, 261-271.
- Weber 1978. M. Weber. *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley.
- Mack, S. and Goretzki, L. (2017), "How management accountants exert influence on managers – a micro-level analysis of management accountants' influence tactics in budgetary control meetings", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 328-362. <https://doi.org/10.1108/QRAM-07-2016-0058>
- Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420.
- Malin, C. H., vd. (2017). Viral influence: deceptive computing attacks through persuasion. *Deception in the Digital Age: Exploiting and Defending Human Targets through Computer-Mediated Communications,,* 77-124. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-411630-6.00003-7>.
- Markus, M.L., Bjørn-Andersen, N., (1987). Power Over Users: Its Exercise By System Professionals, *Communications of the ACM*, Volume 30, Number 6.
- Mayer, R. C., vd. (2011). The effects of changing power and influence tactics on trust in the supervisor: A longitudinal field study. *Journal of Trust Research*, 1(2), 177-201., DOI: 10.1080/21515581.2011.603512
- McDonald, G.W., (1979). Determinants of Adolescent Perceptions of Maternal and Paternal Power in the Family, *Journal of Marriage and Family*, Vol. 41, No. 4, 757-770.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1996). The contribution, power and influence of part-time board members. *Corporate Governance: An International Review*, 4(3), 160-179.

- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 349-364.
- Melé, D., Rosanas, J.M., (2003). Power, Freedom and Authority in Management: Mary Parker Follett's 'Power- With', *Philosophy of Management*, Volume 3, Number 2.
- Melin, U., & Axelsson, K. (2005). Understanding Organizational Coordination and Information Systems : Mintzberg's Coordination Mechanisms Revisited and Evaluated. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*, 1634–1644. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-30822>
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles.
- Meydan, C , Dirik, D , Eryılmaz, İ . (2018). Liderin Güç Kaynakları Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 25 (1) , 75-92 .
- Meydan, C. H., Polat, M., (2018). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-4.
- Michener, H. A., Schwertfeger, M., (1972). Liking as a Determinant of Power Tactic Preference, *Sociometry*, Vol. 35, No. 1, 190-202.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3 rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human relations*, 18(1), 57-76.
- Mintz, B., Freitag, P., Hendricks, C., Schwartz, M., (1976). Problems of Proof in Elite Research, *Social Problems*, Vol. 23, No. 3, 314-324.
- Morriss, P., (2002). *Power: A Philosophical Analysis*, Second Edition, New York: Manchester University Press.
- Morriss, P., (2006), Steven Lukes on the Concept of Power, *Political Studies Association Political Studies Review*, 4(2), 124–135.
- Doğan 2010.Muammer, D. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Muhammad, S., Long, X., Salman, M., (2020). COVID-19 pandemic and environmental pollution: A blessing in disguise?, *Science of The Total Environment*,

Volume 728, 138820, ISSN 0048-9697,
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138820>.

Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. MIT Sloan Management Review.

Murphy, J. B., (2011) Perspectives on power, *Journal of Political Power*, 4:1, 87-103, DOI: 10.1080/2158379X.2011.555961

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3).

Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work, *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 40 No. 9/10, 861-875, DOI 10.1108/IJSSP-07-2020-0323

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101.

Nartgün, Ş., Nartgün, Z., Deniz, U., (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2

Nicson, D., & Siddons, S. (2003). Remote Working: Linking people and organization. *Ind. Commer. Train.*, 36(2), 86-87.

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.

Nolan, R. L., (1973). Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis, *Communications of the ACM*, Volume 16, Number 7

OBERLO, Number of emails sent per day: 2022–2026,,
<https://www.oberlo.com/statistics/how-many-emails-are-sent-per-day#:~:text=According%20to%20recent%20data%2C%20worldwide,in%202024%2C%20hitting%20361.6%20billion>. Erişim tarihi: 08.10.2024

Nye, J. S., (2014). The Information Revolution and Soft Power. *Current History* 113(759): 19-22.

Nye, J. S., (2018). A Time for Positive-Sum Power, *The Fate of the International Order*, *The Wilson Quarterly*

- OECD, (2021). Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects
- Olawale, O., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Odejide, O. A. (2024). Remote work policies for IT professionals: review of current practices and future trends. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1236-1258.
- Olson, H. Margrethe (1983): Remote office work: changing work patterns in space and time, New York University, Center for Digital Economy Research Stern School of Business, Working Paper Series IS-81-56, 1983, <https://core.ac.uk/download/pdf/43020920.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: trends and prospects. Paris: OECD Publishing.
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Available at SSRN 3638597.
- Pansardi, P., (2012). Power to and power over: two distinct concepts of power?, *Journal of Political Power*, 5:1, 73-89, DOI: 10.1080/2158379X.2012.658278
- Pansardi, P., Bindi, M., (2021). The new concepts of power? Power-over, power-to and power-with, *Journal of Political Power*, 14:1, 51-71, DOI: 10.1080/2158379X.2021.1877001
- Panteli, N., & Tucker, R. (2009). Power and trust in global virtual teams. *Communications of the ACM*, 52(12), 113-115.
- Parida, V., Sjödin, V., Reim, W. (2019) Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, *Sustainability* 2019, 11, 391; doi:10.3390/su11020391
- Parsons, T. (1957). The Distribution of Power in American Society. *World Politics*, 10(1), 123-143. doi:10.2307/2009229
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Peiró, J. M. , Meliá, J. L. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets, *APPLIED Psychology: An International Review*, 2003, 52 (1), 14–35
- Peiró, J. M., & Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology*, 52(1), 14-35.

- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England journal of medicine*, 383(6), 510-512..
- Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 37(3), 129-134.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387–411. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.387>
- Popitz, H. (2017). *Phenomena of Power-Authority, Domination and Violence*, Columbia Press, New York.
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Priyono, A., Moin, A., Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 104; doi:10.3390/joitmc6040104
- Raffnsøe, S., (2013). Beyond rule; trust and power as capacities, *Journal of Political Power*, 6:2, 241-260, DOI: 10.1080/2158379X.2013.809216
- Ragins, B.R., Sundstorm, E., (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective, *Psychological Bulletin*, 105(1): 51-88.
- Rahim, M. A. (1988). The Development of a Leader Power Inventory, *Multivariate Behavioral Research*, 23(4), 491–503.
- Raik, D.B., Wilson, A.L., Decker, D.J., (2008) Power in Natural Resources Management: An Application of Theory, *Society and Natural Resources*, 21:8, 729-739, DOI: 10.1080/08941920801905195

