UZAKTAN ÇALIŞMA İŞ MODELİNDE LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ROLÜ

Gökhan Demircioğlu
161153205

DOKTORA TEZİ
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Gürdal Ülger

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Nisan, 2022

UZAKTAN ÇALIŞMA İŞ MODELİNDE LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ROLÜ

Gökhan Demircioğlu
161153205
Orcid: 0000-0001-9287-7528

DOKTORA TEZİ
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Gürdal Ülger

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Nisan, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Tez çalışması boyunca karşılaştığım zorlukları tavsiye ve yönlendirmeleriyle aşmayı başarabildiğim, vaktini, bilgi birikimini ve tecrübesini paylaşan tez danışmanı hocam Prof. Dr. Gürdal Ülger'e sonsuz minnettarım ve çok teşekkür ediyorum.

Tez İzleme Kurulu'nda yer alan Dr. Öğr. Üyesi Meltem Çiçek ve Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Akyol Akın hocalarıma, araştırmanın şekillenmesi ve seyri boyunca yaptıkları katkılar ve yönlendirmeler için çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamın son haline gelmesinde öneri, yorum ve yönlendirmeleriyle katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Ekin Beran Eğüz ve Prof. Dr. Mine Demirtaş hocalarıma çok teşekkür ederim.

Doktora süreci boyunca göstermiş olduğu ilgi ve anlayışı için sevgili eşim Eliz Volkan Demircioğlu'na, oyun sürelerimizi kısaltmama göz yuman sevgili çocuklarım Aras Demircioğlu ve Yalın Demircioğlu'na, ilgi ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili annem Ayşe Gülay Develi'ye sonsuz teşekkür ederim.

Gökhan Demircioğlu

Nisan, 2022

ÖZ

UZAKTAN ÇALIŞMA İŞ MODELİNDE LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ROLÜ

Gökhan Demircioğlu
Doktora Tezi
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Gürdal Ülger
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Günümüzde uzaktan çalışmanın öneminin pandemi süreciyle birlikte artmasıyla; çalışma şartlarının farklılaşması ve yeni çalışma modelleri geliştirilmeye ihtiyaç duyulması kaçınılmaz olmuştur. Bu tez çalışması, milyonlarca bireyi etkileyen uzaktan çalışma modeline geçişte liderin iletişimsel rolü ve uzaktan çalışmanın geleceğine yönelik bir araştırmadır. Tüm dünyayı etkileyen pandemi bir anda tüm kurum ve kuruluşları farklı ölçeklerde de olsa uzaktan çalışma modeline geçmek zorunda bırakmıştır. Her ani değişim ve bilinmezlik beraberinde korku, kaygı ve çaresizlik hisleri taşımaktadır. Bu ruh hali hem bireyler hem de kurumlar için geçerliyken böylesi koşullarda liderlik vizyonu çok daha ön plana çıkmaktadır. Sürecin yönetimiyle ilgili görev ve sorumluluklar kuşkusuz yönetici ve liderlere düşmektedir.

Bugüne kadar ekiplerini ve örgütlerini işyeri gibi, ofis gibi tanımlı alanlarda fiziken bir arada yöneten liderin hem bu dönüşüme kendisinin uyum sağlaması hem de tüm çalışanları bu yönde motive etmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre milyonları etkileyen bu yeni çalışma düzenine geçişte tüm organizasyonu motive edebilmenin temel taşı iletişimdir. Bu dijital iletişimi doğru kurgulayabilen ve uygun araçlar geliştirebilen liderler çalışanlar üzerinde oluşabilecek travmatik sonuçların önüne geçebilmiş, iş verimliliği ve iş tatminine olumsuz etki edebilecek olası toplumsal sorunları minimum seviyelere düşürebilmişlerdir. Ancak yine de uzaktan çalışmanın liderler gözünde kurum kültürünü geliştirme, kurum içi iletişim, kişiler arası sosyal etkileşim ve sosyalleşme gibi açılardan hakîm çalışma düzeni haline gelemeyeceği bu doğrultuda uzaktan ve fiziki bir arada çalışmanın olumlu yönlerini içerecek şekilde hibrit çalışmanın yaygın çalışma modeli haline gelmesi beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Uzaktan çalışma, iş tatmini, dijital iletişim, dijital liderlik.

ABSTRACT

THE TRANSFORMATIVE ROLE OF THE LEADER IN THE REMOTE WORKING BUSINESS MODEL

Gökhan Demircioğlu
PhD Thesis
Communication Sciences Major Sciences Branch
Communication Sciences Doctoral Programme
Thesis Advisor: Prof. Dr. Gürdal Ülger
Maltepe University Graduate School, 2022

Today, with the increasing importance of remote working with the pandemic process; Differentiation of working conditions and the need to develop new working models have become inevitable. This thesis is a research on the communicative role of the leader in the transition to the teleworking model, which affects millions of individuals, and the future of remote work. The pandemic, which affects the whole world, has suddenly forced all institutions and organizations to switch to a remote working model, albeit at different scales. Every sudden change and uncertainty carries with it feelings of fear, anxiety and helplessness. While this mood is valid for both individuals and institutions, the vision of leadership comes to the fore in such conditions. The duties and responsibilities related to the management of the process undoubtedly fall on the managers and leaders.

The leader, who has physically managed his teams and organizations in defined areas such as the workplace and the office, has to adapt to this transformation himself and motivate all employees in this direction. According to the research findings, the cornerstone of motivating the entire organization in the transition to this new working order that affects millions is communication. Leaders who can set up this digital communication correctly and develop appropriate tools have been able to prevent traumatic consequences that may occur on employees, and have been able to reduce possible social problems that may adversely affect work efficiency and job satisfaction to minimum levels. However, it is expected that hybrid work will become a widespread working model, including the positive aspects of remote and physical working together, in the eyes of the leaders, where remote working cannot become the dominant working order in terms of improving corporate culture, in-house communication, interpersonal social interaction and socialization.

Keywords: Remote working, job satisfaction, digital communication, digital leadership.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
ÖZGEÇMİŞ xiii
BÖLÜM 1 GİRİŞ 1
1.1 Problem 3
1.2 Amaç 6
1.3 Önem 7
1.4 Varsayımlar 7
1.5 Sınırlıklar 8
1.6 Tanımlar 8
BÖLÜM 2 LİTERATÜR 12
2.1 Dijitalleşme Ekseninde Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi 12
2.1.1 Dijitalleşmeye Genel Bakış 12
2.1.2 Dijital İşletme 16
2.1.3 Çalışma 19
2.1.4 Çalışma Modelleri ve Tarihçesi 21
2.1.5 Uzaktan Çalışma 26
2.1.6 Kovid-19 Pandemi Öncesi Uzaktan Çalışma 28
2.1.7 Kovid-19 Etkisiyle Uzaktan Çalışmaya Geçiş 29
2.1.8 Kovid-19'da Uzaktan Çalışmaya Uyum Sağlama 35
2.2 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Etkileri 38
2.2.1 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Olumlu Etkileri 39
2.2.2 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Olumsuz Etkileri 40
2.3 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Etkileri 40
2.3.1 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Olumlu Etkileri 41
2.3.2 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Olumsuz Etkileri 45

2.3.3 Uzaktan Çalışmada Çalışanların Yöneticilerinden Beklentileri 51
2.3.4 Uzaktan Çalışmada Yöneticilerin Ekiplerini Yönetirken En Zorlandıkları Konular 52
2.4 İş Tatmini ve Liderlikle Olan İlişkisi 53
2.4.1 İş Tatmini 54
2.4.2 İş Tatmininin Önemi 55
2.4.3 İş Tatmininin İşgören Motivasyonu İle İlişkisi 56
2.4.4 Uzaktan Çalışmada İş Tatmini ve Liderliğin Rolü 57
2.4.5 İş Tatminsizliğinin Yaratacağı Sorunlar 58
2.4.6 İşten Ayrılmaların Birey, İşletme ve Topluma Yansımaları 60
2.5 İletişim Penceresinden Avcı Liderden Dijital Lidere 61
2.5.1 İletişim 62
2.5.2 İletişim Süreci 63
2.5.3 Örgütsel İletişim 64
2.5.4 İletişim Teknolojilerindeki Gelişim 66
2.5.5 Dijital İletişim 71
2.5.6 Kovid-19 Sürecinde Kullanılan Dijital İletişim Araçları 72
2.5.7 Uzaktan Çalışmada Etkin İletişim 75
2.6 Liderlik 78
2.6.1 Liderlik Türleri 80
2.6.2 Dijital Liderlik 82
2.6.3 Uzaktan Çalışmada Lider İletişimi 85
2.6.4 Kovid-19 Sonrası Uzaktan Çalışmanın Geleceğinde Liderlikle İlgili Atılması Gereken Adımlar 86
BÖLÜM 3 YÖNTEM 88
3.1 Araştırma Modeli 88
3.2 Evren ve Örneklem 88
3.3 Veriler ve Toplanması 89
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR 90
4.1 Mülakatların Analizi/Verilerin Çözümlenmesi 90
4.2. Bulgular 94
4.3. Mülakatların Özeti 210
4.4 Yorumlar 211
BÖLÜM 5 SONUÇ 213
5.1 Yargı 217
5.2 Öneriler 217

KAYNAKÇA 220

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen "Uzaktan Çalışmanın Uzaktan Çalışan Açısından Avantajları" Anakategorisi, Alt Kategorileri, Kodları ve İfade Frekansları . 44
Tablo 2. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen "Uzaktan Çalışmanın Uzaktan Çalışan Açısından Dezavantajları" Anakategorisi, Alt Kategorileri, Kodları ve İfade Frekansları 50
Tablo 3. Covid-19 Küresel Salgınında En Sık Kullanılan İletişim Biçimleri..... 74
Tablo 4. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen İletişim Ana Kategorisi, Kodları ve İfade Frekansları 77
Tablo 5. Katılımcı Listesi..... 89
Tablo 6. Araştırma Temaları ve Soruları 94
Tablo 7. Katılımcı 1'in Cevap Çözümlemeleri 96
Tablo 8. Katılımcı 2'nin Cevap Çözümlemeleri 112
Tablo 9. Katılımcı 3'ün Cevap Çözümlemeleri 124
Tablo 10. Katılımcı 4'ün Cevap Çözümlemeleri 131
Tablo 11. Katılımcı 5'in Cevap Çözümlemeleri 141
Tablo 12. Katılımcı 6'nın Cevap Çözümlemeleri 149
Tablo 13. Katılımcı 7'nin Cevap Çözümlemeleri 157
Tablo 14. Katılımcı 8'in Cevap Çözümlemeleri 165
Tablo 15. Katılımcı 9'un Cevap Çözümlemeleri 174
Tablo 16. Katılımcı 10'un Cevap Çözümlemeleri 183
Tablo 17. Katılımcı 11'in Cevap Çözümlemeleri 193
Tablo 18. Katılımcı 12'nin Cevap Çözümlemeleri 204

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dijital Değişimi Tetikleyen Faktörler 15
Şekil 2.Şirketin İçe Dönük ve Dışa Dönük Dengeli Dijitalleşmesi..... 18
Şekil 3. Covid-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta Mıydı?" 29
Şekil 4. Evden Çalışma Uygulamasına Yeteri Kadar Hızlı Geçiş Yaptığınızı Düşünüyor Musunuz?..... 31
Şekil 5. Salgın Günlerinde Evden mi Çalışıyorsunuz?..... 31
Şekil 6. Uzaktan Çalışmaya Geçişteki Hızın Sektörel Dağılımı 32
Şekil 7. Departman Bazında Uzaktan Çalışmaya Geçiş Hızı..... 33
Şekil 8. Değişen İnsan Kaynakları Öncelikleri 34
Şekil 9. Pandemi Döneminde Home Office Çalışma Şekline Uyum Sağlayabildiniz mi? 35
Şekil 10. Evden Çalışma Uygulamasına Geçiş, Şehir Bazında..... 36
Şekil 11. Evden Çalışmaya Bakış..... 37
Şekil 12. Evden Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları 41
Şekil 13. Evden Çalışma Sürecinde Hangi Yetkinliklerinizin Gelişmesi Gerektiğini Fark Ettiniz?..... 43
Şekil 14. Evden Çalışmanın Dezavantajlı Yanları Nelerdir? 47
Şekil 15. İş Dışında Kalan Kişisel Zamanda İşle İlgili Telefonlara, Mesajlara ve E-postalara Cevap Verme..... 48
Şekil 16.Çalışanların Uzaktan Çalışırken Yöneticilerinden Beklentileri 51
Şekil 17. Ekibimi Uzaktan Yönetirken En Çok Zorlandıklarım 53
Şekil 18.İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri 59
Şekil 19.Dünyanın Dijital Karnesi..... 68
Şekil 20. Dijital Aygıt Sahipliği 69
Şekil 21.Türkiye'de Dijital Aygıt Sahipliği 70
Şekil 22. Ekip İletişiminde En Çok Kullanılan Araçlar 73

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

AR-GE : Araştırma Geliştirme

CEO : Chief Executive Officer

CRM **:** Customer Relations Management

DSÖ : Dünya Sağlık Örgütü

ERP : Enterprise Resource Planning

IOT : Internet of Things

KVKK : Kişisel Verileri Koruma Kanunu

SMS : Short Message Service

t.y. : Tarih Yok

vb. : Ve benzeri

ÖZGEÇMİŞ

Gökhan Demircioğlu
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Doktora	2022	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Programı
Y.Ls.	2010	İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü İşletme Yöneticiliği (MBA) Yüksek Lisans Programı
Ls.	2006	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı
Lise	1996	Rezan Has Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2019- 2022	Satış ve Operasyon Müdürü. ParkPalet Lojistik Hizmetleri A.Ş.
2018- 2018	Satış ve Pazarlama Müdürü. Argus Medya
2015- 2018	Satış ve Pazarlama Müdürü. Reysaş Lojistik A.Ş.
2013- 2015	Satış Müdür Yardımcısı. Yurtiçi Lojistik A.Ş.
2007- 2013	Büyük Müşteriler Yöneticisi. Aktif İleti ve Kurye Hizmetleri A.Ş.
2004- 2006	Operasyon Şefi. Express Kargo

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2022-	Yönetim Kurulu Başkanı: Etik Değerler Merkezi Derneği

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İletişim alanında tüm aktörlerin belirli rolleri vardır. Bu aktörlerden en önemlisi liderdir çünkü lider; iletişimi geliştirir mesajı doğru kanallara yönlendirir, etkili ve verimli sonuçlar alınmasında büyük sorumluluğa sahiptir. Liderlik; insanlığın avcı ve toplayıcı dönemlerinden beri var olan bir davranış biçimidir. Her tarihsel ve toplumsal dönemin somut koşulları ve beklentileri farklı liderlik modellerini ortaya koymuştur. Koşullar ve beklentiler o dönemin liderliğinin ana çerçevesini oluştururken lider de aynı zamanda kendisini bu beklentilere göre modelleme becerisini gösterebilmektedir. Değişime uyum gösterebilen lider, liderlik edebilmeye devam etmiştir. Değişimi algılamayan ya da değişime direnenler ise çağdışı kalmakla yüz yüze gelmişlerdir.

Lider ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Her dönemin lider özellikleri farklılık gösterse de liderlik temelde yönetsel bir iştir. Liderlik şirket, kurum, kuruluş ya da bir organizasyonun imkân ve kaynaklarını yöneterek organizasyonu hedeflenen amaca ulaştırma işidir.

Liderlik tanımlarının temelinde yer alan bu yönetsellik olgusu güncel koşullar doğrultusunda sürekli olarak değişmektedir. Daha önce binlerce kişinin bant sistemiyle çalıştığı bir fabrikayı yönetmek ile bugün robotik teknolojiler ve yapay zekâ aracılığıyla üretim yapan karanlık fabrikaları ve çok daha az sayıda ve dijital teknolojilere hâkim bir dijital yaka çalışan grubunu yönetmek farklı liderlik özellikleri gerektirmektedir.