- Raven, B.H. (1992). The Bases of Power: Origins and Recent Developments, *Journal of Social Issues*, Volume 49, Issue 4, 227-251.
- Raven, B.H., (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments, *Journal of Social Issues* Volume 49, Issue 4 p. 227-251
- Raven, B.H., (1999), Kurt Lewin Address: Influence, Power, Religion, and the Mechanisms of Social Control, *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 1, 161–186.
- Raven, B.H., (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 8, No. 1, 1-22.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., Koslowsk, M., (1998). Conceptualizing and Measuring a Power Interaction Model of Interpersonal Influence, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 4, 307-332.
- Rawwas, M. Y., Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1997). Management of conflict using individual power sources: A retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40(1), 49-64.
- Read, J.H.,(2012)."Is Power Zero-Sum or Variable-Sum? Old Arguments and New Beginnings", *Political Science Faculty Publications*, 4.
- Reed, I. A., (2013). Power: Relational, Discursive, and Performative Dimensions, *Sociological Theory*, 31(3) 193–218, DOI: 10.1177/0735275113501792
- Reed, I. A., (2019). Max Weber, Hannah Arendt, And The Question Of Civil Power, *Sociologia&Antropologia*, vol.9, no.1
- Rice, R. E. (1993). Media appropriateness: Using social presence theory to compare traditional and new organizational media. *Human communication research*, 19(4), 451-484.
- Robbins ve Judge 2015. S. P., Robbins ve T. A. Judge . *Organizational Behavior Çeviri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rui Huang, Surinder Kahai, Rebecca Jestice, (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams, *Computers in Human Behavior*, Volume 26, Issue 5, Pages 1098-1110, ISSN 0747-5632, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>.
- Ryan, M. (2020). In defence of digital contact-tracing: human rights, South Korea and Covid-19, *International Journal of Pervasive Computing and Communications* Vol. 16

No. 4, pp. 383-407 Emerald Publishing Limited 1742-7371 DOI 10.1108/IJPCC-07-2020-0081

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative science quarterly*, 453-473.

Salancik, G.R., Pfeffer, J., (1977). Who Gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power, *Organizational Dynamics*.

Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.

Schermerhorn, J. R., & Bond, M. H. (1991). Upward and downward influence tactics in managerial networks: A comparative study of Hong Kong Chinese and Americans. *Asia Pacific Journal of Management*, 8, 147-158.

Schmidt-Thomé, K., Mäntysalo, R., (2017). Interplay of power and learning in planning processes: A dynamic view, *Planning Theory* 2014, Vol. 13(2) 115–135, DOI:10.1177/1473095213490302

Schmitz, J., & Fulk, J. (1991). Organizational colleagues, media richness, and electronic mail: A test of the social influence model of technology use. *Communication research*, 18(4), 487-523.

Schriesheim, C.A., Hinkin, T.R., Podsakoff, P.M., (1991). Can Ipsative and Single-Item Measures Produce Erroneous Results in Field Studies of French and Raven's (1959) Five Bases of Power? An Empirical Investigation, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76.

Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *Bmj*, 347.

Serinikli, N. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181., DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380

Simon, B., & Oakes, P. (2006). Beyond dependence: An identity approach to social power and domination. *Human relations*, 59(1), 105-139., DOI: 10.1177/0018726706062760

- Singh, C. B. (1987). Some Antecedents of the Exercise of Upward Influence Tactics. *Indian Journal of Industrial Relations*, 23(1), 29-42.
- Singh, S. K., Marinova, D., & Singh, J. (2020). Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, 84(2), 47-68. <https://doi.org/10.1177/0022242919899381>
- Smeed, J., Kimber, M., Millwater, J., & Ehrich, L. (2009). Power over, with and through: Another look at micropolitics. *Leading and Managing*, 15(1), 26-41.
- Smeed, Judy L. and Kimber, Megan and Millwater, Jan and Ehrich, Lisa C., (2009) Power over, with and through : another look at micropolitics, *Leading & Managing*, 15(1), 26-41.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 167-179.
- Soto-Acosta, P., (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear, *Information Systems Management*, 2020, VOL. 37, NO. 4, 260–266 <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Spataro, J., Remote work trend report: meetings, Microsoft Blog Home, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>, Erişim Tarihi: 9 Haziran 2021
- Spears, R., & Lea, M. (1994). Panacea or panopticon? The hidden power in computer-mediated communication. *Communication research*, 21(4), 427-459.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management science*, 32(11), 1492-1512.
- Sproull, L., Kiesler, S., (1991). Connections: New Ways of Working in the Networked Organization, *Administrative Science Quarterly* 37(3)
- Staples, D Sandy;Hulland, John S;Higgins, Christopher A, (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations *Organization Science*; 10, 6; ProQuest Central pg. 758
- Stebbins, R.A., (2001). Exploratory research in the social sciences: what is exploration?, *Exploratory Research in the Social Sciences*, 2-18.

- Steizel, S., Rimbau-Gilabert, E., (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools, *Computers in Human Behavior*, Volume 29, Issue 2, Pages 462-472.
- Stinebrickner, B., (2015). Robert A. Dahl and the essentials of Modern Political Analysis: politics, influence, power, and polyarchy, *Journal of Political Power*, 8:2, 189-207.
- Straus, S. G. (1997). Technology, group process, and group outcomes: Testing the connections in computer-mediated and face-to-face groups. *Human-Computer Interaction*, 12(3), 227-266, DOI: 10.1207/s15327051hci1203_1
- Stricker, L. J., Messick, S., & Jackson, D. N. (1970). Conformity, anticonformity, and independence: Their dimensionality and generality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(3), 494–507. <https://doi.org/10.1037/h0030074>
- Suh, K. S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information & Management*, 35(5), 295-312.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. MIT Sloan Management Review.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New technology, work and employment*, 18(3), 158-165.
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. In *Work and quality of life: Ethical practices in organizations* (pp. 275-290). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Sun, P. C., & Cheng, H. K. (2007). The design of instructional multimedia in e-Learning: A Media Richness Theory-based approach. *Computers & education*, 49(3), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.11.016>.
- Suri, H., (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis, *Qualitative Research Journal*, Vol. 11, No. 2.
- Suryasa, I. W., Rodríguez-Gámez, M., & Koldoris, T. (2021). The COVID-19 pandemic. *International Journal of Health Sciences*, 5(2), vi-ix. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v5n2.2937>

- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386-408.
- Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, O., (2013). Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri, *Journal of Yaşar University*, 8 (31), 0-5391 .
- Swartz, D.L., (2007). Recasting power in its third dimension, *Theory and Society*, Volume 36, 103–109.
- Symon, G., (2000). Information and communication technologies and the network organization: A critical analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 389–414
- T.C. Sağlık Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması, Covid-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi, 1 Ekim 2020. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/37722/0/covid-19salginyonetimivecalismarehberipdf.pdf>, Erişim Tarihi: 26 Haziran 2021
- Tepper, B. J., vd. (1998). Test of a justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group & Organization Management*, 23(2), 144-160.
- Tidwell, L. C., & Walther, J. B. (2002). Computer-mediated communication effects on disclosure, impressions, and interpersonal evaluations: Getting to know one another a bit at a time. *Human communication research*, 28(3), 317-348.
- Titrek, O., Zafer, D., (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 60, 657-674.
- Trevino, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (Eds.) (1990). Understanding managers' media choices- A symbolic interactionist perspective. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483325385.pdf>
- Tu, C. H. (2000). On-line learning migration: From social learning theory to social presence theory in a CMC environment. *J. Network and Computer Applications*. 23. 27-37. 10.1006/jnca.1999.0099.
- Turgut, T. (2001). Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey).