Toplumsal yapıdaki değişimler bazen yüzlerce, hatta binlerce yıl sürerken günümüz dünyasının geldiği ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik yapının oluşumunda büyük bir hız söz konusudur. İnsanlığın tarım devriminden endüstri devrimine geçişi 10 bin yıl sürmüşken Endüstri 1.0'dan Endüstri 4.0'a geçiş sadece üç yüzyıl sürmüştür. Değişimdeki bu büyük hız içerisinde büyük kırılımların nüvelerini de taşımaktadır. Bu büyük dönüşümlerin artık çok daha hızlı ve çok daha sarsıcı olacağı öngörülmektedir.

Teknolojik gelişim ve dijitalleşmeyle birlikte iletişim daha kolay hale gelmiştir. Dünyanın herhangi bir yerine bilgi iletmek saniyeler sürmektedir. Sanal organizasyonlar geleneksel yapıları dönüştürmekte ve etkinliklerini artırmaktadır. Yenilikçilik ve değişime uyum sağlayabilmek organizasyonların devamlılığı için adeta kaçınılmaz bir yetkinlik haline gelmiştir (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 22).

İş hayatının geleceğinin ve sürdürülebilirliğinin tartışıldığı ve pratik uygulamaların geliştirilmeye başlandığı bir dönemde bir anda ortaya çıkan Kovid-19 pandemisi tüm dünyayı derinden etkilemiştir. Toplumsal ve ekonomik yapının en önemli unsurlarından biri olan iş hayatı bir anda dönüşmüş ve uzaktan çalışma modeline geçilmiştir. Uzaktan çalışma ile bugüne kadar bir işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılan çalışmaların teknolojik yöntem ve araçlarında desteğiyle çalışanlar tarafından fiziki olarak şirket merkezinde ya da birimlerinde olmadan gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Fiziki çalışma ortamından keskin bir şekilde bir anda uzaktan çalışmaya geçiş insanlığın aşina olmadığı, beklemediği ve milyonlarca insanın sağlıkları hakkında endişe duydukları bir salgın döneminin travmatik etkileriyle birlikte gelmiştir. Her ani değişim ve bilinmezlik beraberinde korku, kaygı ve çaresizlik hisleri getirmektedir. Bu ruh hali hem birey hem de kurumlar için geçerliyken böylesi durumlarda liderlik çok daha ön plana çıkmaktadır. Sürecin yönetimiyle ilgili görev ve sorumluluklar kuşkusuz yönetici ve liderlere düşmektedir.

İş ve yaşam dengesini koruyabilmek liderin en önemli sorumluluklarından birisi olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların günün sonunda çalışmayı bırakmaları, yeterince dinlenmeleri ve ideal bir iş-yaşam dengesi kurmaları konusunda yönlendirilmeleri gerekmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 15).

Uzman yorumları ve profesyonel araştırma sonuçlarına göre de artık eskisi gibi bir ofisten çalışma düzenine geri dönüş olmayacak ve uzaktan çalışma modeli kurumların yaşantısında kalıcı olarak yer almaya devam edecektir.

Teknolojik imkanlarla birlikte artık liderin organizasyonuyla iletişimi için fiziki birliktelik şart olmadığından ya da bu fiziki bir arada olmaya olan ihtiyaç çok azaldığı için bu sürecin yönetilmesi de uzaktan çalışma model ve araçlarıyla gerçekleşmek durumundadır. Bu somut koşullar yeni bir liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır; bu kavram, Dijital Liderlik olarak adlandırılmaktadır.

Bugünün koşullarının önemli sorumluluklar yüklediği dijital liderlik sadece organizasyonunu yönetmekle sınırlı olmayan aynı zamanda bilgi toplumuna geçişe katkı sağlayan, iş yapış biçimlerini teknolojik gelişmeleri harmanlayarak yeni yöntem ve araçlar geliştirme misyonuna da sahiptir. Uzaktan çalışma koşullarında bu liderlik türü artık dijital yöntemleri içereceği için liderin dijital düşün ve teknolojik yöntemleri etkin

bir şekilde kullanıyor olması gerekmektedir. Lider bu yönüyle dijital yöntemleri ve uzaktan çalışmayı kendi günlük pratiğinde de uygulayarak organizasyonu bu dijital becerilerle hedeflediği yere ulaştırmalıdır.

Dijital dönüşümün en önemli bileşenlerinden biri dijital tabanlı yetenek gelişimidir. Dijital çağı yönetecek liderlerin dijital zihniyete sahip olması ve yetkinliklerini bu yönde geliştirmesi gerekmektedir (Büyükuslu, 2018, s. 13).

Liderin bir diğer önemli sorumluluğu tüm organizasyonu uzaktan çalışma modeline adapte ederken iletişim kaynaklı sorunların önüne geçebilmesidir. Yapılan araştırmalara göre uzaktan çalışma modeline geçen çalışanlar iletişim sorunlarıyla karşılaştıklarını ve bunun olumsuz yansımaları olduğunu belirtmektedirler. Uzaktan çalışma düzeninde çalışanlar çeşitli fizyolojik ve psikolojik sorunlarla da baş etmek durumunda kalmaktadır. Çalışmanın sürekli ofisten uzakta gerçekleşmesi bedenen ve psikolojik olarak birçok sorununda ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışma düzenindeki değişiklikler, işe ilişkin arz talep dengesindeki değişimler, işin sürekliliğine ve devamına ilişkin duyulan kaygılar, iş ile bağlantılı gelecek kaygıları psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunların olası sonuçları arasında verimsizlik, çalışan kurum bağlılığında azalma, iş gücü kayıpları, işten ayrılmalar, iş gücü devir oranlarında artış, aile içi çatışma ve şiddet, birey kurum ve devlet ekseninde ortaya çıkacak hukuki süreçler gibi etkileri olacaktır.

Uzaktan çalışmanın geleceği bu yeni çalışma modeli ve geçiş sürecini yöneten lider ve onun iletişimiyle yakından ilişkilidir. Uygun yöntemlerin kurgulanamadığı, çalışan verimliliğinin düştüğü, çıktıların şirket hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı, birey ve toplum nezdinde olumsuz sonuçlar doğuracak bir çalışma modelinin de geleceği şaibeli olacaktır.

1.1 Problem

İletişim tüm toplumsal ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. İletişim zaman ve mekâna göre farklı yol yöntem ve araçlarla gerçekleşse de temelde bir ortaklaşma sürecidir.

İletişim aynı zamanda çalışma hayatının da en temel unsurlarından biridir. İlk insanın avcı toplayıcı döneminden yerleşik hayata geçişi, toprağı işleyerek tarımsal üretime başlaması, üretim fazlası ürünlerin hareketiyle ticaretin gelişmesi,

sanayileşmeyle birlikte modern ekonominin inşası ve günümüz Endüstri 4.0. toplumuna geçiş aynı zamanda toplumların iletişim sürecinin bir sonucudur.

Çalışma hayatı içerisinde oluşan uzmanlaşma, yönetim işi ve liderlik ortak üretimin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Her dönemin üretim tarzı bu çalışmayı gerçekleştirecek organizasyon içerisinde belirli liderlik özelliklerini ön plana çıkarmıştır. İlk insan toplu bir biçimde avlanmaya çıktığında bu işin lideri en korkusuz, en güçlü, avının üzerine atlamada en tereddütsüz olan iken bugünün lideri ekibini hedefler doğrultusunda organize edip onları hedefe ulaşma noktasında motive eden yol boyunca ortaya çıkan sorunları çözüp yeni katma değerler üreten kişidir. Liderin bu yönetme işi fonksiyonunu yerine getirmek için bazı araçları vardır. Bu araçların başında kuşkusuz iletişim gelir. Başarılı liderlerin iletişim araçlarını etkin bir biçimde kullandığı ve organizasyonuyla etkili bir iletişim içerisinde olduğu görülmektedir.

Her çalışma modelinin farklı liderlik özellikleri gerektirdiği koşullarda liderin kendi yetkinliklerini de güncellemesi kaçınılmazdır. İlgili dönemin ihtiyaçlarını karşılayamayan liderin fonksiyonu da sorgulanacaktır. Özellikle iş yapış biçimlerinin çok daha hızlı bir şekilde değiştiği, jenerasyonlar arası farklılıkların çok daha büyük olduğu, teknolojik araç ve yöntemlerin tarihteki tüm zamanlardan çok daha hızla geliştiği günümüz koşullarında liderin adaptasyonu ekiplerini yönetmeye devam edebilmesi için kaçınılmaz gözükmektedir.

Özellikle son yirmi yılda iş hayatında birçok farklı çalışma modeli ortaya çıkmıştır. İşyerinde gerçekleşen tam zamanlı çalışmaya alternatif olarak yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, proje bazlı çalışma, freelance çalışma, esnek çalışma, hibrit çalışma, uzaktan çalışma gibi kavramlar gündeme gelmiştir. Şirketler ve kişiler bu çalışma modellerini deneyimleyerek en faydalı ve en verimli çalışma modelinin arayışı içerisinde olmaktadır. Tüm bu modeller içerisinde şirketlerin üzerinde en çok çalıştığı modellerden birisi uzaktan çalışma olmuştur.

Uzaktan çalışma (remote work) ürün ve hizmet üreten işletme çalışanlarının bu üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken fiziki olarak şirket merkez ya da birimlerinden uzakta çalışmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar bu çalışma ve üretim sürecini teknolojik yöntemler, dijital araçlar, yazılımlar ve altyapılar sayesinde uzaktan gerçekleştirebilmektedir. Çalışanlar fiziki olarak şirket merkezinde olmadan da aynı işleri

yapabilmekte ve çıktıları sağlayabilmektedir. (Yazıcı, 2020). Son birkaç yıldır Türkiye'de ki dijitalleşme öncüleri diye ifade edebileceğimiz bazı şirketler uzaktan çalışmayı deneyimlemek üzere iş planları ortaya koymuş ve uygulamaya almışlardır. Türkiye'nin henüz çok az sayıda işletmesi bu uygulamaları test ederken tüm dünyayı derinden etkileyen bir sağlık krizinin, Kovid-19 pandemisinin ortaya çıkmasıyla birlikte ölçeği, çalışan sayısı, sektörü ne olursa olsun neredeyse tüm işletmeler bir anda ve çok keskin bir şekilde uzaktan çalışmaya geçmişlerdir. Dışsal bir zorunlulukla gerçekleşen bu yeni çalışma modeline geçiş daha önce deneyimlenmemiş, çalışan ve şirket açısından etkileri ölçümlenmemiştir. İşletmeler açısından böylesi hızlı ve sonuçları önceden öngörülemeyen bir geçiş sürecinin yönetiminde de en büyük sorumluluk yönetici ve liderlere düşmüştür. Liderler kendi deneyimleri, kurum kültürleri ve öngörüleriyle kendi uygulama planlarını devreye almış ve organizasyonlarını artık fiziki ortamda bir arada olmadan yönetmeye başlamışlardır.

Uzaktan çalışmaya yapılan bu geçişin sonuçları, çeşitli analizler ve raporlarla ortaya konulmaya başlanmıştır. Uzaktan çalışmaya ilk geçişte evden çalışmanın konfor ve rahatını deneyimleyen çalışanlar zaman içerisinde bazı sorunlar yaşadıklarını da ifade etmeye başlamışlardır. Evden çalışmak zamanla ev içerisindeki sorumluluklar ile iş beklentisi arasında karmaşaya yol açmaya başlamıştır. İş arkadaşlarıyla temel iletişim ve sosyalleşme ihtiyacının karşılanmaması iletişim kayıplarına yol açabilmektedir. Çalışanlar yaptıkları çalışmanın yeterince görülmediği, takdir edilmediği gibi kaygılara kapılmaya başlamıştır. İş sürekliliği, işin devamı ya da ne şekilde devam edeceği gibi konularda belirsizlikler oluşmuş, fizyolojik ve psikolojik sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Yapılan bir araştırmaya göre uzaktan çalışmada, çalışanların yöneticisinden beklediği davranışların başında öncelik sırasıyla açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek gelmektedir (İzgören Akademi, 2020). Gerçekleştirilen bu araştırmaya göre liderden en çok beklenen üç davranışta iletişimle ilgilidir. Çalışanlar yöneticilerinden iletişimsel destek beklemektedirler ve bu destek çalışan psikolojisi, performansı ve iş verimliliği açısından son derece kritik gözükmektedir. Yeni bir çalışma düzenine geçişte mevcut liderlerin bu beklentileri karşılayıp karşılayamayacakları ya da ne ölçüde karşılayabilecekleri, bu yetkinliğe sahip olup olmadıkları büyük bir soru işaretidir. Uzaktan çalışma sürecinde doğru iletişim planı, dili, yöntem ve araçlarını

geliştiremeyen liderler öncelikle ekipleri ve çalışanlarıyla iletişim sorunları yaşamaya başlayacaklardır. Bu sorunlar beraberinde iş üretkenliği, motivasyon ve verimlilik kayıplarına yol açacaktır. Bu şekilde devam edecek bir süreç beraberinde iletişim çatışmaları, psikolojik, fizyolojik sorunlar ve nihayetinde çalışan, kurum, istihdam piyasası ekseninde kopuşları beraberinde getirebilecektir. Uzaktan çalışmaya kitlesel bir geçiş yapılmıştır ve bu süreç milyonlarca birey on binlerce işletme ve bir bütün olarak tüm toplumu etkilemektedir.

Uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde uzaktan çalışmanın nerelere evrileceği, sonuçlarının nasıl olacağı gibi noktalarda liderin ve liderin ekibiyle olan ilişkisinin rolü büyüktür. Eğer uzaktan çalışma çalışan memnuniyetini artıracak, verimli çalışmaya imkân verecek, kaynak kullanımının ve israfın önüne geçecek ve şirket hedeflerine ulaşmada organizasyonlar tarafından kabul görecek bir model haline gelirse gelecekte de var olacağı öngörülmektedir ancak başta lider iletişimi olmak üzere iletişimsel sorunlara yol açacak ve bu doğrultuda işgücü kayıpları, verimsizlik ve şirket hedeflerinden uzaklaşmaya yol açması durumunda yeni alternatifler ortaya çıkacaktır.

Bu bağlamda çalışma boyunca aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır:

AS1: Uzaktan çalışma toplum hayatında kalıcı olarak yer edinebilecek midir?

AS2: Lider iletişimi uzaktan çalışmanın geleceğinde ne ölçüde belirleyici olacaktır?

AS3: Başarılı liderler uzaktan çalışmada etkili iletişimi hangi yöntem ve araçlarla gerçekleştirmektedirler?

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı; pandeminin hızlandırdığı dijital dönüşüm süreciyle birlikte uzaktan çalışma modelinin geleceğinde liderin etkisini belirlemek ve doğru lider iletişimine ilişkin pratik uygulamaları tespit etmek, çalışanların bu geçiş sürecine iletişim yetersizlikleri, yalnızlık, çaresizlik, takdir görmeme gibi psikolojik sorunlar yaşamadan uyum sağlayabilmelerinin yöntemlerini sunmaktır.

Aynı zamanda uzaktan çalışmayı etkin kullanmak isteyen birçok işletme somut deneyimler üzerinden rehber niteliğinde bir kaynağa erişmiş olacaklardır.

Uzaktan çalışma ve dijital liderlik ilişkisine sektör liderlerinin pratik uygulamalarla verdiği yön ortaya konulmakla birlikte sonraki çalışmalara kavramsal ve pratik bir ön kaynak oluşturmaktır.

Bu yönüyle tüm sektörlere mesaj ve yeni araştırmalara ışık tutması hedeflenmektedir.

1.3 Önem

Milyonlarca insanın günlük pratiği haline gelen uzaktan çalışma tüm toplumu etkilemektedir. Uzaktan çalışmanın olası yıpratıcı etkilerinin önüne geçebilecek, kurum birey etkileşimine olumlu katkı sağlayabilecek doğru dijital liderliğin geliştirilebilmesi son derece önemlidir.