- Türkeş, M. C., & Vuță, D. R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia*, 2(3), 1370-1383, <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030092>.
- UN News, WHO chief declares end to COVID-19 as a global health emergency, <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367#:~:text=WHO%20chief%20declares%20end%20to%20COVID%2D19%20as%20a%20global%20health%20emergency,5%20May%202023&text=The%20head%20of%20the%20UN,no%20longer%20a%20global%20threat>. Erişim tarihi: 8 Aralık 2023, Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2023
- Ünal, A , Özaslan, G . (2017). Okul Yöneticilerinin Maarif Müfettişlerine Yönelik Etkileme Taktikleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 13 (1) , 176-195.
- Valacich, J. S., Sarker, S., Pratt, J., & Groomer, M. (2002, January). Computer-mediated and face-to-face groups: who makes riskier decisions?. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 133-142). IEEE.
- Vannoy, S. A., Palvia, P. (2010). The social influence model of technology adoption. *Communications of the ACM*, 53(6), 149-153.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *Journal of Strategic Information Systems* 28 (2019) 118–144.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of business ethics*, 17, 1337-1347.
- Wadsworth, M. B.i, Blanchard, A. L., (2015), Influence tactics in virtual teams, *Computers in Human Behavior*, Volume 44, Pages 386-393
- Walther, J. B., (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Relational Perspective, *Communication Research (CR)*, Vol 19, 52-90
- Walther, J. B., (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction, *Communication Research (CR)*, 23; 3, 3-43
- Walther, J.B., (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition, *Computers in Human Behavior* 23, 2538–2557
- Walther, J. B. (2011). Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. *The handbook of interpersonal communication*, 4, 443-479.

- Walther, J.B., Anderson, J.F., & Park, D.W. (1994). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction. *Communication Research*, 21, 460 - 487.
- Wang, B., vd. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system. *Decision sciences*, 28(4), 975-996.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of applied psychology*, 75(5), 487.
- Wayne, S., Liden, R., Graf, K. I., Ferris, G. R., (1997). The Role Of Upward Influence Tactics In Human Resource Decisions, *Personnel Psychology*, Vol: 50, 979-1006.
- Whalley, L.A., Vondra, J.M., (2020). Improving US army civil affairs assessment through social power analysis, *Small Wars & Insurgencies*, 31:3, 612-638, DOI: 10.1080/09592318.2020.1726576
- WHO (2020). "Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak Situation", <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, Erişim Tarihi: 16 Kasım 2021
- Willcocks, L. P. (2020). Remote working: here to stay?. *LSE Business Review*.
- Wilson, S. (2020). The pandemic, the acceleration of digital transformation and the impact on cyber security, *Computer Fraud and Security*.
- Working From Home; Assessing the research evidence, CIPD Report, September 2020
- Working from home, From invisibility to decent work, International Labour Organization, 2021
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav* 6, 43–54 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yang, L., Liu, S., Liu, J. et al. COVID-19: immunopathogenesis and Immunotherapeutics. *Sig Transduct Target Ther* 5, 128 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41392-020-00243-2>

- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Kastamonu Education Journal, Vol:20 No:2
- Yukl G., Tracey, J.B., (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss, Journal of Applied Psychology, Vol.77, No. 4, 525-535.
- Yukl G., Falbe, C.M., (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts, Journal of Applied Psychology, Vol. 75. No. 2, 132-140.
- Yukl, F., Chavez, C., Seifert, C. F., (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics, Journal of Organizational Behavior, 26, 705-725.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations, Pearson Education Inc., Prentice Hall.
- Yukl, G., (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities, German Journal of Human Resource Research, Vol. 18, Issue 3.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations, Journal of Applied Psychology, 76(3), 416–423.
- Yukl, G., Tracey, J. B., (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss, Journal of Applied Psychology (1992), Vol. 77, No. 4, 525-535
- Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C. F., (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics, Journal of Organizational Behavior, 26, 705-725.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. Journal of Applied Psychology, 81(3), 309–317. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.309>
- Yukl, G., Michel, J. (2006). Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange. Power and Influence in Organizations.
- Yukl, G., Seifert, C. F., Chavez, C., (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire, The Leadership Quarterly 19, 609–621.
- Yukl, G.A., (2013). Leadership in Organizations, Pearson, Boston.
- Zhang, C., Yu, M. C., Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. Journal of Applied Psychology, 106(6), 797–810. <https://doi.org/10.1037/apl0000933>

Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49(1), 29-33. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>

Zhao, X., Shang, Y., Lin, J., Tan, J., Li, H., & Liu, T. (2016). Leader's relational power: Concept, measurement and validation. *European Management Journal*, 34(5), 517-529.



EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Demografik Sorular	
Yaşınız:	☐ 18 yaş altı ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 54'ün üzerinde
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durum:	☐ Evli ☐ Bekar ☐ Paylaşmak istemiyorum
Eğitim Düzeyiniz:	☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Çalıştığınız Sektör:	
Çalışma tecrübeniz:	
Uzaktan çalışma tecrübeniz:	
Pozisyonunuz:	
Çalışma modeli (remote, hibrit, evden çalışma):	

Genel Sorular

- Çalıştığınız kurumun veya birimin yapılanmasından bahsedebilir misiniz?
- Siz ve takım arkadaşlarınız birbirleriyle iletişime geçmek için / dosya paylaşımı için / birlikte çalışmak için / toplantı yapmak için / sosyalleşmek için hangi araçları kullanıyor? (teams, zoom vb.) Bu teknolojileri ne sıklıkla kullanıyorsunuz? (Yüzde olarak)

Üstlere sorulacak sorular;

1. Aşağıda soracağım tüm sorular bu konunun alt başlıkları olacak; Astınıza yaptırmak istediğiniz ve yaptırmakta başarılı olduğunuz, işiniz ile ilgili bir görevi, bir olayı düşünün. (Örneğin bir toplantı için acil olarak raporların hazırlanması gerekiyor ve bunun için astınızdan yardım istediniz, kendisi istediğiniz hızda size raporları ilettiler.)