1.4 Varsayımlar

Bu çalışmada uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşacağı ve iletişimin özel olarak da lider iletişimin her zamankinden daha önemli bir yönetim unsuru haline geldiği varsayımından hareket edilecektir. Güncel durum göstermektedir ki şirketlerin birçoğu uzaktan çalışma modeline geçmiştir bu modelin hangi oranda kalıcı olacağı ya da hangi yeni versiyonlara evrileceği uygulamanın başarısına bağlıdır. Bu başarıyı sağlayabilme görevi en başta yönetici ve liderlerindir.

Bu unsurlara dayanarak varsayımlarımızı aşağıdaki şekilde listeleyebiliriz;

Varsayımlar:

V1. Kurumların büyük bir kısmı uzaktan çalışma modeline geçmiştir

V2. Uzaktan çalışma iş hayatının geleceğinde yer alacaktır

V3. Uzaktan çalışma modeli ile iletişim çok daha önemli bir olgu haline gelmiştir

V4. Liderlik için fiziki olarak bir araya gelmeye gerek yoktur

V5. Uzaktan çalışmada tüm yöneticiler sürece liderlik ettikleri için lider kavramı lider ve yönetici kavramlarının her ikisi içinde kullanılmıştır.

V6. Uzaktan çalışmada dijital liderlik ve liderin iletişimi son derece önemlidir. İş tatmini ve verimliliği açısından lidere önemli görevler düşmektedir.

V7. Uzaktan çalışma modelinin çalışanlar açısından olumsuz psikolojik etkileri bulunmaktadır.

V8. Uzaktan çalışmada işgücü kaybı ve işgücü verimsizlikleri görülebilmektedir.

V9. Birçok işletme uzaktan çalışmada doğru yöntem ve uygulamaları incelemektedir

1.5 Sınırlıklar

Bu araştırma yerel ve uluslararası firmaların Türkiye'deki uzaktan çalışma uygulamalarıyla sınırlıdır. Araştırma uzaktan çalışma modeline geçmiş, ekiplerini dijital yöntemleri de içerecek şekilde yöneten orta ve üst düzey yönetim pozisyonlarında, minimum 15 yıl iş tecrübesi olan 12 liderle gerçekleştirilmiştir. Liderlerin yoğun takvimleri nedeniyle randevu almak ve çalışmaya katılmalarını sağlamak oldukça zor olmuştur. Yine günlük iş yoğunlukları nedeniyle görüşmelerin 30 dakikalık zamanla sınırlı olması bir diğer sınırlılıktır.

1.6 Tanımlar

Çalışma Nedir?

Çalışmanın tarihsel süreciyle insan pratiğinin paralel olduğu gözükmektedir. İlkel dönemlerde de tarıma dayalı dönemlerde de çalışma gerçekleşmiştir ancak bir kavram ve olgu olarak ortaya konuluşu Sanayi Devrimi'yle birlikte daha anlamlı hale gelmiştir (Ören & Yüksel, 2012, s. 44).

Çalışma kavramı zihinsel ve fiziksel çaba harcama temeline dayanmaktadır. Çalışmanın amacı insan ihtiyaçlarını yönelik mal ve hizmet üretmektir. Bu süreçte yapılması gereken işlerin zihin ve fiziksel çabayla gerçekleştirilmesi faaliyetine çalışma denir (Giddens, 2000: akt. Samsum, 2017, s. 163).

Çalışma aynı zamanda iş ve sosyal çevre etkileşimi ve bu etkileşimin işgücü performansı üzerine etki etmesine yol açmaktadır. Bu yönüyle sosyo-psikolojik açıdan ele alındığında çalışma çok yönlü bir kavramdır (Ören & Yüksel, 2012, s. 39).

Uzaktan Çalışma Nedir?

4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. Maddesi 4. Fıkrasına göre; "Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir." şeklinde tanımlanmıştır.

Tanımdan da yola çıkarak uzaktan çalışmanın sadece evden çalışmak demek olmadığının altını çizmek faydalı gözükmektedir. Bu anlamıyla uzaktan çalışma sıklıkla

evden çalışma gibi algılansa da temel de sadece evden değil teknolojik araçları kullanarak işyeri dışından herhangi bir yerden çalışmayı ifade etmektedir.

Lider Kimdir?

Lider bir grup içerisindeki bireyleri kişisel ve örgütsel kaynakları kullanarak etkileyen, motive eden ve onları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek grubun belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayan kişidir.

Lider gideceği yönü net bir şekilde belirlemiş olmalıdır. Hiç kimse gideceği yönü belli olmayan bir liderin peşinden gitmez (Trout, 2007, s. 117). Lider ile izleyici arasında bir etkileşim süreci bulunmaktadır, bu etkileşim ortak amaçlar doğrultusunda birbirine bağımlı insanlar arasındaki ilişkileri içerir, lider ile izleyiciler arasındaki etki zaman içerisinde oluşur (Tekarslan, Kılınç, Şencan, & Baysal, 2000, s. 120).

Dijitalleşme Nedir?

Dijital kavramı, Latince kaynaklı digitus kelimesinden türemiştir ve parmak anlamına gelmektedir. Türkçe'de ise sayısallaştırma olarak karşılık bulmuştur. Sayısallaştırma bilişim teknolojilerinin temel mantığıdır. Dijital kavramı işletmelerle ilişkili anlamda kullanıldığında ise teknoloji ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin işletmeleri sarması ve onları yeni metotlarla dönüştürmesini ifade etmektedir (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 43). Sahip olunan bilgi, teknoloji ve insan kaynaklarının yeni gelişen dijital yöntemlerle harmanlanıp şirketlerin büyüme ve yeni gelirlere ulaşma stratejileri geliştirmelerine ve operasyonel sonuçlar üretmelerine dijitalleşme denir (Accenture Türkiye, 2016, s. 5).

Bu yönüyle dijitalleşme sadece tek başına teknoloji kullanımı değildir. Teknolojiyi mevcut iş yapış biçimleriyle ve şirket kaynaklarıyla birlikte ele alıp yeni çıktılar üretebilmektir. Bu yeni çıktılar hem şirket kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması hem de yeni hedeflere ulaşabilme konusunda işletmelere yeni imkanlar da sağlamaktadır.

Dijital İşletme Nedir?

İşletmeler toplumsal ve teknolojik gelişmelerden etkilenen canlı yapılardır, faaliyette oldukları süreç boyunca değişimler gösterirler. Bu değişimler içsel olabileceği gibi işletme dışı etkenler aracılığıyla da gerçekleşebilir. Teknolojik gelişmelerin

tetiklediği dijital dönüşüm günümüz işletmelerini de geleceğin yeni tip işletmelerine doğru dönüştürmektedir. Bilgiye sahip olmanın ve bilgiyi analiz ederek yeni değerler yaratmanın temel paradigma olduğu günümüzde ortaya çıkan yeni işletme türünü dijital işletme olarak tanımlamak mümkündür (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 12).

Dijital Lider Kimdir?

Dijital çağa geçişte değişimi yönetmek önemli bir liderlik fonksiyonudur. Bu fonksiyonu yerine getirecek dijital lider teknolojiyi bilmeli, geleceği okumalı ve iyi bir uygulayıcı olmalıdır. *"Dijitali iyi bilen ve sürekli öğrenmeye açık olan, dijitali uygulayan, şirket hedeflerine ve iş sonuçlarına en olumlu şekilde yansıtabilen ve tüm bunları yapabilmek için* ***strateji, kültür, iletişim, teknoloji ve veriyi*** *birleştirebilen kişilerdir."* (Karaağaç Mutlu, t.y. para. 3.).

Dijital liderler organizasyonlarını taşımak istedikleri yere ilişkin vizyon sahibi kişilerdir. Bu vizyona ulaşmak için ellerinde bulundurdukları teknolojik, örgütsel imkanlar ve insan kaynaklarını ortak hedef çerçevesinde bir potada eritip harekete geçerler. Teknoloji kullanımı ve bu teknolojiyi kullanan çalışan motivasyonu açısından iletişim ve diyalog liderin en etkili araçları arasındadır.

İletişim Nedir?

İletişimle ilgili zamana, mekana ve duruma göre farklı tanımlamalar yapılsa da tüm tanımların ortak özelliği iletişimin bir paylaşım ve etkileşim süreci olduğudur. Kelime kökü olan "common" sözcüğü de iletişimin paylaşımla, bir fikrin toplumla paylaşımıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Tokgöz, 2015, s. 191).

Dijital İletişim Nedir?

Teknolojik gelişmeler başta olmak üzere özel olarak internet teknolojilerindeki gelişim ve bu teknolojiyi uygulayan donanımsal aygıtlar, teknolojik cihazlar ve bu cihazlar üzerinde kullanılan yazılımlarla gerçekleştirilen iletişim sürecine dijital iletişim denir.

Dijital İletişim Araçları Nelerdir?

Dijital iletişim araçları uzaktan iletişim sürecine imkân sağlayacak yazılım ve donanımları ifade etmektedir. Donanımları masaüstü bilgisayarlar, notebooklar, tablet ve

telefonları içeren akıllı cihazlar olarak ifade etmek mümkündür. Yazılımlar ise bu aletleri kullanarak çalışan ve dijital iletişime imkân sağlayan iletişim kanallarıdır. Facebook, Twitter gibi sosyal medya ağları ya da Zoom, Google Teams, Webex gibi toplantı uygulamaları ve Whatsapp, Telegram gibi anlık mesajlaşma platformları bu tarz dijital iletişim araçlarını ifade etmektedir.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

Bu bölümde dijitalleşme, uzaktan çalışma, liderlik ve dijital liderlik kavramlarına ilişkin tarihsel gelişim izlenmiş ve literatür bilgisine yer verilmiştir.

2.1 Dijitalleşme Ekseninde Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Teknolojik gelişmeler, internet teknolojileri, yazılımlar ve mobil cihazlar insanlığın dijital bir çağa doğru yolculuğunun temel araçları haline geldiler. Yakın bir gelecekte enformasyon teknolojisi elektrik gibi su gibi her yere girmiş olacak ve tüm bireylere ulaşacak. Yeryüzündeki tüm insanlar birbirleriyle bağlantılı hale gelecek. Milyarlarca insanın teknoloji dünyasına girmesiyle birlikte tüm faaliyetler dijitale doğru yön almış olacak. Bireyler, şirketler ve devletler tüm sorunların çözümü için teknolojiyi kullanacaklar (Schmidt & Cohen, 2015, s. 278). İlkel toplumlarla başlayan insanın çalışma faaliyeti her yeni toplumsal düzenin dinamikleriyle paralel olarak gelişmiştir. Yeni çağın çalışma sistemi de dijitalleşmiş bir dünya da aynı doğrultuda dijital çalışmaya doğru evrilmektedir. Bu çalışma sistemi geçmişin fiziki emek yoğun modeline göre çok daha zihinsel bir çalışma sistemi olacaktır.

Dijitalleşme beraberinde yeni işleri, yeni iş yapış modellerini ve yeni araçları getiriyor. Yapılan işler, meslekler dönüşüme uğruyor, geliştirilen dijital platformlar sayesinde iş hayatında uygulanabilecek pek çok yenilikçi çözüm gelişiyor ve bu çözümler iş yapış yöntemlerini de önemli ölçüde değiştirmeye başlıyor. Gittikçe daha fazla sayıda ve sektörde iş ofiste olmadan da yapılabilir hale geliyor. Şirket çalışanları müşteriler ve tedarikçilerle fiziki olarak bir araya gelmeden de iletişim kurabiliyor, toplantı yapabiliyor ve projeler geliştirebiliyor. Bu gelişmelerle birlikte uzaktan çalışma, esnek çalışma, mobil çalışma gibi modeller gelişiyor (Vardarlıer, 2020).

2.1.1 Dijitalleşmeye Genel Bakış

Dijitalleşme her ne kadar sayısal bir kelime kökenine dayanıyor ve temel mantık olarak sayısallaştırmayı ifade ediyorsa da sadece teknolojik donanım ve yazılımları kullanmak anlamına gelmiyor dijitalleşme aynı zamanda teknolojinin getirdiği imkanlarla mevcut iş modellerini analiz ederek yeni iş yapış biçimleri geliştirmek ve yeni verimlilikler yaratma sürecini tanımlıyor.

Dijitalleşme tüm sektörleri kapsayan sosyo-teknik bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Dijital araçlar temelde analog bilgileri dijital bilgilere çeviren aygıtlardır. Henüz gelişim ve kullanım açısından erken aşamalarında olduğumuz bilgi işlem teknolojileri ve cihazlar işe uzaktan erişimin ve ekipler arasındaki işbirlikçi çalışma imkanlarının geliştirilmesi ve kolaylaştırılması amacıyla kullanılmaktadır. Bu yönüyle cihazlar, bulut bilişim uygulamaları ve internet tabanlı uygulama platformlarının artan kullanımından söz etmek mümkündür (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 8). Dijitalleşmeye bilgi iletişim teknolojileri açısından bakıldığında temelde iki tür entegrasyon gelişmektedir. İlki genellikle müşteri ya da iş ortaklıklarıyla olan iş birliğine destek veren, daha hızlı ve daha kritik geliştirmelerin yapıldığı yatay entegrasyondur. Bu entegrasyonda temel amaç işletme dışı ekosistem ile işbirliğini geliştirmek ve bağlantılılığı artırmaktadır. İkinci tür entegrasyon ise daha çok işletme içerisindeki cihaz, sistem ve çalışanları bağlantılı hale getirmeyi hedefleyen dikey entegrasyonlardır (Banger, 2018).

Teknoloji, makineleşme ve insan ilişkisini mega dönüşümler çerçevesinde ele alan Gerd Leonhard'a göre (2018); *"Dijitalleşebilecek her şey, bir gün dijitalleşecek. Bunun ilk dalgası müziği sonra filmleri ve televizyonu, sonra da kitapları ve gazeteleri içeriyordu. Şimdi ise parayı bankacılığı, sigortayı, sağlık hizmetini, eczacılığı, ulaşımı, araçları ve şehirleri etkiliyor"* Bu dijital dönüşüm teknolojinin mümkün kıldığı tüm alanlarda hızla gerçekleşecek (Leonhard, 2018, s. 54). Dijitalleşme teknolojik ilerlemenin yenilikçi yönüne nazaran tüm sistemleri manuel kullanımdan çıkarmak gibi keskin bir dönüşüm gerçekleştirmektedir. Dijitalleşme hem bireysel, sosyal yaşam hem de iş dünyası açısından tüm alanlara nüfuz etmektedir. Dijitalleşme bu yönüyle çoğu iş, eylem ve yapıla gelişleri dijital bir ortamda ve dijital yöntemler kullanarak gerçekleştirebilmeyi hedeflemektedir.

İnternet teknoloji ve araçları sayesinde insanların birbirleriyle bağlantıda olma durumu büyük bir hızla gelişmektedir. Küresel bağlantılılık denilen bu durum mevcut kurum ve hiyerarşik yapıları derinden etkileyecek ve böylece ya bu kurumlar yeni sürece adapte olacak ya da gelişmelerin gerisinde kalarak çağdışı bir konuma düşebilecekler. Modern iletişim teknolojileri kurumlar içerisinde de birçok mücadeleye sahne olmaktadır, Değişime direnenler ile uyum sağlamak isteyenlerin bu mücadelesi bir anlamda kurumlarında kaderi olacaktır. Hem içsel hem de dıştan gelen değişim dinamikleri,

kurumları saran teknolojik gelişmeler değişimi hızlandıracak ve böylece yeni insanlara yeni iş fikirlerine ulaşmak yeni ilişkiler inşa etmenin farklı yolları ortaya çıkacaktır (Schmidt ve Cohen, 2015, s. 14). Toplum yaşamında ister kültürün kendi içerisinden doğsun isterse dışarıdan gelsin yeni bir teknoloji duyular arasındaki oranları değiştirebilir. Bu yeni teknoloji duyulardan birine ya da bir başkasına üstünlük verirse tüm duyular geçmişte olduğundan farklı bir matematikle işlemeye başlar, duyuların algılamaları ve birbirleriyle olan ilişkileri değişir (McLuhan, 2017, s. 38).

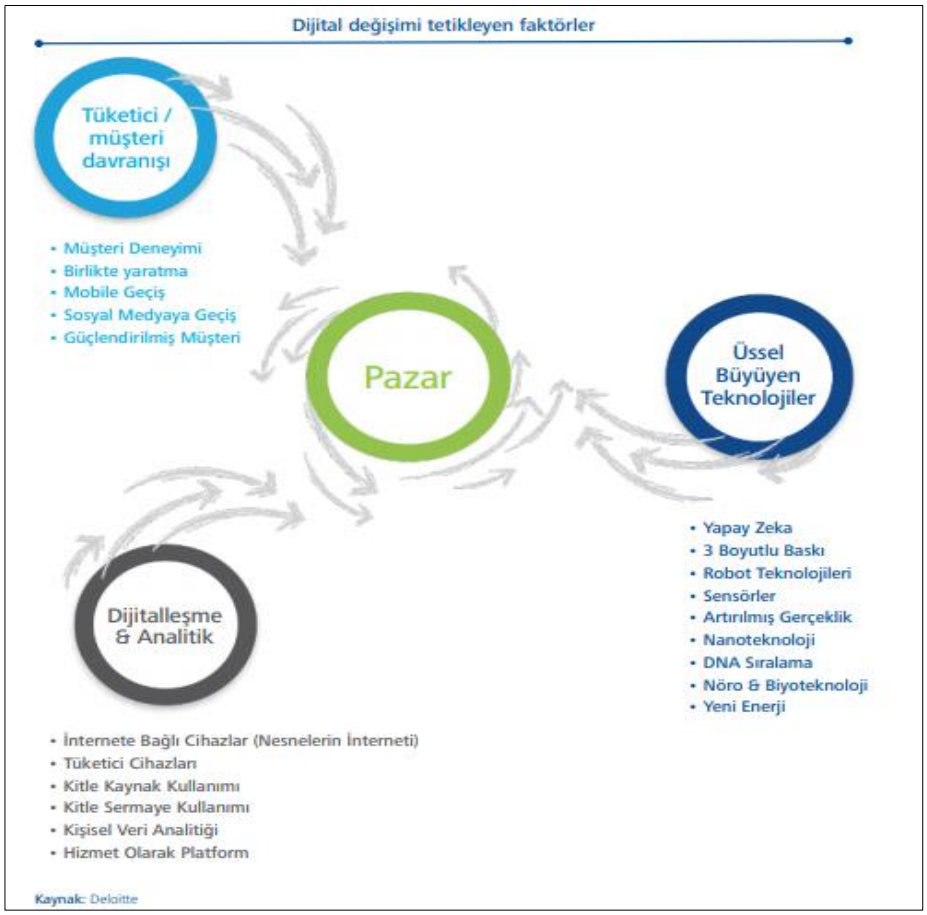
İnternetin gelişimiyle birlikte ortaya çıkan yeni medya teknolojileri, ana akım tek yönlü ulusal kitle iletişim sürecine karşı, iletişim sürecinin tarafları arasında interaktif, etkileşime ve geri bildirime imkân sağlayan yatay bir iletişim sürecinin oluşmasına imkân tanımaktadır. İnternet ve bağlı teknolojilerin gelişmesi sayesinde daha önceki aracılı iletişim kanallarında bulunmayan teknolojik akılcılık ortaya çıkmıştır. Bu akılcılık sayesinde bireyin çoklu kanallardan gelen bilgiyi alabilmesi, yorumlaması, değiş tokuş edebilmesi ve dağıtabilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmeler bireyin arkadaşlık, aile ilişkileri gibi etkileşimleri sosyal ağlar üzerinden geliştirmesini sağlarken iş hayatında da iletişim ve iş yapış biçimlerinin yeni aracı haline gelmiştir (Tokgöz, 2015, s. 401).

Bu doğrultuda sosyal medyanın yaşanılan teknoloji çağının yeni medyası olduğunu söylemek mümkündür. Bu yeni medyanın en önemli özelliği tek taraflı kitle iletişimi yerine karşılıklı etkileşime imkân sağlayan yeni bir iletişim platformu haline gelebilmesidir. Artık iletişim çok daha şeffaf, hızlı, kısa sürede milyonlara ulaşabilecek güçte ve engellenemez bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Teknoloji, gerçek zamanlı iletişime imkân sağlayan cihaz ve yazılımlar sayesinde insanlığa yeni ve özgür bir ifade mecrası sunmuştur (Büyükuslu, 2018, s. 157).

21. yüzyılda yaşanılan bu teknolojik gelişmeler McLuhan'a ait olan "Global Köy" kavramının da tam olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Dil, din, ırk, yaş, eğitim, cinsiyet gibi unsurlar fark etmeksizin dijital iletişim platformları sayesinde insanlar birbirleriyle bağlantılı hale gelmiş ve zamandan ve mekândan bağımsız olarak iletişime geçebilmişlerdir. Bireylerin ağlar üzerinden kurdukları bu iletişim kanalları aynı zamanda ticaret ve şirketler açısından da özellikle pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler gibi

konularda aktif bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Uzunoğlu, Onat, Alikılıç, & Çakır, 2009, s. 12).

Dijitalleşme, yeni ekonomi, globalleşme, dijital işletme gibi yeni tanımların ortaya çıkmasını sağlayan en önemli gelişme bilişim teknolojilerindeki yaşanılan gelişmeler ve bu gelişmelerin yaşamın her alanına nüfuz etmesidir. Gelişen bu teknolojiler iş hayatında büyük dönüşümlere yol açmıştır. Temel değerin bilgi olduğu ve elde edilen bilginin işlenerek anlamlı bir hale getirilmesini sağlayan bu süreç bilgiden istenilen zamanda ve hızlı bir biçimde yararlanabilmeyi sağlamıştır (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 25).



Şekil 1. Dijital Değişimi Tetikleyen Faktörler

Kaynak: (Tüsiad, Deloitte, Samsung, Gfk, 2016, s. 4).

İşletmeler açısından dijital dönüşümü tetikleyen bir takım ana unsurlar bulunmaktadır. Değişimler ekosistemin ana bileşeni olan pazar çevresinde gerçekleşmektedir. Tüketici ve müşteri davranışında yaşanılan değişimler, üssel büyüyen

teknolojiler, dijitalleşme ve analitikte yaşanan gelişmeler tüm şirketleri etkilemiş ve onları bu dönüşüm içerisinde yer almaya zorlamışlardır. Bu ana eğilimler ve onların alt bileşenleri tüm sektörleri büyük bir hızla dönüştürmekte ve oyunda kalmak isteyen işletmeleri bu büyük dönüşüme adapte olmak durumunda bırakmaktadır (Tüsiad, Deloitte, Samsung, Gfk, 2016, s. 4).

Dijital dönüşüm yolculuğunun başarı ile hayata geçirilebilmesi için önemli bir etken de üst yönetimin desteğinin alınması ve doğru yönetişim yapılarının kurulmasıdır. Stratejinin en üst seviyeden sahiplenilmesi ve iletişiminin yapılması, hedeflerin takip edilmesi ve bu yolculukta engellerle karşılaşıldığında üst yönetimin müdahil olması, dijitalleşmenin başarıya ulaşmasında büyük önem arz ediyor (Accenture Türkiye, 2016, s. 33).

2.1.2 Dijital İşletme

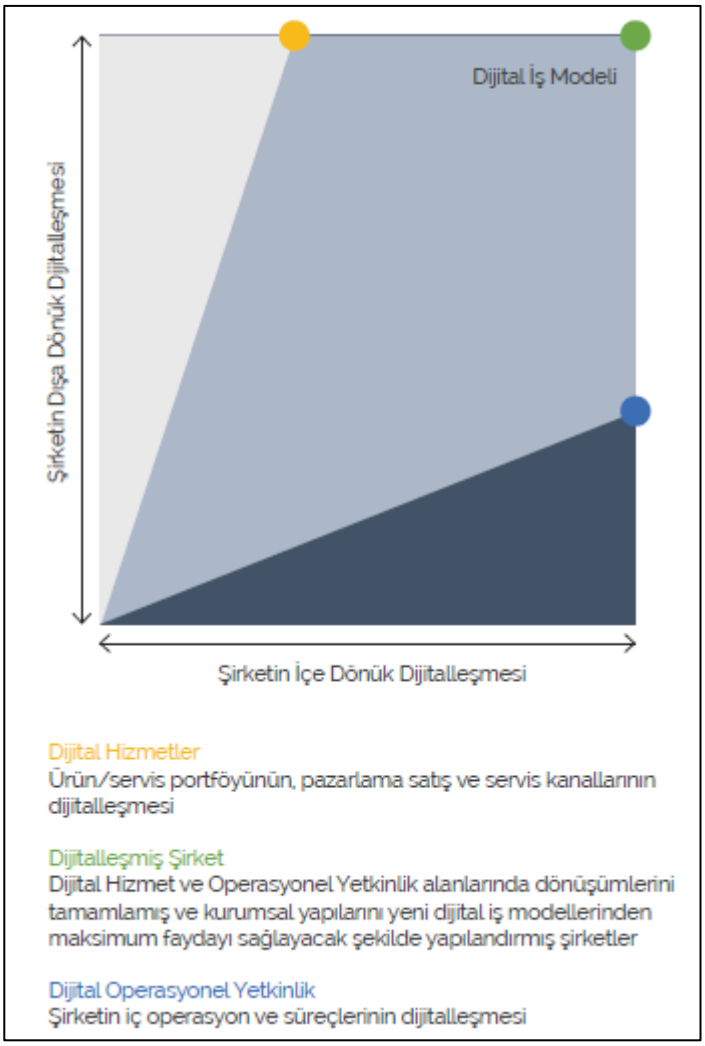
Dijitalleşme tüm bireyleri, toplumu ve kurumsal yapıları baş döndürücü bir hızla yeniden organize ederken işletmelerde bu sürece uyum sağlamak durumunda kaldı. Klasik işletme yapıları değişime ve dönüşüme uğrayarak mevcut yapı, süreç ve fonksiyonlarını yeniden organize etmeye başladılar. Geçmişte yapılan bazı işler, iş yapış biçimleri ve kullanılan araçlar dönüşüme uğrarken bu dönüşüm içerisinde yer alamayan ve demode olan bazı fonksiyonlar işlevsiz hale geldi.

Dijital dönüşüme adapte olamayan ve dijitalleşemeyen şirketlerin bu baş döndürücü değişim sürecinde ayakta kalmaları mümkün gözükmemektedir. Dünyada çok bilinen bir örnek olan KODAK film üreticisi dünyanın en değerli markalarından biriyken 1998 yılında kendi pazarının %85'ine hakimdi ve 170 bin çalışanı vardı. Ancak iş modelinde yaşanan değişime uyum sağlayamadığı için 2000'li yılların başında önce hızlı bir şekilde pazar payını kaybetti ve ardından iflas etti (Büyükuslu, 2018, s. 28).

Bu koşullar içerisinde dijital işletmeyi klasik işletme fonksiyonlarının bilişim teknolojilerinin sunduğu imkanlarla yeniden harmanlanması ve daha büyük katma değerler oluşturan yapılara dönüşmesi olarak tanımlayabiliriz. Teknoloji işletmelerin kabiliyet ve hareket alanlarını geliştirebilmelerini ve uzun vadeli seçimlerini data, tahmin yöntemleri ve yapay zekâ gibi algoritmaları kullanarak yapabilmelerine imkân sağladı böylece işletmelerin verimliliğinin artmasına doğrudan katkı sağladı. Dijital işletmelerde mevcut süreçlerin geliştirilmesinin yanı sıra daha önce hiç uygulanmamış yeni iş

sistemleri de ortaya çıktı. Teknolojinin sunduğu imkanlarla ortaya çıkan bu yeni iş yapış biçimleri hız, esneklik, uyum ve verimlilik gerektiren dijital çağda doğdukları için müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer tüm paydaşların beklentilerini karşılayabilecek yetkinliklere sahip oldular. Dijital işletmeler böylece bilgi yoğun yönetim tarzı, esneklik, değişime hızla adapte olabilme gibi dijital çağın karakteristik özelliklerini kazanmaya başladılar (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 45-46). Dijital işletmeler var olan işlevlerini devam ettirirken aynı zamanda dijital ve yenilikçi yaklaşımları destekleyerek tüm toplumun dijital dönüşümüne fayda sunan yenilikçi yapılar haline gelmelidir. Stratejilerinin değişen ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlanabilir olması ve olası riskleri de analiz ederek teknolojiyle iç içe kalıp sürdürülebilir gelişebilmeyi mümkün kılacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım dijital işletmelerinin aynı zamanda toplumsal dönüşüme karşı sorumluluğudur (KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu, 2021, s. 5).

Dijitalleşme sürecinde başarı sağlayabilen şirketlerin bu uygulamaları hem şirket içi hem şirket dışı uygulamalarında hem de kurumsal stratejilerinde dengeli bir şekilde uygulamaları gerektiği görülüyor. Dengeli dijitalleşmiş bir şirketin müşterilerine sunmuş olduğu ürünler, hizmetler, satış ve pazarlama kanallarının dijitalleşmesi dışa dönük dijitalleşme alanını ifade ederken şirketin iç operasyon ve süreçlerindeki uygulamalar içe dönük dijitalleşmeyi ifade ediyor. Bu iki alanda da dijitalleşmesini yoğunlaştırmış ve sürecin gelişimini bir kültür haline getirmiş şirketlerde dijital iş modellerine adapte olmuş dijitalleşmiş şirket olarak ifade ediliyor (Accenture Türkiye, 2016, s. 5).



Şekil 2.Şirketin İçe Dönük ve Dışa Dönük Dengeli Dijitalleşmesi

Kaynak: (Accenture Türkiye, 2016, s. 5).

Dijital işletmeler faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını bilgi teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda uyarlamış ve kendilerini bu sürece adapte edebilmiş organizasyonları ifade etmektedir. Dijitale adapte olmak tek başına dijital teknolojinin sunduğu yazılım ve donanımların kullanımı değil aynı zamanda bu araçlarla yeni iş yapış biçimlerinin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda dijital işletmeler teknolojik gelişmeler doğrultusunda kendisini sürekli güncelleyen yapılardır (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur, & Şeker, 2013, s. 13). Dijital işletme tüm süreçler üzerinde iş birliğine, açık iletişime, daha az hiyerarşiye ve yeniliklerin doğmasına imkân veren bir düşünce sistemi üzerinde yükselir, dijital işletme olmanın teknolojik, örgütsel ve düşünsel temelleri bulunmaktadır. Dijital işletmeler hedefledikleri hızlı, çevik ve sürdürülebilir yapıların

kurulması için tüm fonksiyonların dönüşümünü bir arada ele alır ve yeniye doğru adapte olur. Paydaşlarla yaratıcı iş birlikleri geliştirebilmek, süreçleri hızlandırmak, karar verme süreçlerini veri bazlı gerçekleştirebilmek bu dönüşümün unsurları arasındadır (Banger, 2018).

Büyükuslu'ya göre (2018) aşağıdaki yedi teknoloji endüstrilerin dijital dönüşümünde ön plana çıkmaktadır.

1. Yapay Zeka
2. Otonom Araçlar
3. Büyük Veri Analitiği ve Bulut
4. Özel İmalat ve 3D Baskı
5. Nesnelerin İnterneti (IOT) ve Bağlı Cihazlar
6. Robotlar ve Dronlar
7. Sosyal Medya ve Platformlar

Bu öncü teknolojiler tüm endüstrilerin ve toplumların dijital dönüşümünde büyük rol üstlenmektedir (Büyükuslu, 2018, s. 11). Bu teknolojiler tüm sektörlerdeki dijital dönüşümü desteklerken aynı zamanda kendi içlerinde de sürekli gelişim halindedirler. Kullanım alanları ve etkileri artmakta ve yeni versiyonları gelişmektedir. İlk geliştirilen robotlar mekanik düzeyde sınırlı hareketlere sahiplerken bugünkü robotlar neredeyse bir insanın yapabildiği tüm fiziksel hareketleri yapabilmektedirler. Benzer şekilde otonom araçların ilk versiyonları laboratuvar ortamlarında geliştirilirken bugün şehirlerarası ve şehir içi testleri başlamış yakın gelecekte otonom sürüşünün günlük yaşamın bir parçası haline gelmesi beklenmektedir.