- a) İstediginizi yaptırmak için hangi yolları izlediniz? Aldığınız belirli aksiyonlardan, yaptırımlardan veya davranışlardan örnekler verebilir misiniz? (örneğin, ifadeler, mesajları geciktirme, toplantıları planlama vb.)
 - b) Bu yolları izlemeniz için sizi neler etkiledi ve yönlendirdi (örgütsel dinamikler nelerdi)? Daha önce bir şey yaşadınız ve bu yüzden mi yine bu yolu tercih ettiniz?
 - c) Hangi teknolojileri ne şekilde kullandınız? (Örneğin farklı kanalları kullanarak konuyu iletme gibi, hem whatsapp tan hem teams den yazmak gibi).
 - d) İzlediğiniz yolda başarılı olacağınızı size düşündüren neydi? (Daha önce de böyle yaptım bu yüzden bu şekilde bir yol izlersem başarılı olurum diye düşünmüş olabilir misiniz?)
 - a) İşin başarılı bir şekilde sonuca ulaşması için aldığınız aksiyonları seçme nedeniniz neydi? Şunu yaparsam daha kolay ikna edebilirim dediğiniz şeyler neler? Astınıza ne şekilde söylerseniz ikna olur ya da?
 - e) Sizin istediğiniz şekilde bir konuyu yönlendirdiğiniz ve astınızın bunu kabul ettiği bir olay düşünelim.. Astınız girişiminize nasıl yanıt verdi? Sonrasında ne oldu? Neler yaşandı? Yanıt vermek için teknolojiyi nasıl kullandı, hangi teknolojik araçları kullandı?
 - f) Sizce karşınızdaki bireyin davranışlarını istediğiniz yönde değiştirmek için aldığınız hangi aksiyonlar daha verimli oldu, başarılı olmanızı sağlayan şey neydi? (genel olarak da düşünürsek....)
 - g) Bu noktada aldığınız hangi aksiyonlarda daha çok direnç ile hangilerinde kabul davranışı ile karşılaştınız? Başarılı olmanızı sağlayan şey ne oluyor? Şunu yaparsam astımı daha kolay ikna ederim dediğiniz şeyler oluyor mu ya da şunları söylersem? Ya da astınızla çatıştığınız veya ters düştüğünüz noktalar mutlaka oluyordur.. O noktada ne yapıyorsunuz da ikna ediyorsunuz ya da edemiyorsunuz?
 - h) Başarılı olduğunuz bu olayda elde ettiğiniz sonuç sizi tam anlamıyla tatmin etti mi? Şu şekilde davransaydım daha iyi olurdu dediğiniz bir şey var mı?
2. Astınıza yaptırmak istediğiniz fakat astınızın yerine getirmediği işiniz ile ilgili bir görevi, bir olayı düşünün. (Örneğin bir toplantı için acil olarak raporların hazırlanması gerekiyor ve bunun için astınızdan yardım istediniz, kendisi istediğiniz hızda size raporları iletemedi.) Böyle bir olay olmadıysa; ne yapsaydınız başarısız olurdunuz? Ne yapsaydınız istediğinizi yaptıramazdınız?

- a) İstedığınızı yaptırmak için hangi yolları izlediniz? Aldığınız belirli aksiyonlardan, yaptırımlardan veya davranışlardan örnekler verebilir misiniz? (örneğin, ifadeler, mesajları geciktirme, toplantıları planlama, anlık mesajlaşma vb.) Ben şunu yaptığım için kabul etmedi diye düşünüyor musunuz? Öyleyse bu aksiyonlar ne oluyor?
 - b) Bu yolları izlemeniz için sizi neler etkiledi ve yönlendirdi (örgütsel dinamikler nelerdi)?
 - c) Hangi teknolojileri ne şekilde kullandınız? (Örneğin farklı kanalları kullanarak konuyu iletme gibi, hem whatsapp tan hem teams den yazmak gibi)
 - d) İzlediğiniz yolda başarılı olacağınızı size düşündüren neydi? (Daha önce de böyle yaptım bu yüzden bu şekilde bir yol izlersem başarılı olurum diye düşünmüş olabilir misiniz?)
 - e) Sizce aldığınız hangi aksiyonlar sizi başarısızlığa götürdü?
 - f) Astınız girişiminize nasıl yanıt verdi? Sonrasında ne oldu? Neler yaşandı? Yanıt vermek için teknolojiyi nasıl kullandı, hangi teknolojik araçları kullandı?
 - g) Sizce karşınızdaki bireyin davranışlarını istediğiniz yönde değiştirmek için aldığınız hangi aksiyonları alsanız daha verimli olurdu?
 - h) Bu noktada aldığınız hangi aksiyonlarda daha çok direnç ile hangilerinde kabul davranışı ile karşılaştınız? Şunu yaparsam astımı daha kolay ikna ederim dediğiniz şeyler oluyor mu ya da şunları söylersem?
3. Şimdi tekrar yaptırmak istediğiniz bir işi veya görevi hayal edelim. Uzaktan çalışmaya geçmeden önce nasıl yollar izliyordunuz? Şimdi nasıl bir yol izliyorsunuz? Neler değişti? Bu değişime neden olan örgütsel faktörler sizce nelerdir? (Örneğin; Yüz yüze hangi özelliklerinizi kullanabiliyordunuz veya şuan uzaktan çalışırken hangi özelliklerinizi kullanamıyorsunuz. Uzaktan çalışmayla daha kolay yönlendirebiliyordum veya daha zorlaştı çünkü diyebileceğiniz neler var?).
4. Bu seferde astınızın ne yaptırmak istediğini hayal edelim. Bu noktada hangi aksiyonları alırsa onun istediğini yapma doğrultusunda sizi olumlu yönde etkiler? (Örneğin astınız iş yükünün arttığını ve maaş artışına ihtiyacı olduğunu düşünüyor. Bunu size ne şekilde söylerse, hangi aksiyonları alırsa istediğini daha kolay elde edebilir sizce?).
5. Çalıştığınız insanları (astlarınızı) düşündüğünüzde sizce en etkili, her istediğini kolaylıkla alabilen, istediğini başkalarına yaptırabilen ekip üyeniz kim? Onu

nasıl tanımlarsınız ve hangi yönleriyle bunu başarabildiğini düşünüyorsunuz? İstediklerini alabilme yolunda ne tür aksiyonlar alıyorlar? İstediklerini alabilme yolunda ne tür aksiyonlar alıyor? O kişi ne yapıyor veya diğerleri ne yapmıyor? Ya da iki ast düşünelim size bağlılar. Biri diğerinden daha farklı ne yaparsa sizi daha iyi etkileyebilir, sizi ikna edebilir veya istediğini daha kolay alabilir?