2.1.3 Çalışma

Çalışma insanlığın varoluşuyla birlikte anılmaktadır, insan davranışlarına yansıyan ve aynı zamanda onu biçimlendiren çalışma eylemi insanın en temel aktiviteleri arasında yer almaktadır (Neff, 1968: akt. Agcadağ, 2017, s. 4-5). Çalışma, insan için varoluşsal bir eylemdir. Doğa insana yaşamak için ihtiyacı olan tüm temel koşulları sağlamıştır. Bu koşulları yaşamaya uygun hale getirip, biçimlendirmek ve geliştirmek insanın irade ve emeğine bağlıdır. İnsanın tüm başarıları ve elde ettiği sonuçlar çalışmayla

ilintili olarak harcadığı emek ve gösterdiği çabayla ilişkilidir. Bu yönüyle çalışma, doğanın sunduğu imkanlar ile insan emeğinin işlenmesi ve ortaya en temelde yaşamsal açıdan hayatta kalma faaliyetinin oluşmasını ifade etmektedir (Mengüşoğlu, 1988: akt. Ayhan, 2021, s. 15). Çalışma sürecinde bireyin sahip olduğu güçleri belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kullanması beklenmektedir. Birey fiziksel, zihinsel ve ruhsal güçlerini planlı bir şekilde kullanarak kendisinden beklenen sonuçları üretir (Yıldız, 2010: akt. Dereli, 2015, s. 8).

İnsanlık için çalışma serüveni ilk insandan bu yana süregelen bir faaliyet olmuştur. İlk insanlar doğanın bir parçası ve doğaya karşı güçsüz canlılar olarak yaşam mücadelesi vermişlerdir. Doğaya karşı yeterli bilgi birikimine sahip olmayan insan yaşamak için öncelikle yiyecekleri toplayarak hayatta kalmaya çalışmıştır. Zamanla doğayı tanıyan ve çevresini anlamlandırabilen insan ağaç dalları, taş ve diğer materyalleri işleyerek alet üretmeye başlamıştır. Elin işlemesi ve alet üretimiyle birlikte insanın doğa üzerindeki gücü artmaya ve yaşama dair hayatta kalma mücadelesi hayvanların avlanması sayesinde bir adım ileriye taşınmıştır (Lordoğlu, Özkaplan, 2005: akt. Öztürk, 2017, s. 7).

Çalışma eylemi ilkel topluluklardan günümüze kadar önemli değişimler göstermiştir. En temel yaşamsal ihtiyaçlarını gidermek için erkeklerin avcılık kadınların ise toplayıcılık yaparak çalıştıkları ilkel dönemlerin cinsiyete dayalı iş bölümünden günümüzün para ve statü kazanma aracına dönüşmüş çalışma modeline değin binlerce yıl geçmiştir. Çalışma, her ne kadar insan topluluklarının ve altyapının gelişimiyle paralellik gösterse de kurumsal ve resmi anlamda çalışma kavramı temelde Sanayi Devrimi ve sonrası dönemler için kullanılmaktadır. Sanayi Devrimi öncesinde de çalışma gerçekleşmiş olmasına rağmen ilkel insanın sadece hayatta kalmak için yapmış olduğu avcı toplayıcı faaliyet ya da köleci toplumun zoraki çalıştırılan köle eylemi ya da esir, serf ve yoksul köylülerin toprak sömürüsüne dayalı zorla çalıştırılması bugünkü çalışma kavramıyla tam olarak örtüşmemektedir (Sezal, 2003: akt. Samsum, 2017, s. 164-165).

Çalışma kavramı, her dönem söz konusu olmuştur ancak Sanayi Devrimi öncesinde gerçekleşen çalışma zora dayalı bir eylemdir. Köle ve esirlerin çalıştırıldığı ya da burjuvalar ve asiller adına çalışan serflerden bahsetmek mümkündür. İşçi-işveren ilişkisi yerine köle-efendi ilişkisi içerisinde gerçekleşen bir faaliyet söz konusudur. Sanayi Devrimiyle birlikte 18. ve 19. yüzyılda çalışma, zorla çalışma olmaktan çıkmış ve

harcanan emek karşılığında çalışana ücret ödenen bir sisteme dönüşmüştür. Günümüz koşullarında da bu şekilde gerçekleşen çalışma faaliyeti için sanayileşme ile ortaya çıkmış endüstriyel kapitalizmin bir olgusu olduğunu söylemek mümkündür (Ören, 2013: akt. Dereli, 2015, s. 9-10).

Küreselleşmeyle birlikte çalışma olgusu da değişime uğramıştır. Geçmişin emek yoğun çalışma sistemi yani kol emeği önemini yitirmeye başlamıştır. Çalışmanın zihinsel yönü ön plana çıkmaya başladıkça ve emek gerektiren işlerin bir kısmının otomasyon, ekipmanlar ve teknolojik aygıtlar ile gerçekleştiriliyor olması çalışmanın bilgi yönünün daha kıymetli hale gelmesine yol açmıştır. Apple veya Microsoft gibi dünyanın en önemli firmaları bu başarılarını kısa sürede yaratmış oldukları zihinsel çalışmaya borçludur. Bu açıdan günümüz dünyasında beden gücünün, fiziki gücün yerini zihinsel güç almıştır. Çalışma da fizikselden zihinsele doğru evrilmektedir (Ören & Yüksel, 2012, s. 37). Artık günümüz işletmelerinde emek ve kitlesel üretime dayalı fiziki çalışmanın yerini zihinsel üretim almıştır ve bu zihinsel üretimi yapan bilgi çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır, çalışma kavramı artık bilgiyle anılır olmuştur ve bu anlamıyla çalışanda bilgi üreten onu işleyen ve katma değer yaratan entelektüel sermayeye dönüşmüştür (Adıgüzel & Yüksel, 2011, s. 79).

2.1.4 Çalışma Modelleri ve Tarihçesi

Çalışma modelleri toplumsal ve ekonomik düzendeki değişimlerle birlikte gelişmiştir. Genel anlamda çalışma kavramı modern zamana özgü kapitalist bir üretim modelinde iş görmeyi, zihinsel ve beden emeği göstererek işleri tamamlamayı ifade eder. Diğer taraftan modern öncesi çalışma, ilkel insan topluluklarının avcı toplayıcı faaliyeti olarak gerçek anlamda hayatta kalma mücadelesidir. Yerleşik hayata geçen toplulukların hayvanları evcilleştirmesi, basit üretim aletlerini geliştirmesi ve toprağı ekip ürün almalarına kadar binlerce yıl geçmiştir. Köleci, sömürgeci düzenin toplulukları ve feodalizmin yoksul köylü kitleleri için çalışma olgusu egemenler, yönetenler için çalışmaktır ve sadece yaşamın devamıyla ilintilidir. Günümüz modern çalışma kavramı ise sadece ücret karşılığında emeğini satıp yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak değil aynı zamanda para biriktirme, mülk edinme, bir uzmanlık, uğraşı ve toplum içerisinde bir statü elde etme faaliyetidir.

İlk insanların yaşam faaliyeti topluluklar halinde gerçekleşiyordu, avcı ve toplayıcılık döneminde doğaya karşı verilen mücadelede hayatta kalabilmenin yegâne yolu topluluk halinde hareket etmekti. Topluluk içerisindeki bireyler bu mücadeleyi ancak grup olarak sürdürebileceklerinin farkındaydı ve bu yönüyle birey hiçbir zaman tek başına kalamazdı ve çalışma tüm bireylerin katıldığı ortak bir etkinlikti. Bu açıdan ilkel topluluklar çalışmanın yapılandırılmadığı, kar güdüsünün olmadığı, karın ve artı değerin oluşmadığı, emeğin ortaklaşa kullanıldığı yaşamsal bir faaliyet sürüyorlardı (Meda, 2012: akt. Samsum, 2017, s. 165).

Avcı toplayıcı toplulukların zamanla toprağı ekmesi, hayvanları ehlileştirmesi ve yerleşik hayata geçmeleriyle birlikte yeni bir çalışma düzeni oluşmaya başlamıştır. İlk tarımsal üretim aletlerinin evrimi, bu aletleri kullanan insanın teknik bilgilerinin ve tecrübelerinin artmasıyla birlikte tarımsal üretim daha verimli hale gelmeye başlamıştır. İnsanların ortak üretimi ve çalışmanın örgütlenmesiyle birlikte artık sadece kendisine yetecek kadar üretim yapabilen topluluk halinden çıkarak fazla üretim ve değer oluşan bir çalışmaya doğru evrilmiştir. Bu çalışma düzeni beraberinde özel mülkiyeti yaratmış ve üstyapıların oluşumu gerçekleşmiştir (Agcadağ, 2017, s. 7). Düzenli üretim ve oluşan artı değer neticesinde dönüşen çalışma ve yerleşik düzende gerçekleşen nüfus artışı yeni topraklara ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Bu ihtiyaç beraberinde savaşları getirmiş ve savaşı kazananların tutsakları öldürmeyip zorla tarımsal üretimde kullanmaya başlamalarıyla birlikte köle emeği ortaya çıkmıştır. Köleci çalışmada tutsakların, üretim çıktıları üzerinde hiçbir hakkı söz konusu değildir (Çakır, 2011: akt. Samsum, 2017, s. 166).

Feodal çalışmanın temel üretim aracı toprak olmuştur. Toplumsal statü ve bireyin konumu toprakla ilişkisine göre belirlenmektedir. Çalışma temel olarak büyük toprak sahibi olan senyörlerin arazilerinde üretim yapan serflerin emeği üzerine kurgulanmıştır. Serfler yani çiftçiler işlediği topraktan elde edilen ürünün çok küçük bir kısmını kendisine alabilirken üretimin büyük kısmına soylular el koyar. Büyük toprak sahipleri aynı zamanda üretim aletleri üzerinde de tekelci mülkiyete sahiptir ve feodal çalışmanın temel dinamiği çiftçiler çalışmalarının neticesinde ancak yaşayabilecekleri kadar gelire sahip olurlar (Agcadağ, 2017, s. 9). Modern anlamda çalışma kavramının oluşmadığı bu dönemde üretme faaliyeti toprağa bağlı olarak gerçekleşmektedir ve çalışma yaşamı idame ettirebilmenin temel aracı olmuştur.

Sanayi toplumuna kadar ki dönemde gerçekleşen çalışma temelde günlük ihtiyaçların karşılanabileceği yaşamın devamına imkan sağlayan bir faaliyetti ancak Sanayi Devrimi'yle birlikte yaşanan gelişmeler çalışmayı sistemli, kurumsal ve metodolojik bir hale getirmesiyle birlikte bugünkü anlamda çalışma kavramının da temelini oluşturdu. Sanayi Devrimi'yle birlikte kişinin kayıtlı olarak bir işte çalışması bir organizasyon içerisinde yer alması, görev tanımının olması ve yaptığı iş karşılığında ücret alması söz konusu oldu. Resmi ve kavramsal anlamda da çalışmadan söz edebilmek için bir çalışanın bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olması gerektiğinden çalışma kavramının sanayi toplumunda oluştuğu kabul edilmektedir (Ören & Yüksel, 2012, s. 36-37). Sanayileşmeyle birlikte üretim ve çalışma kitlesel bir karakter kazanmıştır. Sosyolojik açıdan da fabrikaların kurulması beraberinde köylerden fabrika ve çalışma alanlarının olduğu bölgelere kitlesel göçler getirerek emeğin yoğunlaştığı kentlerin oluşmasına yol açmıştır.

Çalışma hayatında yaşanılan değişimler açısından 1980 ve 1990'lı yılların önemi oldukça büyüktür. Bu yıllarda bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler çalışmanın geleceğine önemli ölçüde etki etmiştir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda çalışma daha verimli ve daha kolay elde edilebilir bir özellik kazanmıştır. İnternet ağları ve bağlantıda olma teknolojilerinin getirdiği imkanlar şirketlerin diğer şirketlerle, paydaşlarıyla ve çalışanlarıyla eşzamanlı ve interaktif olarak iletişim kurmalarını imkân sağlamıştır. Şirketler daha verimli, daha ucuz ve daha kolay elde edilebilir teknolojileri geliştirebilmek için bu alanlara yaptıkları yatırımları artırmışlardır. Tüm bu gelişmeler esnek ve ağ mantığına dayalı yeni çalışma ve yönetim biçimlerine yol açmıştır. Böylece modern çalışma, bilgi teknolojileri, enformasyon ve ağlar üzerine kurulu, sınır tanımayan interaktif bir etkileşim ve bilgi alış-verişi haline gelmiştir (Castells; 2013: akt. Agcadağ, 2017, s. 47-48).

Sanayi toplumunun fiziksel çalışma anlayışı bilgi toplumuna geçişle birlikte bir dönüşüm içerisine girmiş ve zihinsel çalışma daha önemli hale gelmiştir. Fiziki çalışma yerine bilgiye ve teknolojiye dayalı zihinsel faaliyet ve buna ilişkin ürünler ortaya çıkmaya başlamıştır (Ören & Yüksel, 2012, s. 55). Endüstri sonrası bilgi çağındaki çalışmanın temelinde teknoloji ve inovasyon bulunmaktadır. Fiziki çalışma yerini otomasyona bırakırken artık iş yapma dijital cihaz ve yöntemlerin kullanıldığı zihinsel bir üretim sürecine doğru evrilmiştir. Toplumun ve çalışmanın merkezinde yer alan bilişim

teknolojileri ve enformasyon sayesinde çalışmanın yöntem ve araçları da değişerek esnek çalışma, uzaktan çalışma gibi kavramları ortaya çıkarmışlardır (Adıgüzel & Yüksel, 2011, s. 78).

Çalışmaya ilişkin en önemli unsurların başında belki de çalışmanın gerçekleşeceği mekân gelmektedir. İnsanların bir araya gelerek çalışmaya başladığı ilk alanlar hanlar olmuştur. Hanlar ile başlayan ortak çalışma mekanları büro olarak ifade edilen mekanlara geçişle devam etmiştir. Son 30-40 yılda ise plazalar neredeyse tüm dünyada çalışmanın simgesi haline gelmişlerdir. Dünyanın tüm metropollerinde çalışmanın plaza merkezli gerçekleşmesi beraberinde kente göç, beyaz yaka, plaza insanı, plaza dili gibi sosyolojik etkileşimlere de yol açmıştır. Plazalar şehrin merkezinde, işle ilgili odaklanmanın olduğu, toplu ulaşım araçları yakınında sıralanan ve toplu çalışma için dizayn edilmiş yüksek katlı binaları tanımlamaktadır. 2000'li yıllarla birlikte çalışmanın dinamikleri değişmeye başlamıştır özellikle teknolojinin gelişimi, dijitalleşme ve çalışma kültüründeki büyük değişimler çalışmaya dair mekanlarında dönüşümüne yol açmıştır. Tüm dünyada başta Google, Facebook, Amazon gibi teknoloji şirketleri olmak üzere işletmeler yatay ve kampüs şeklinde inşa edilmiş binaları kullanmaya başlamıştır ve bu binaların sahip oldukları çalışan merkezli rahat çalışma koşulları, sosyal imkanlar ve çalışmaya dair paradigma değişimine sundukları katkılar yetenekli genç çalışan kitlesini bünyelerine katmalarını sağlamıştır. Böylece plazaların, çalışanları birbirinden ayıran statü simgesi kapalı odalarının yerini açık iletişimin ve inovasyonun simgesi haline gelen açık ofisler almıştır (Han Spaces, 2020, s. 26).

Çalışma hayatında etkisi gittikçe artan esneklik kavramının teknolojiyle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler iş hayatında esnek modellerin yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Üretim ve iletişim süreçlerinde kullanılan yeni teknolojiler sayesinde daha önce tahmin dahi edilemeyecek bir dönüşüm gerçekleşmiştir (Öztürk, 2017, s. 65).

1970'li yıllarla birlikte başta internetin kullanımı, yeni enformasyon teknolojilerinin gelişmesi ve küresel bir ekonomiye doğru gidiş gibi nedenlerle devletlerin düzenleme güçleri giderek azalmaya başladı. Geçmişin kitlesel ve katı Fordist üretim biçimlerinin yerini uzmanlık ve yenilikçi fikirler gerektiren post modern, post-Fordist üretim tarzı almaya başladı. Geçmişin bacalı üretimi yerine teknoloji tabanlı,

platform tabanlı işler artmaya başladı. Bu iş modellerinin ihtiyaç duyduğu esneklik ve açık fikirli olma ihtiyacı esnek uzmanlaşmayı doğurdu. Üretim sürecinde görülen esneklik çalışma yaşamında da esnek çalışmayı gündeme getirmiş oldu (Tozlu, 2011: akt. Kaya & Doğan, 2016, s. 1074).

Esnek çalışma geleneksel çalışma düzeninden ayrılmak anlamına gelmektedir. Geleneksel olarak oluşturulmuş hafta içi beş gün dokuz altı ya da sekiz beş fiziki olarak işyerinden çalışma düzeni esnek çalışmayla değişmiştir. Esnek çalışmada standart düzenlemeler yerine hukuki ve yasal düzenlemelere bağlı kalmak suretiyle işveren ve çalışanın karşılıklı olarak çalışma şartlarını, çalışma saatlerini, çalışma yerini belirlediği ve bu şartları ihtiyaçlara göre değiştirilebilmeye imkân veren açık ve serbest bir çalışma düzeni söz konusudur (Eryiğit, 2000: akt. Kaya & Doğan, 2016, s. 1073). Esnek çalışma geleneksel çalışma modelinden farklı olarak zaman, mekân ve kapsam gibi temel olguların farklılaşabildiği ve tarafların güncel ihtiyaçlarına göre çalışmaya ilişkin unsurların yeniden belirlenebildiği bir çatı kavramdır (Han Spaces, 2020, s. 117). Çalışmanın esnek olması iş ilişkisinin taraflarını değiştirmemektedir, işveren çalışan ilişkisi aynı şekilde sürerken çalışanlar çalışma yeri, süresi ve yöntemlerin belirlenmesinde söz sahibi olabildikleri için isteklerine daha uygun koşullarda çalışma imkanına ulaşabilmektedir (Noyan, 2007, s. 28).

Esnek çalışma modellerinin başında kısmi süreli çalışma, belirli süreli çalışma, geçici süreli çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma, iş paylaşımı modeli ile çalışma gelmektedir.

Kısmi süreli çalışma işverenler ve çalışanlar tarafından oldukça fazla tercih edilen modellerden birisidir. Bu çalışma şekli genel olarak part-time olarak da bilinmektedir. Birçok tanımlama olmakla birlikte genel olarak normal çalışma süresinden daha kısa çalışmayı ifade etmektedir. Buradaki işin normalden daha kısa süreli olarak belirlenmesinde çalışan ve işveren her ikisinin de gönüllü rızasının olması gerekmektedir. Kısmi süreli çalışma tam zamanlı çalışma imkânı olmayan bireyler açısından önemli olduğu kadar işletmeler açısından da faydalı bir modeldir. Çalışanlar açısından iş ve özel hayat dengesinin kurulmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Belirli ve geçici süreli çalışma modelleri de iş hayatında esneklik sağlamaktadır. Her ne kadar bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılsa da temel bir farklılık

bulunmaktadır. Belirli süreli çalışmada taraflar işin biteceği süreyi belirler ve sözleşmeyle kayıt altına alırlar, bu süre tamamlandığında çalışma son bulur. Geçici süreli çalışma da ise iş her ne kadar geçici olsa da bitimine ilişkin baştan belirlenmiş bir süre bulunmamaktadır (Noyan, 2007, s. 112).

Evde çalışma, esnek çalışma modelleri içerisinde en eski olan çalışma türüdür. Evde çalışma sanayileşme ve küreselleşmeden çok önce 14. yüzyıldan itibaren tarıma dayalı üretim yapan toplumlarda görülmektedir. Bu model ek bir gelir kaynağı olarak benimsenmiştir (Dulay, 2016: akt. Öztürk, 2017, s. 52).

Uzaktan çalışma esnek çalışma modellerinden birisidir. Esnek çalışma hem insan sermayesini en verimli şekilde kullanma hem de değişen iş koşullarına uyum sağlayabilme ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle günümüz şartlarına uygun bir çalışma modelidir. Esneklik kavramı çalışma yaşamında, işin yapıldığı mekânda, çalışma koşullarında, çalışma saatlerinde, ücretlerin piyasadaki arz talep dengesine göre değişiminde yeni uygulamalara geçilmesine imkân veren bir modeldir. Bu uygulamalar içerisinde yer alan uzaktan çalışma bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak merkez ofis ya da üretim tesislerinin uzağında gerçekleştirilebilen çalışmayı ifade etmektedir (Öztürkoğlu, 2013: akt. Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3247-3248). Uzaktan çalışmaya geçişte günümüzdeki teknolojik gelişmelerle birlikte çalışanların merkezi işyeri ve ofise bağlılığının azalması ve işletmelerin merkeziyetçi yapılardan uzaklaşarak esnek ve verimli modeller üzerinde çalışmak istemelerinin payı bulunmaktadır. Uzaktan çalışmaya geçiş hem bir zihniyet hem de temelde iletişim teknolojisi, kullanılan bilgisayarlar ve haberleşme ağlarında yaşanan gelişmelere bağlıdır. Özellikle internet ağ, hız ve kullanım yaygınlığının artması ve cep telefonlarının yaygın kullanımı ve yetkinliklerinin artması uzaktan çalışmaya geçişi yaygınlaştırmaktadır (Aydınöz, 2014, s. 73).

2.1.5 Uzaktan Çalışma

Türkçe'ye uzaktan çalışma olarak çevrilen iş modelinin kelime kökeni Yunanca'dan gelmektedir. Yunanca'da "Tele" bir ön ek olup uzaktan anlamına gelmektedir. Genel kullanımda tele ve work yan yana geldiğinde uzaktan çalışma olarak Türkçeleşmektedir. Uzaktan çalışmanın kendisi bir iş değildir bu kavram temelde işin yapılış biçimini ifade etmektedir (Ölçer, 2004, s. 145). Telework yani Türkçe olarak uzaktan çalışma haberleşme teknolojileri ve bilgisayar gibi teknolojik araçların ortaya

çıkardığı ve çalışanın işyeri dışından da işle ilgili gerekleri yerine getirebilmesini sağlayan yeni bir çalışma anlayışıdır (Noyan, 2007, s. 118).

Uzaktan çalışma Türkiye'de 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 2'nci maddesinde düzenlenmiştir. Uzaktan çalışma çalışanın iş görme görevini işveren tarafından oluşturulan çerçeve dahilinde teknolojik araçlar vasıtasıyla evinde ya da işyeri dışında herhangi bir yerde yerine getirmesini ifade eden ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir. Uzaktan çalışma dünyada ve ülkemizde kavramsal olarak "tele çalışma", "sanal çalışma" ve benzeri kelimelerle de ifade edilmektedir (Özcan, 2018, s. 3). Literatürde incelendiğinde uzaktan çalışmanın birçok alt türe ayrıldığı görülmektedir. Ev merkezli çalışma, hareketli uzaktan çalışma, elektronik hizmet ofisleri gibi kavramlar bulunmaktadır (Şimşek, 2012, s. 13).

Teknoloji ve çalışma aygıtlarının gelişmesi çalışanların fiziki olarak işyerinde bulunmadan da işle ilgili faaliyetlerini sürdürebilmelerine imkân sağlamıştır. Genel olarak evden çalışma ya da en bilinen ismiyle "Home Office" olarak ifade edilen bu çalışma düzeni uzaktan çalışmaya geçişte en çok kullanılan model olmuştur.

İnternet teknolojilerinin getirdiği imkanlar sayesinde bazı öncü meslek çalışanları işyerlerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri evlerine taşımaya başlamışlardır. Böylece "Home Office" yani evde kurulan işyeri düzeni anlamına gelen bir çalışma modeli oluşmuştur. İşyerlerinin eve taşınma olgusu modern öncesi dönemlerde de işin evden gerçekleştirilmesi ve özel alanın işyeri olarak kullanılmasıyla benzerlik oluşturmaktadır (Tokgöz, 2015, s. 411).

Uzaktan çalışma evden çalışmayı da içermekle birlikte daha geniş bir kapsamı ifade etmektedir. Uzaktan çalışanlar evlerini kullanabilecekleri gibi, ortak çalışma alanları olarak öne çıkan paylaşımlı ofisler, şirket merkezi dışındaki farklı lokasyon ve tesisler hatta kafelerden sürekli ya da aralıklı olarak sistemlerine bağlanıp beklenen iş sonuçlarını üreten kişilerdir.

Uzaktan çalışma ve evden çalışma kavramları her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılsa da aynı kavramlar değillerdir. Uzaktan çalışmada kişi şirket merkezindeki sahip olduğu dijital altyapı ve teknolojiyi kullanarak işlerini yerine getirirken fiziki olarak şirkette olmak zorunda değildir. Şirketin sunmuş olduğu benzer imkanlarla uzaktan herhangi bir lokasyondan çalışabilir (Yazıcı, 2020). Uzaktan çalışma temelde ofis

dışından çalışmaktır, çalışanın her gün ofise gitmek durumunda olmadığı farklı bir şehir hatta farklı bir ülkeden dahi çalışabilmesidir. Uzaktan çalışmada bazı iş görenlerin işverenleriyle ya da yöneticileriyle fiziki olarak hiç karşılaşmamış dahi olabilmeleri mümkündür (Han Spaces, 2020, s. 117). Uzaktan çalışma ister kısmi zamanlı ister tam zamanlı çalışan olsun kişinin sahip olunan teknoloji ve iletişim aygıtlarını kullanarak işle ilgili görevlerini yerine getirmesini ve bunu yaparken fiziki olarak işyerini kendisi belirleme imkanına sahip olabilmesidir (Özcan, 2018, s. 5).

Uzaktan çalışma kavramına hukuksal açıdan bakıldığında ise Türk Hukukunda hazırlanan uzaktan çalışma kanun tasarısında tanım olarak işletme merkezi dışında genellikle evde ya da işyeri dışında büroda yapılan çalışmadan bahsedilmektedir. Burada ifade edilen uzaktan kavramı genel olarak işletme merkezi dışında olmayı ifade etmektedir. Bu yönüyle uzaktan çalışma evden ya da işyeri dışındaki bir bürodan çalışmayla sınırlandırılmamakta işletme merkezi dışında herhangi bir yerden yapılan çalışma uzaktan çalışma kapsamına girmektedir. Tanımlamalar içerisindeki evden veya işyeri dışında bürodan yapılan çalışma ifadesi en çok çalışılan alanlara örnek olarak ifade edilmiş mekanlardır (Aydınöz, 2014, s. 62).

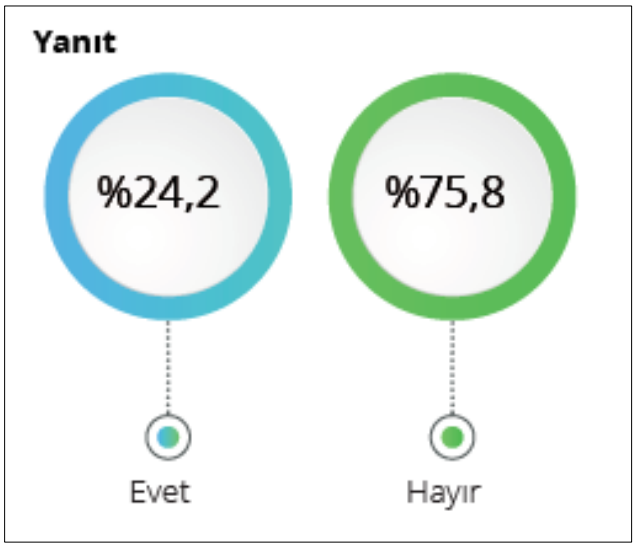
2.1.6 Kovid-19 Pandemi Öncesi Uzaktan Çalışma

Pandemiden çok değil sadece birkaç yıl önce iş dünyası uzaktan çalışmayı sorguluyor ve uzaktan çalışmanın geleceği hakkında fikir alışverişinde bulunuyorlardı. Bu sorgulamaların temelinde uzaktan çalışma gerçekten yaygınlaşacak mı? Sorusu yatmaktaydı. Her ne kadar büyük teknoloji şirketleri ve e-ticaret şirketleri uzaktan çalışmayı deneyimlemeye başlamışsa da üretim firmaları ve bazı kurumsal yapıların belki de hiçbir zaman uzaktan çalışmaya geçmeyecekleri yönünde görüşler bulunmaktaydı (KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu, 2021, s. 44). Pandemi öncesinde uzaktan çalışma daha çok deneysel bir yöntem olarak ele alınmaktaydı bazı kurumlar kendi içerisinde bazı departmanlarda ya da bazı lokasyonlarda çalışanlar için bu yönde denemeler gerçekleştirse de kurumlarının tamamında gerçekleşen örnekler oldukça sınırlıydı ve genel bir görüş olarak bazı sektörler belki de hiçbir zaman uzaktan çalışmaya geçmeyecekti, yaptıkları iş ve çalışma koşulları bu modele uygun değildi.

Küresel salgından önce dünya genelinde çalışanların yalnızca bir bölümü ara sıra uzaktan çalışmaktaydı. Avrupa Birliği içerisinde ev ve gezici uzaktan çalışma dahil olmak

üzere düzenli ve ara sıra uzaktan çalışma oranları Danimarka, Hollanda ve İsviçre'de %30 ve üzerinden Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, İtalya ve Polonya'da %10 ve altına kadar değişmekteydi. Amerika Birleşik Devletleri'nde işgücünün %20'si, Japonya'da %16'sı ve Arjantin'de ise iş görenlerin yalnızca %1,6'sı düzenli ya da ara sıra uzaktan çalışmaktaydı (Eurofound ve ILO, 2017: akt. Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 2).

Deloitte Türkiye İşin Geleceği (2020) araştırma sonuçlarına göre Covid-19 salgını öncesinde şirketlerin uzaktan çalışma modelini yaygın olarak uygulamadıkları gözükmektedir. Şirketler arasında uzaktan çalışma yönünde bir eğilim olsa da araştırmaya göre salgın öncesinde şirketlerin sadece dörtte birinin uzaktan çalışma modelini deneyimledikleri gözükmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 5).



Şekil 3. Covid-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta Mıydı?"

Kaynak: (Deloitte Türkiye, 2020, s. 5).

2.1.7 Kovid-19 Etkisiyle Uzaktan Çalışmaya Geçiş

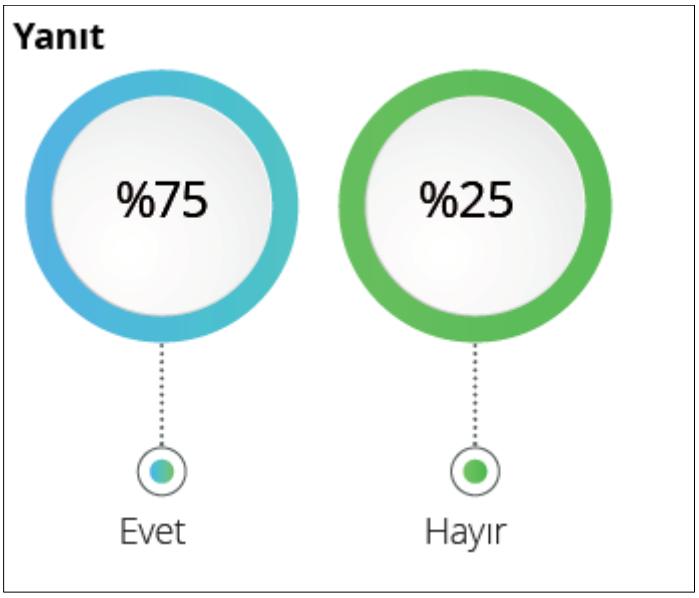
Uzaktan çalışmaya birçok farklı sektörden ve birçok farklı ölçekteki kurumdan bir bütün olarak geçiş inanılmaz büyük bir hızla gerçekleşti. Covid-19 nedeniyle gerçekleşen bu geçiş hiç kimsenin ve kurumun tahmin edemeyeceği bir hızda yaşandı. Bu geçiş pandemi öncesinde uzaktan çalışmaya dair gerçekleştirilen öngörüler, tahminler ve tartışmalara ilişkin de bir ölçüde yanıt vermiş oldu. Her ne kadar uzaktan çalışma bir

model ve süreç olsa da yaşanılan bu gelişme pek çok konuda hem tartışmalara yanıt hem de hızlı bir adaptasyon imkânı sağladı.