6. Ekipte bir çalışanınız olabilir ve dediklerini, istediklerini hiçbir zaman size kabul ettiremiyordur. Şu sebepten etkili olamıyor dediğiniz biri var mı? Şöyle yaptığı için beni etkileyemiyor, dediklerini kabul ettiremiyor diyebileceğiniz biri var mı?
7. Yüz yüze iletişimle uzaktan çalışmayı kıyasladığınızda astlarınıza istediğinizi yaptırma noktasında nasıl avantajlar elde ettiğinizi düşünüyorsunuz, veya dezavantajları nelerdir? *(Örneğin; ben yüz yüze iletişimde dediklerimi daha kolay yaptırabiliyordum veya sözümü daha fazla dinletebiliyordum diyebilir misiniz ya da tam tersi? Buna neden olan faktörler nelerdir? Size istediğinizi elde etme yolunda yardımcı olan şeyler nelerdir? Veya istediğinizi elde etmenizi zorlaştıran şeyler nelerdir?)*

Astlara sorulacak sorular;

1. Aşağıda soracağım tüm sorular bu konunun alt başlıkları olacak; Uzaktan çalışma bağlamında üstünüze yaptırmak istediğiniz ve yaptırmakta başarılı olduğunuz, işiniz ile ilgili bir görevi, bir olayı düşünün. *(Örneğin bir toplantı saati size uymuyordu ve bu toplantıyı istediğiniz başka bir saate aldırabildiniz. Ya da bir projenin yönünü sizin daha çok aklınıza yatan bir yönde değiştirebildiniz).*
 - a) İstediklerinizi yaptırmak için hangi yolları izlediniz? Aldığınız belirli aksiyonlardan, yaptırımlardan veya davranışlardan örnekler verebilir misiniz? *(örneğin, ifadeler, mesajları geciktirme, anlık mesajlaşma yoluyla kullanılabilirliği izleme, bir aracı bulma, maillere imza ekleme vb.)*
 - b) Bu yolları izlemeniz için sizi neler etkiledi ve yönlendirdi *(örgütsel dinamikler nelerdi)?* Daha önce bir şey yaşadınız ve bu yüzden mi yine bu yolu tercih ettiniz?
 - c) Hangi teknolojileri ne şekilde kullandınız? *(Örneğin farklı kanalları kullanarak konuyu iletme gibi, hem whatsapp tan hem teams den yazmak gibi)*
 - d) İzlediğiniz yolda başarılı olacağınızı size düşündüren neydi? *(Daha önce de böyle yaptım bu yüzden bu şekilde bir yol izlersem başarılı olurum diye düşünmüş olabilir misiniz?)*

- e) Sizin menfaatiniz yönünde bir şekilde bir konuyu istediğiniz şekilde yönlendirdiğiniz ve üstünüzün bunu kabul ettiği bir olay düşünelim.. Üstünüz girişiminize nasıl yanıt verdi? Sonrasında ne oldu? Neler yaşandı? Yanıt vermek için teknolojiyi nasıl kullandı, hangi teknolojik araçları kullandı?
 - f) Sizce karşınızdaki bireyin davranışlarını istediğiniz yönde değiştirmek için aldığınız hangi aksiyonlar daha verimli oldu, başarılı olmanızı sağlayan şey neydi? Şunu yaparsam daha kolay ikna edebilirim dediğiniz şeyler neler? Yöneticinin hoşlandığı davranışlar olabilir, ne şekilde söylerseniz ikna olur ya da?
 - g) Bu noktada aldığınız hangi aksiyonlarda daha çok direnç ile hangilerinde kabul davranışı ile karşılaştınız? Başarılı olmanızı sağlayan şey ne oluyor? Şunu yaparsam yöneticimi daha kolay ikna ederim dediğiniz şeyler oluyor mu ya da şunları söylersem? Ya da müdürünüzle çatıştığınız veya ters düştüğünüz noktalar mutlaka oluyordur.. O noktada ne yapıyorsunuz da ikna ediyorsunuz ya da edemiyorsunuz, nelerden hoşlanmaz?
 - h) Başarılı olduğunuz bu olayda elde ettiğiniz sonuç sizi tam anlamıyla tatmin etti mi? Şunu yapsaydım daha kolay ikna olurdu dediğiniz bir şey var mı?
2. Üstünüze yaptırmak istediğiniz fakat başarılı olamadığınız işiniz ile ilgili bir görevi, bir olayı düşünün. (Örneğin bir toplantı saati size uymuyordu ve bu toplantıyı istediğiniz başka bir saate aldıramadınız.) İsteddiğiniz bir şeyi müdürünüze yaptıramadığınız ya da kabul ettiremediğiniz bir olay oldu mu? Olmadıysa; ne yapsaydınız başarısız olurdu? Ne yapsaydınız istediğinizi yaptıramazdınız? Örneğin ekipte yöneticinin davranışlarından hoşlanmadığı ve çok fazla enerjisinin tutmadığı bir çalışan var. O yapsaydı kabul etmezdi diyorsunuz. Neden kabul etmezdi?
- a) İstediginizi yaptırmak için hangi yolları izlediniz? Aldığınız belirli aksiyonlardan, yaptırımlardan veya davranışlardan örnekler verebilir misiniz? (örneğin, ifadeler, mesajları geciktirme, toplantıları planlama, bir belgedeki değişiklikleri izleme, anlık mesajlaşma yoluyla kullanılabilirliği izleme, bir aracı bulma, maillere imza ekleme vb.) Ben şunu yaptığım için kabul etmedi diye düşünüyor musunuz? Öyleyse bu aksiyonlar ne oluyor?
 - b) Bu yolları izlemeniz için sizi neler etkiledi ve yönlendirdi (örgütsel dinamikler nelerdi)?
 - c) Hangi teknolojileri ne şekilde kullandınız?
 - d) İzlediğiniz yolda başarılı olacağınızı size düşündüren neydi?
 - e) Sizce aldığınız hangi aksiyonlar sizi başarısızlığa götürdü?

- f) Üstünüz girişiminize nasıl yanıt verdi? Sonrasında ne oldu? Neler yaşandı? Yanıt vermek için teknolojiyi nasıl kullandı, hangi teknolojik araçları kullandı?
 - g) Sizce karşınızdaki bireyin davranışlarını istediğiniz yönde değiştirmek için aldığınız hangi aksiyonları alsanız daha verimli olurdu?
 - h) Bu noktada aldığınız hangi aksiyonlarda daha çok direnç ile hangilerinde kabul davranışı ile karşılaştınız?
3. Şimdi tekrar yaptırmak istediğiniz bir işi veya görevi hayal edelim. Uzaktan çalışmaya geçmeden önce nasıl yollar izliyordunuz? Şimdi nasıl bir yol izliyorsunuz? Neler değişti? Bu değişime neden olan örgütsel faktörler sizce nelerdir? *(Örneğin; Yüz yüzeken hangi özelliklerinizi kullanabiliyordunuz veya şuan uzaktan çalışırken hangi özelliklerinizi kullanamıyorsunuz. Uzaktan çalışmayla daha kolay ikna edebiliyorum veya daha zorlaştı çünkü diyebileceğiniz neler var?).*
4. Bu seferde üstünüzün ne yaptırmak istediğini hayal edelim. Bu noktada hangi aksiyonları alırsa onun istediğini yapma doğrultusunda sizi olumlu yönde etkiler? *(Örneğin üstünüz acil bir iş için akşam mesaiye kalmanız gerektiğiniz söyledi fakat sizin o akşam için doktor randevunuz vardı.. Bunu size ne şekilde söylerse, daha önceden ne yapmışsa, hangi aksiyonları alırsa ya da ne yaparsa daha önceden istediğini daha kolay elde edebilir sizce?)*
5. Çalıştığınız insanları düşündüğünüzde sizce en etkili, her istediğini kolaylıkla alabilen, istediğini başkalarına yaptırabilen ekip üyeniz kim? Onu nasıl tanımlarsınız ve hangi yönleriyle bunu başarabildiğinizi düşünüyorsunuz? İstediklerini alabilme yolunda ne tür aksiyonlar alıyor? O kişi ne yapıyor veya diğerleri ne yapmıyor? Ya da iki ast düşünelim aynı sizin müdürünüze bağlılar. Biri diğerinden daha farklı ne yaparsa sizin üstünüzü daha iyi etkileyebilir, onu ikna edebilir veya istediğini daha kolay alabilir?
6. Ekipte bir arkadaşınız olabilir ve dediklerini, istediklerini hiçbir zaman yöneticiye kabul ettiremiyordur. Şu sebepten etkili olamıyor dediğiniz biri var mı? Şöyle yaptığı için üstlerini etkileyemiyor, dediklerini kabul ettiremiyor diyebileceğiniz biri var mı?
7. Yüz yüze iletişimle uzaktan çalışmayı kıyasladığınızda çalışma arkadaşlarınıza istediğinizi yaptırma noktasında nasıl avantajlar elde ettiğinizi düşünüyorsunuz, veya dezavantajları nelerdir? *(Örneğin; ben yüz yüze iletişimde dediklerimi daha kolay yaptırabiliyordum veya sözümü daha fazla dinletebiliyordum diyebilir misiniz ya da tam tersi? Buna neden olan faktörler*

*nelerdir? Size istediğinizi elde etme yolunda yardımcı olan şeyler nelerdir?
Veya istediğinizi elde etmenizi zorlaştıran şeyler nelerdir?)*