Pandeminin tüm dünyayı derinden etkilemesi ve DSÖ tarafından 11 Mart 2020 tarihinde yeni Korona virüs salgınının küresel salgın olarak ilan edilmesiyle birlikte hükümetler ve şirketler bir dizi acil durum kararı almaya başladılar. Bu kararların başında da uzaktan çalışmaya geçiş gelmekteydi.

Salgınla birlikte hemen hemen dünyanın her yerinde ofis çalışması evden çalışmaya dönüştü. Şirketler teknolojinin getirdiği imkanlar sayesinde mevcutta zaten gündeme aldıkları ya da en azından belirli alanlarda uygulamaya başladıkları uzaktan çalışma ana gündemlerden biri haline geldi (Optimist Yayın Grubu, 2020, s. 3). Uzaktan çalışmada en önemli artış ve hızlı adaptasyonun ülkelerin somut durumlarına göre değiştiği gözlemlenmektedir. En yaygın geçişin virüsten en çok etkilenen ülkelerde ve pandemi öncesinde de uzaktan çalışma yöntemlerinin uygulandığı ve altyapılarının gelişmiş olduğu ülkelerde yaşandığı görülmektedir. Finlandiya'da çalışanların yaklaşık %60'ı, Lüksemburg, Hollanda, Belçika ve Danimarka'da çalışanların %50'sinden fazlası, İrlanda, Avusturya, İtalya ve İsveç'te ise çalışanların yaklaşık %40'ı evden çalışmaya geçmiştir. Çalışma sürelerin kısaltılması ise bu oranlardan daha az olarak gerçekleşmiştir. Tüm Avrupa genelinde daha önce evden çalışmayı hiç deneyimlememiş çalışanların %24'ü ve daha önce ara sıra evden çalışmış olanların ise %56'sı uzaktan çalışmaya geçmiştir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 3).

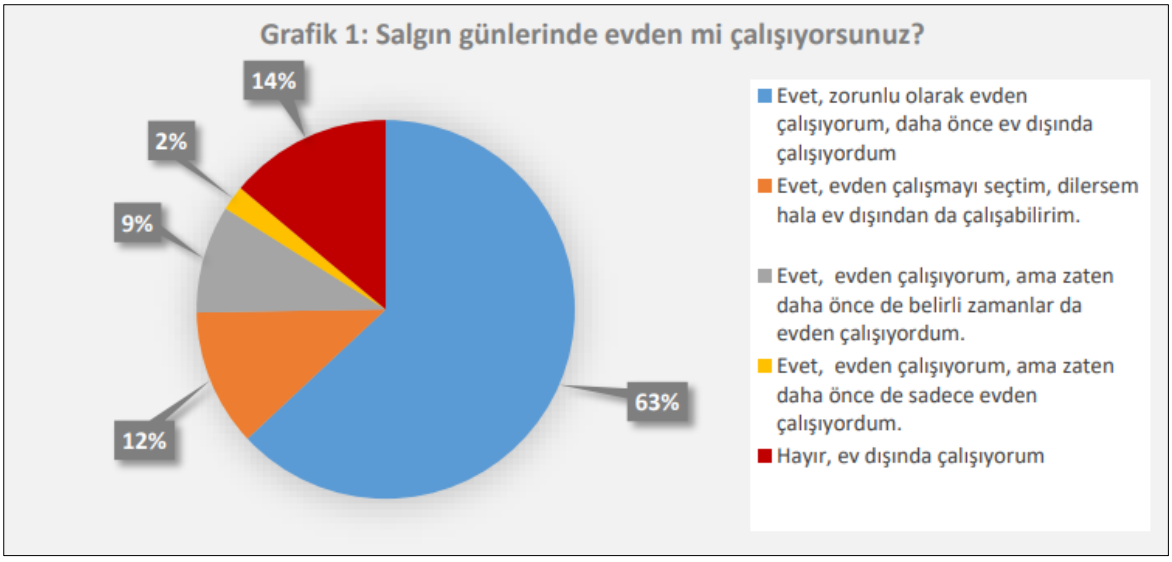
Deloitte Türkiye işin geleceği (2020) araştırma sonuçlarına göre Covid-19 salgınıyla birlikte şirketler çok hızlı bir şekilde uzaktan çalışma modeline geçmişlerdir. Türkiye genelindeki her dört kurumdan üçü bu geçişin yeteri kadar hızlı olduğunu düşünmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).



Şekil 4. Evden Çalışma Uygulamasına Yeteri Kadar Hızlı Geçiş Yaptığınızı Düşünüyor Musunuz?

Kaynak: (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).

Pandemiyle birlikte uzaktan çalışmaya geçişin ardından 27 Mayıs 2020 – 22 Haziran 2020 tarihleri arasında 1077 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020) benzer rakamları işaret etmektedir.



Şekil 5. Salgın Günlerinde Evden mi Çalışıyorsunuz?

Kaynak: (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020, s. 5).

Araştırmaya göre 679 kişi yani %63'lük bir oran küresel salgın nedeniyle ilk defa evden çalışmaya geçtiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan 99 kişi yani %9'luk bir oran

bu dönemde evden çalıştıklarını ancak bunun ilk deneyimleri olmadığını daha önce de evden çalışma deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020, s. 5).

Deloitte Türkiye İşin Geleceği (2020) araştırma sonuçlarına göre Covid-19 salgınıyla birlikte uzaktan çalışmaya geçiş oranlarının sektör ve departmanlar açısından da farklılaştığı gözlemlenmektedir. E-ticaret gibi medya-reklam gibi iş modellerinin dijital uygulamaları daha fazla içerdiği sektörlerde geçiş çok daha hızlı olmuştur ancak kamu, enerji, dayanıklı tüketim malları, holding gibi yapıların bu geçişte bir ölçüde yavaş kaldığı ve daha hızlı olabilecekleri ifade edilmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).

Sektörler	Evet	Hayır
E-ticaret	%100,0	%0,0
Medya ve Reklam	%100,0	%0,0
İlaç	%90,0	%10,0
İnşaat	%85,7	%14,3
Teknoloji	%83,3	%16,7
Hizmet	%80,3	%19,7
Gıda	%80,0	%20,0
Eğitim	%75,0	%25,0
Hızlı Tüketim ve Perakende	%75,0	%25,0
Turizm	%75,0	%25,0
Lojistik	%71,4	%28,6
Finansal Kurumlar	%69,4	%30,6
Üretim/Sanayi	%67,2	%32,8
Holding	%66,7	%33,3
Dayanıklı Tüketim Malları	%62,5	%37,5
Enerji	%61,1	%38,9
Kamu	%50,0	%50,0
Diğer	%62,5	%37,5

Şekil 6. Uzaktan Çalışmaya Geçişteki Hızın Sektörel Dağılımı

Kaynak: (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).

Uzaktan çalışmaya hızlı geçiş sürecine departmanlar bazında bakıldığında ise hukuk, iç denetim gibi departmanların daha hızlı geçiş yapabildikleri tersine pazarlama, idari işler gibi departmanların ise geçiş sürecinde yavaş kaldıkları gözükmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).

Departmanlar	Evet	Hayır
Hukuk	%100,0	%0,0
İç Denetim	%84,6	%15,4
Tedarik Zinciri ve Üretim	%80,0	%20,0
İnsan Kaynakları	%78,9	%21,1
Bilgi Teknolojileri	%78,1	%21,9
Satış	%76,9	%23,1
Mali İşler	%72,1	%27,9
Strateji / İş Geliştirme	%69,7	%30,3
İdari İşler	%66,7	%33,3
Pazarlama	%58,3	%41,7
Diğer	%85,7	%14,3

Şekil 7. Departman Bazında Uzaktan Çalışmaya Geçiş Hızı

Kaynak: (Deloitte Türkiye, 2020, s. 6).

Pandemi etkisiyle uzaktan çalışmaya geçiş kurumların gündemlerinde ciddi bir insan kaynakları yönetimi öncelik değişimine yol açmış gözüküyor. Modern çalışma hayatının ihtiyaç duyduğu modern iş gücünün oluşturulması açısından insan kaynakları önceliklendirmelerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurumlar tarafından insan kaynakları yönetimi konusu derinlemesine bir şekilde ele alınarak yeni dönemin ihtiyaçları doğrultusunda yeni önceliklendirmelerle planlanmaktadır. Dijitalleşme Yolunda Türkiye (2021) araştırma sonuçlarına göre, kurumlar pandemi öncesi olarak ifade edebileceğimiz 2019 yılında;

- %49 oranında kapsamlı bir iş stratejisiyle uyumlu kurum kültürünün oluşturulması
- %41 oranında daha iyi bir çalışan deneyimi tasarlamak
- %38 oranında kurumda değer yaratacak yeni yollar keşfetmek konularına odaklanmışken

Pandemi sonrası olarak ifade edebileceğimiz 2020 yılında öncelikler aşağıdaki şekilde değişmiştir;

- %47 çalışanların deneyimlerini ve refahlarını korumak üzere adımlar atmak
- %38 liderlerin uzaktan çalışmayı destekleyici bir şekilde yeni yönetim ve liderlik becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak
- %34 dijital düşünce yapısı, sanal ortamlarda çalışma ve çeviklik gibi konuları ön plana çıkarmak için kurum kültürünü yeniden oluşturmak ya da geliştirmek (KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu, 2021, s. 43).



Şekil 8. Değişen İnsan Kaynakları Öncelikleri

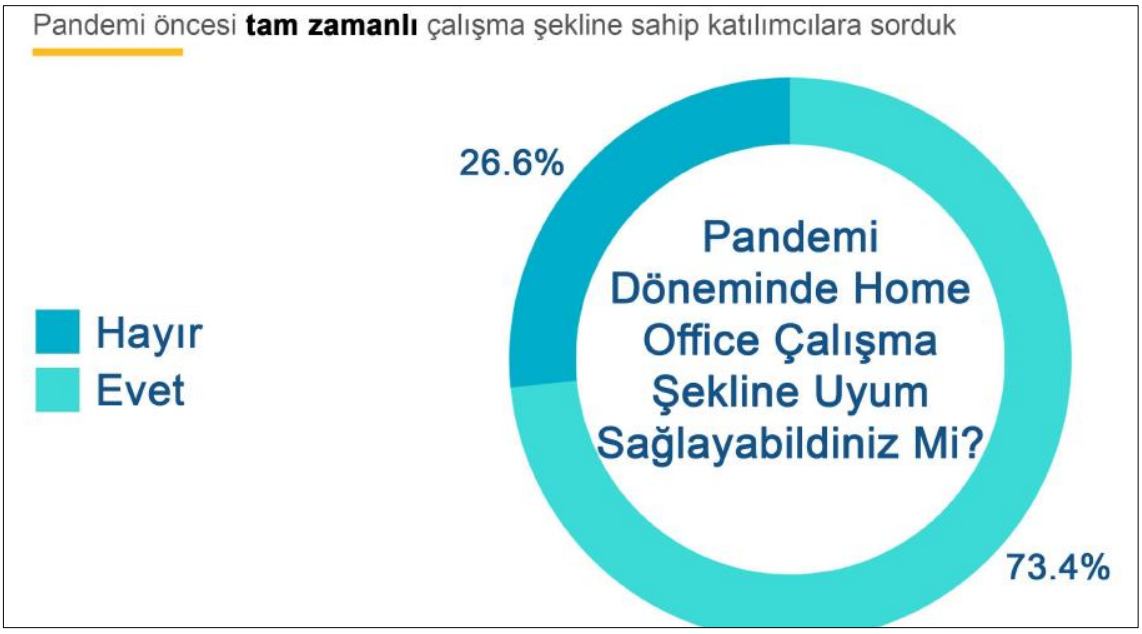
Kaynak: (KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu, 2021, s. 43).

Araştırma sonuçlarından görüleceği üzere kurumlar insan kaynakları yönetimi açısından pandemi öncesinde kurum kültürü yaratmayı merkeze koymuşlarken pandemisonrasında çalışan deneyimine odaklanmaya ve çalışan üzerinde pandeminin

yarattığı olumsuz etkileri gidermeye odaklanmışlardır. Ayrıca liderlik konusunun yeniden ele alındığı ve liderlerin uzaktan çalışmanın gereklilikleri doğrultusunda yetenek ve liderlik becerilerini geliştirmeye başladıkları gözlemlenmektedir. Kurum kültürleri ise dijital düşünce ve sanal iş yapış biçimlerine uyum sağlayarak evrilmeye devam edecektir.

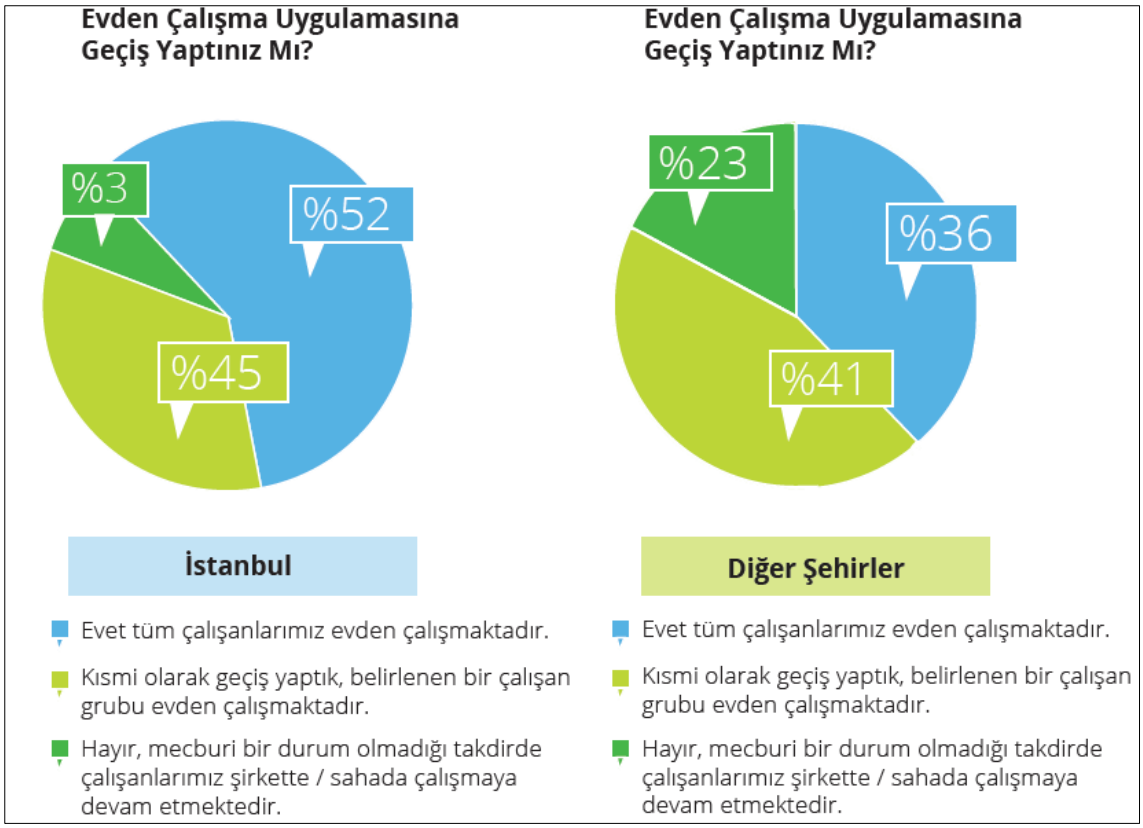
2.1.8 Kovid-19'da Uzaktan Çalışmaya Uyum Sağlama

Evden ve uzaktan çalışmaya uyum sağlanabilmesi için hem kullanılması gereken cihaz ve ekipmanlara sahip olmak hem bu cihaz, ekipman ve uygulamaları çalıştıran teknolojileri tanıyıp, kullanabilmek hem de fiziksel olarak uygun koşullara sahip olmak gerekmektedir. Evden çalışacak kişilerin sahip olması gereken olanaklar ve fiziki koşullara ilişkin yurtdışında bilimsel araştırmalar gerçekleştirilmektedir (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020, s. 4).