Ek 2.: Güç Tanım Tablosu

Uzmanlık gücü	Yasal güç	Güven kazanmak
Güç deyince aklıma bilgi gücü geliyor. Diğer güç çeşitleri içerisinde belki de en önemli güç diyebiliriz. Hem hayat tecrübesi olarak hem bulunulan işletmelerin ana faaliyet konusuna tam olarak hakim olan, bunun yanı sıra kendisine diğer konularda da desteklenmiş, hem işletme, insan kaynakları yöneticilik gibi alanlarda desteklenmiş olan yöneticilerin sahip olduğu bilgi gücünün diğerlerinden çok daha önemli olduğunu düşünüyorum. Ben 9 yıldır buradayım ve buraya belirli süreli eleman olarak başlamıştım. Biraz çalışıp sonra ayrılacaktım ama şu an geçen dokuz yılın ardından yönetsel bir rolde oturuyorum. Fabrikadaki herkes şu anki işte çalışan arkadaşlar aynı şekilde eleman olduğum dönemleri biliyor. Güvenlikteki arkadaşım da biliyor. Samimiyet ve nerede nasıl duracağına bilmek önemli. Tabii ki güç ister istemez ki unvan bağlı oluyor ama onun yanında tabii toparlayıcı olma kısmı, ekibe yaptığın liderlikle beraber bir şey geliyor, anaşık duygusu vesaire den de güç geliyor tabii ki ve geçen her bir yılın her bir gününde kazandığım bilgi, beceri. Bazılar sadece unvandan güç alıyorlar. Ama ben bundan ziyade öğrenmenin ve bilmenin güç olduğunu düşünüyorum. Yaptıkları işi bildiğimde şu tehditle karşılaşıyorum: ben olmasan sen hiçbir şey yapamazsın diye düşünme şansı vermemiş olurum aslanıma. Eğer yaptıkları işi bilersen evet zorlanırım ama onların yerine yapabilirim. Ben bunu kendi açımdan güç olarak değerlendiriyorum. Çünkü kaybetme korkum olmuyor. Güç deyince benim aklıma öncelikle bilgi geliyor. Yani benim için bilgi güçtür. Eğer bilmiyorsanız güçsüzsünüz demektir. Eğer o konuyu biliyorsanız da güçlüsünüz demektir. Aynı durum karşımdaki için de geçerli. Karşımda eğer bilgili birisi varsa ben onun güçlü olduğuna inanıyorum ama bilgisizce söylenen sözler varsa bunlar benim için aslında değersizdir ve güçsüzdür. Benim için bilgi güçtür. Bir boeing i bir f 16 ya döndürseniz güçlü olurusunuz. Gücün ardında olan şeylerden bir tanesi oyunun kurallarını iyi bilmek, yetkinliklerinizi geliştirmiş olmak.	Astlanımıza karşı mevkisel bir güç bunu yapabilir, genelde mevkisel gücü fazla kullanan bir toplum yapısndayız. Bizim şirket içerisinde mevkisel gücünü zaman zaman kullanan yöneticiler arkadaşlarımız var. Yeri geldi mi kullanılması gerektiğini düşünüyorum ben de. Çünkü hiçbirimiz buraya dandan düşer gibi gelmedik. İş ciddiyetini kaybetmeden hani işi de soracağımıza bilmeleri gerekiyor aslanın. Çünkü benim de yönetici olarak hesap verdiğim bir yer var. Doğru yetkiye sahipseniz ve iletişiminiz kuvvetliyse eğer o zaman istediğiniz her şeyi yaptırabilirsiniz. Birinin diğer üzerinde bir şey yaptırılabilir yetkisi. Güç dediğiniz noktada evet bir kere pozisyon ve yetkinin size vermiş olduğu bir güç var. Fakat ben bunu biraz yıkıcı görüyorum.	Astlanının güvenini kazanmak beni güçlü kılıyor, ben bu şekilde iletişim kumayı tercih ediyorum. Şöyle yani onlar soru soracağı zaman cevap vermek onlar o anlamda tamamlamak gibi onların güvenini kazanacak şeyler yapmak. Onları serbest bırakmanın "yöneticime mahcup olmayayım bana iyi davranıyor, beni idare ediyor, ona karşı mahcup olmayayım" duygusu yarattığını düşünüyorum. Bu yüzden ben de o şekilde davranmaya çalışıyorum. Karşılıklı güven ilişkisi kumak önemli. Ben bir adım gidiyorum. Onlar bir adım geliyorlar. Bir şeyleri kredi anlamında paylaşıyoruz. Güler yüz, güven ve bunun karşılığında işin hesap verilebilirliği geliyor ve o şekilde geri dönüşü oluyor. Benim güç tanımım karşı tarafta güven uyandırmak, sevgi kazanmak. Alışveriş gücü diyebilirim. Yani güç dediğimde benim aklıma gerçekten kredi geliyor. Sen kendi müddetinde bir kredi oluşturursun ve sana lazım olduğuna gidip o krediyi kullanırsın. Ben ekibimi zor bir anlamda desteklerim. Onların ihtiyacı olduğunda ben onada olurum. Dönüp arkama baktığımda benim ihtiyacım olduğunda olur. Çünkü derler ki benim yöneticim her zaman benim yanımda böyle bir durumda ben de onun yanında olacağım.
İyi iletişim	Hakimiyet kurabilmek	Çalışkan olmak
İletişim yani doğru iletişim ile istediğiniz her şeyi yaptırabilirsiniz ve yapabilirsiniz ve bir işte aslında gücünüz olabiliyor. İkincisi ise doğru yetki, yetkiniz ve iletişiminiz kuvvetliyse eğer o zaman istediğiniz her şeyi yaptırabilirsiniz. İletişimi güç olarak tanımlayacak olursak o güç azalıyor uzaktan çalışmayla birlikte. Uzaktan çalışan kişilerin etkinliği birazcık daha azalıyor, güç ilişkilerinde sadece üst ilişki kalmış oluyor. İletişim gücü ortadan kalkmış oluyor. Çalışma ile beraber takımdaşlık samimiyet, ortak paylaşımların tamamı kalkmış oluyor bu yüzden güç kullanımı zaten zorlaşıyor. Kullandığımız dil iletişim modelinizi yani işte yetişkin iletişimi sağlayabilme gibi bu da bir yetkinlik ama en azından iletişim becerisi doğuştan da gelebiliyor.	Hakimiyet hissi. Eğer ki bir iş yapıyorsanız o işe bütün detaylarıyla hakim olma duygusu bana göre hakim olmak demek. Her şeyi bilmek ama minöre girip her şeyi didiklemeden bahsetmiyorum. Yani ben bugün bir mali işler müdürüysem şirketin cirosunu maliyetlerinin yüzde kaç olduğunu, ne kadarlık bir payının olduğunu azalıyor mu, eksiliyor mu? bunları merak ediyor ve gerçekten kafamın içinde bunlara değer veriyorum. Yani görev olarak bir raporu yaptım attımdan ziyade öncelikle kendinizi yorumluyor ve yaptığınız işi yaptığınız için sonuçlarına hakim olmanız gerekiyor. Bu çok zor algılanan bir olgu, anlamlandırılması zor bir olgu. Dolayısıyla hakimiyet hissini bir güç olarak yani doğuştan insanlara gelen bir güç olarak görüyorum.	İşini iyi yapmak ve çalışkan olmak en büyük güç. Çünkü şöyle bir baktığımızda, tanıdığım bütün liderlerin gerek birlikte çalıştığım, gerekse uzaktan gözlemleyip kitaplarını, hikayelerini okuduğum, liderliğin birkaç tane ortak özellikleri olduğunu görüyorum. Bunların en başında çok çalışmak geliyor. Ben çok çalışmayan bir liderin, çok çalışmayan bir yöneticinin, güçlü olabileceğini düşünmüyorum.
İmaj yönetimi	Doğru kararlar almak	Etki altına almak
Bir imaj tarafı var bence bunun. İmaj bir güç, sadece ekibinize karşı değil, patronlarınıza karşı da bir güç olabiliyor.	İş yerindeki güç; karar verme ve onu uygulatma anlamına geliyor bence. Yani yönetici olarak doğru kararları alıp onları uygulayabilmek.	Aslında etki altına almak. Bu her anlamda olabilir. Astlanımıza karşı mevkisel bir güç bunu yapabilir, genelde mevkisel gücü fazla kullanan bir toplum yapısndayız. Bizim şirket içerisinde mevkisel gücünü zaman zaman kullanan yöneticiler arkadaşlarımız var. Yeri geldi mi kullanılması gerektiğini düşünüyorum ben de. Çünkü hiçbirimiz buraya böyle dandan düşer gibi gelmedik. Mutlaka belli emekler verdik de geldik. Belli aşamalardan geçtik de geldik. Ama her şeyi de bu mevkisel güce dayandırarak yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum. O yüzden bir etki altına almak ve bu etki altına alınma sistemini nasıl kullandığına göre değişen bir kavram diyebilirim.

Ek 3.: Etkileme Tanım Tablosu

Yüksek performans	Yöneticinin hakkında iyi düşünmesini sağlamak	Güven kazanmak
Üstü etkilemek yani bir işi emin şekilde yapmışsam onu çok güzel bir açıklamışsam etkilediğimi düşünüyorum. Etkileme tamamen işini iyi yapıp göstermenle alakalı ve belirli bir süre gerektiriyor. Kendini göstermek için tamamen etkilemek için üstüne kendini göstermen gerekiyor. Yani kendini kanıtlaman gerekiyor. İşinde iyi olman gerekiyor. Üstümü etkilemek istiyorsak programlı çalışmamız gerekiyor ve onun gibi düşünmek gerekiyor aslında. Üstümü etkilemek; iş anlamında aslında performansın beklenenin üzerinde olması. Farklı iş kollarında yaptığım görevin üzerine iş yapıp, onun işini kolaylaştırmak ve onun da kendi yöneticisinden iyi bir şey duymasını sağlamak. Yıl içerisinde yaptığım benim kazanım sağladığım ve onunla paylaştığım şeyler etkiliyor. Üstümü etkilemek dediğim zaman yaptığım işte tam yetkinliğe ulaşmak özellikle iş konusunda duygusallık bir noktaya kadar geçerli ama yetkinlik daha ağır basıyor. Yöneticim benim hakkımda nasıl iyi şeyler düşünür en nihayetinde gün sonunda benim yaptığım işlere bakarak. Ya da işte bir sorun hakkında ona ulaşmadan ona gelmeden farklı fikirler üretip bu sorunları çözdüğümü görecektir. KPI sonuçlarının iyi gelmesi. Genelde performansı yüksek olan bir çalışan olduğumu düşünmesini sağlamak.	En doğru çıktıyı sağlamak, fayda sağlamak. Yaptığım işe doğru şekilde teslim ettiğinde ve sorunsuz ilerlediğini gördüğünde "evet bu kız bu işi doğru yapıyor" dedirtmek. Benim hakkımda pozitif şeyler düşünmesini sağlamak. Benim için etkileme; iyi bir fikrim vardır ve üstümün bu fikri uygulamayı kabul etmesidir ama burada aynı zamanda benim hakkımda iyi düşünmesini sağlarsam onu etkilemişimdir.	Güven oluşturun. Bir soru geldiğinde mesela sorulara nasıl cevap verdiğin yönetici için de çok önemli. Örneğin direkt sonuç odaklı mı cevap verilirsen etkiliyorsun. Aklıma ilk gelen güvenini kazanmak ve bu kişi bu işi yapar inancı oluşturabilmek onun için çünkü size bir görev atandığında onu artık unutabiliyorsa yönetici o zaman onu kazanmış olur bence çalışan. Çünkü sürekli atadığı görevleri takip etmek durumunda kalırsa yöneticilik anlamında da kendini güvende hissedemeyeceği bir alana düşeceği için benim aklıma ilk olarak güvenini kazanmak ve o işin yapılacağından emin olmasını sağlamak geliyor.
İyi iletişim kurabilmek	Fikirleri değiştirebilmek	Kendini iyi pazarlamak
Sosyal ilişkilerinde kuvvetli olması gerekir. Bu arada sosyal tipleri de sevmiyor bence yöneticiler. Yani sürekli diğer ekiplerle çatışan bir çalışan olduğunda işte olumsuz içerikli mailler o çalışan hiç kabul görmüyor. Dolayısıyla pozitif iletişimde kalan biri her anlamda ilişkileri kuvvetli izlenimi oluşturuyor ve potansiyel pozisyonlarda değerlendiriliyor. Yöneticinin daha çabuk aklında parlarmış oluyorsun. Ekip ile iletişimin uzaktan da yürütülmesinde gösterilen başarı.	Etkileme kavramı şunu ifade ediyor aslında eğer sabit fikirleri kırabiliyorsan ve bir şeyleri kimse düşünmüyorken yöneticine düşündürtebiliyorsan, değişmesi gereken bir şeyler hakkında soru işareti yaratabiliyorsan karşındakinin kafasında bu etkidir diye düşünüyorum. Ben iyi bir fikir söylüyorum ona, uygulayalım istiyorum ve hem onu bunu yapmaya itiyorum hem de benim iyi fikirlerim olduğunu düşünmesini sağlıyorsam o noktada etkilemiş oluyorum bence.	Günlümüz iş hayatında özellikle Türkiye'de biraz daha kendini göstermek gerekiyor, pazarlamak gerekiyor. En ufak bir işi bile yöneticilerimize karşı pazarlamamız gerektiğini düşünüyorum.
Bilgi gücü	Takdir edilmek	Doğru yerde inisiyatif kullanmak
Direk sonuç odaklı mı cevap verebiliyorsun yoksa o an lafi dolandırıyor musun ben buna bir bakayım diye. O noktada işe hakimiyetini gösterecek olan cevaplar vermek etkilemek için çok önemli.	Üstü etkilemek globalden aldığım bir takdir mailidir. Yani kendi içimizden değil ama çok dışardan kilometrelerce uzaktan görünen bir başarı veya takdir edilmek etkiliyor bence.	Doğru yerde inisiyatif kullanmak.

TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecim boyunca değerli tecrübesini ve bilgisini benimle paylaşan, desteklerini hiçbir zaman esirgemedi çıkmaza girdiğim her anda beni yönlendiren değerli tez danışmanım, sayın hocam Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ' ye, her bir tez izleme toplantısında değerli önerilerini paylaştıkları ve tezimin en güzel şekilde şekillenmesini sağladıkları için tez izleme jüri üyelerim ve sayın hocalarım Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ ve Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ' a, tezime sağladıkları katkıları için sayın hocam Doç. Dr. Burcu ŞENTÜRK YILDIZ' a, değerli önerileri ve katkıları için sayın hocam Doç. Dr. Ebru TOLAY' a ve değerli çalışma arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Miray BAYBARS' a,

Tez çalışmamın araştırma kısmında katılımcılara ulaşabilmem için yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma ve vakitlerini ayıran katılımcılara,
Her zaman yanımda olan, sevgi ve desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen canım aileme,
Varlığıyla ve sevgisiyle bana güç veren, beni her koşulda destekleyen sevgili eşim Veli TİRYAKİ' ye teşekkürü bir borç bilirim.

İzmir, 2024.

Begüm KANAT TİRYAKİ

ÖZGEÇMİŞ

BEGÜM KANAT TİRYAKİ

EĞİTİM

2018 – 2024 : Ege Üniversitesi, İşletme, Doktora Programı

2016 – 2018 : İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İşletme, Tezli Yüksek Lisans Programı

2015 – 2017 : Ege Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetim Geliştirme, Tezsiz Yüksek Lisans Programı

2011 – 2015 : Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yurt Dışı Burslar

2023 – 2024 : Universidad de Oviedo, İşletme, Erasmus Değişim Programı

2013 – 2014 : Fachhochschule Kärnten, İşletme, Erasmus Değişim Programı

Akademik Unvanlar ve İdari Görevler:

Araştırma Görevlisi, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2020 – ...

İşletme Bölümü Erasmus Koordinatör Yardımcısı, 2021 – ...

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

Kanat, B., Ünnü, N. A. A. (2022). Covid-19 Küresel Salgını Ve Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Yansımalarını Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 185-213.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında Basılan

Bildiriler:

Leon, O., Kanat, B., Puente, J., and Fernandez I., Human-Centered Industry 5.0: Enhancing Supply Chain Resilience and Sustainable Practices, The 26th International Conference on Artificial Intelligence, (ICAI'24: July 22-25, 2024; Las Vegas, USA)