Şekil 9. Pandemi Döneminde Home Office Çalışma Şekline Uyum Sağlayabildiniz mi?

Kaynak: (Sağlam & Palabıyık, 2020, s. 16).



Şekil 10. Evden Çalışma Uygulamasına Geçiş, Şehir Bazında

Kaynak: (Deloitte Türkiye, 2020, s. 4).

Yine pandemiye geçişte evden çalışmaya uyumla ilgili yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuçlar oluştuğu görülmektedir. Evden çalışmaya oldukça çabuk alıştım ve zamanla alıştım şeklinde yanıt veren katılımcıların toplam oranının %80'e ulaşması itibariyle genel olarak çalışanların büyük bir kısmının evden çalışmaya uyum sağladı söylenebilir (Han Spaces, 2020).



Şekil 11. Evden Çalışmaya Bakış

Kaynak: (Han Spaces, 2020, s. 16).

Çalışanlar açısından uzaktan çalışma uzun süredir gündemde olan ve her çalışanın deneyimlemek istediği iş modellerinin başında gelmekteydi ve çalışanların büyük bir kısmı bu imkana çok hızlı ve beklenmedik bir şekilde sahip oldular. Pandemi neredeyse tüm çalışanları bu modeli deneyimlemek durumunda bıraktı. Uzaktan çalışmaya geçiş her ne kadar çalışanların arzu ettiği bir model olsa da birkaç gün içerisinde ve bir sağlık krizinin ortasında gerçekleştiğinden olağan bir geçiş olmadığı söylenebilir. Bu yönüyle tüm avantajlı yanlarına rağmen yalıtılmışlık hissi, yalnızlık gibi hisleri de içerisinde barındıran bir süreç oldu. Bu yönüyle çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz yanları olan bu geçişin uzun vadeli bir perspektiften bakıldığında sağlık krizinin de ortadan kalktığı koşullarda kesintisiz iletişim ve adil yaklaşımın merkezde olduğu insan yönetim politikalarına ihtiyaç duyduğu gözükmektedir (KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu, 2021, s. 44).

Pandeminin hızlandırmış olduğu uzaktan çalışma o denli yaygınlaşmış ve kabul görmüştür ki süreç içerisinde bir resmi yönetmeliğe ihtiyaç duyulmuştur ve bu ihtiyaç neticesinde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığınca 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14'üncü maddesine dayanılarak uzaktan çalışma usul ve esaslarının belirlendiği "Uzaktan Çalışma Yönetmeliği" hazırlanmış ve 13 Mart 2021 Çarşamba tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin ilk bölümü amaç, kapsam, dayanak ve tanımları içerirken ikinci bölüm uzaktan çalışma usul ve esaslarını belirlemektedir. İkinci bölümde yer alan Madde 5 sözleşmenin şekil ve içeriğini belirlerken artık uzaktan çalışmanın da işçi ve işveren arasında resmi ve yazılı olarak tanımlanması gerektiğini hükmetmektedir. Devam eden maddeler, çalışma mekânının düzenlenmesi, malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımı, üretim maliyetlerinin karşılanması, çalışma sürelerinin belirlenmesi, iletişim, verilerin korunması, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alınması, uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işler, uzaktan çalışmaya geçiş gibi konuları düzenlemektedir.

Konu Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nce uzaktan çalışmada iletişime ilişkin düzenleme şu şekildedir; "***İletişim***

MADDE 10 – *(1) Uzaktan çalışmada iletişimin yöntemi ve zaman aralığı uzaktan çalışan ile işveren tarafından belirlenir."* (Resmi Gazete, 2021).

Bu madde doğrultusunda uzaktan çalışmada iletişimde genel bir yöntem belirlenmemiş olduğu ve yöntem ve iletişim zaman aralığının taraflar arasındaki mutabakata bırakıldığı görülmektedir.

2.2 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Etkileri

Uzaktan çalışma yazılı bir sözleşme akdi ve çalışma koşulları işveren tarafından belirlenmiş bir anlaşmada olsa olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sektörler açısından bazı farklılıklar gösterebilme ile birlikte genel bir çalışma modeli olması nedeniyle işverenler üzerinde ortak etkiler görülmektedir.

2.2.1 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Olumlu Etkileri

Uzaktan çalışmanın işverenler açısından birçok olumlu etkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu etkilerin başında ise işletme maliyetlerinde yaşanılan düşüş ve tasarruf gelmektedir.

Uzaktan çalışma sürecinde birçok firmanın merkez ofislerini ve şubelerini daha küçük ve daha düşük maliyetli alanlara taşıdığı görülmektedir. Ayrıca sabit maliyet yerine ortak kullanımlı ofislere geçerek kira maliyetlerinde hem düşüş hem de esneklik sağlayabilmişlerdir.

Uzaktan çalışmada çalışanların devamsızlık oranlarında düşüş gerçekleştiği görülmektedir. Unisys firması yaptığı bir araştırmaya göre uzaktan çalışanların ofisten çalışanlara göre %33 daha az rapor aldıklarını belirlemiştir (Ölçer, 2004, s. 148). Ufak bir halsizlik, kırgınlık ya da o gün işe gitmekle ilgili psikolojik zorluk hisseden bireylerin normalde devamsızlık yapma ihtimali yüksekken uzaktan çalışmada bu durumun devamsızlığa dönüşmediği ve genellikle evden çalışmanın devam ettiği görülmektedir.

Uzaktan çalışma sayesinde işverenler çalışanlara kendi özel yaşamlarını da düzenleme imkânı sağlamış olurlar. Kendi sosyal yaşamında memnuniyet yakalayan çalışanın buna imkân veren şirkete karşı bağlılık ve sadakati artar böylece daha düşük işgücü devri ve daha yüksek performans oluşur. Aynı zamanda bu imkânı sunan şirketler bu durumu bir rekabet avantajı olarak da kullanarak yetenekli çalışanları bünyelerine katmak için bir fırsata dönüştürebilmektedir (Özcan, 2018, s. 15).

Uzaktan çalışmanın bir diğer avantajı da ofis mobilyaları yatırımı, belirli sürelerde değiştirilmesi, ofiste tüketilen çay kahve ve su miktarının azalması, ısınma, soğutma ve elektrik gibi giderlerin düşmesidir.

Uzaktan çalışmanın bir diğer olumlu yanı da şirket imajı açısından ele alınmaktadır. Güçlü işveren markası yaratabilmek ve kurumsal itibari artırmak açısından da kurumun çalışanlarına sunmuş olduğu uzaktan çalışma imkanları bu olumlu imaja katkı sunmaktadır.

2.2.2 Uzaktan Çalışmanın İşveren Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Büyük organizasyonlarda uzaktan çalışanlar ile şirket merkezinden çalışanlar arasında çatışmalar oluşabilir. Uzaktan çalışanların eğitimi, oryantasyonları, elektronik sistemlerin kurulması ve bu sistemlerle ilgili alınacak güvenlik önlemleri ek maliyetler yaratabilir (Özcan, 2018, s. 16-17).

Uzaktan çalışmayı desteklemek amacıyla çalışanların evlerine masa, sandalye gibi mobilya yatırımları yapılması veya ısınma, elektrik vb. giderleri desteklemek için bütçe ayrılması ek maliyetler oluşturabilir.

Uzaktan çalışmada ekipler sanal olarak bir araya gelmektedir ve bu sanal ekiplerin performansına ilişkin sorgulamalar bulunmaktadır. Sanal ekiplerin genellikle yüz yüze ekiplerden daha az verimli olduğu bilinmektedir (Optimist Yayın Grubu, 2020, s. 6). Bu durumda sanal ekiplerin verimsizliği iş süreçlerine ve işletmeye olumsuz yönde etki edebilir. Bu verimsizlikler işletmenin hedeflerine ulaşması yolunda bir engel oluşturabilir.

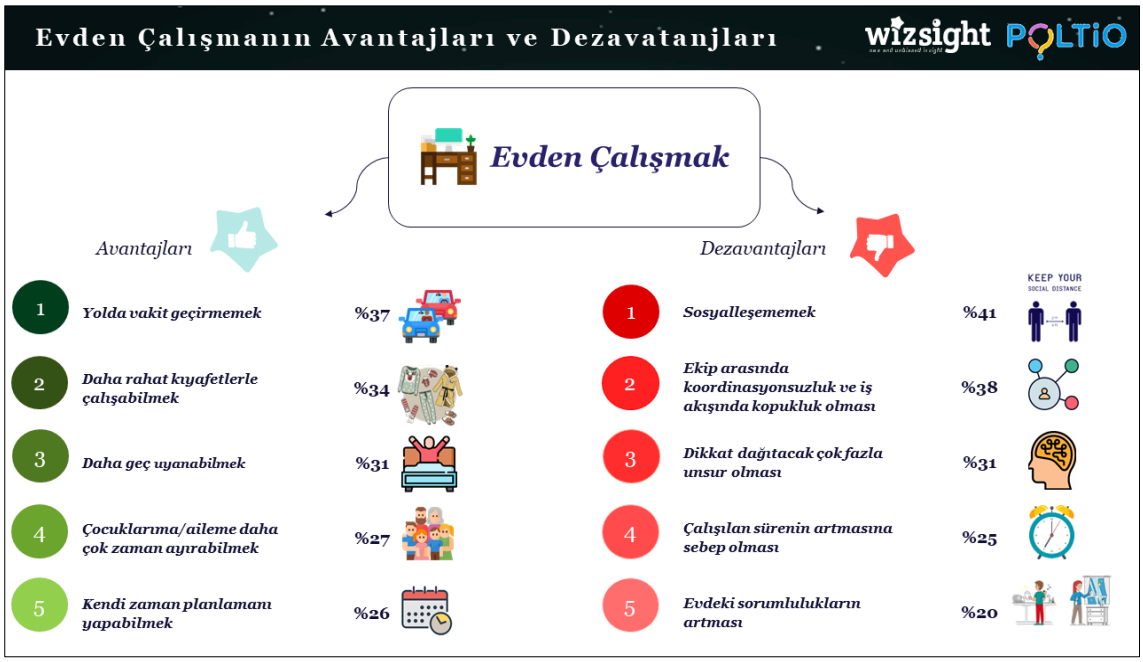
2.3 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Etkileri

Uzaktan çalışmada bazı çalışanlar işyerindeki düzenlerinin bozulması nedeniyle performanslarının düştüğünü belirtmişlerdir özellikle evdeki çalışma ortamı iş yapmaya uygun değilse bu sorun oluşmaktadır. Bu yüzden evden çalışmada uygun ortamın tesis edilmesi oldukça önemlidir. Evden çalışan kişinin çocuklar ve diğer aile üyelerinden izole edilmiş bir çalışma ortamı varsa işe daha fazla odaklanma şansı bulunmaktadır. Bir diğer motivasyon düşürücü unsurda evde çalışılan süre içerisinde artan iş yüküdür. Yöneticiler tarafından çalışanlar her an bilgisayar başında iş yapmaya hazır olarak görülmekte ve her an işle ilgili bir talepte bulunulabilmektedir. Yöneticilerin aşırı kontrolcü yaklaşımları, kişinin evde sürekli çalışmadığı kaygısı ve bağlı olarak daha fazla raporlama istekleri çalışanı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Uzaktan çalışma aynı zamanda birçok şeyin farklılaştığı ve çalışanın kendisini tanıma fırsatı bulduğu bir süreçtir. Bu sürecin çalışan, yönetici ve işveren tarafından iyi bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekir. Bu süreç içerisindeki yaklaşımlar doğrultusunda çalışanın yöneticisiyle ilişkileri bozulabilir, kuruma karşı duyduğu aidiyet azalabilir/çoğalabilir, farklı bir iş arayışına girebilir ya da ekip arkadaşlarına karşı bağlılığı artabilir. Dolayısıyla işletmeler bu sürecin çalışan

üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olabileceğini görmeli ve etkin bir iletişim ve uygulama planıyla olumsuzlukların önüne geçebilmelidir (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3258-3259).

Şekil 12. Evden Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kaynak: (Öğütcü, 2020).



Şekil 12'de görüldüğü üzere uzaktan çalışmanın pandemi koşullarında yaygın bir şekilde devam ettiği evden çalışma modelinde çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz birçok etken bir arada bulunmaktadır. Çalışanlar bu faktörleri dengelemeye çalışarak günlük sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmektedirler.

2.3.1 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Olumlu Etkileri

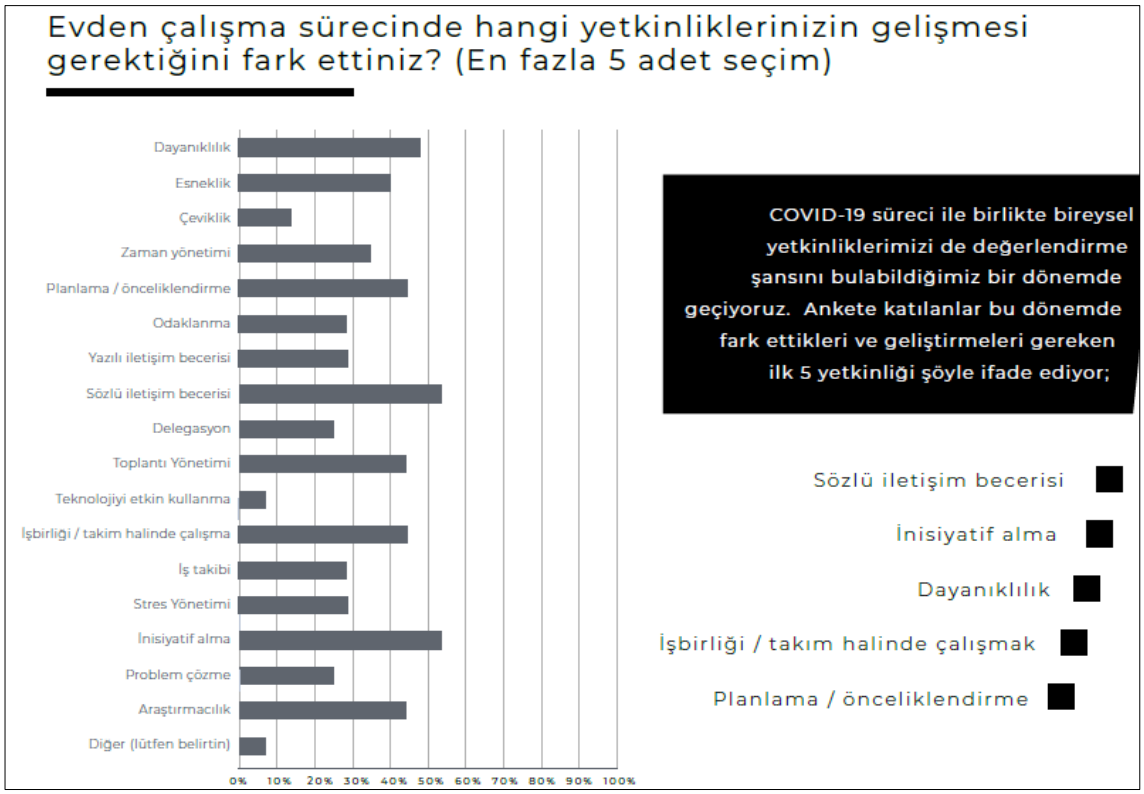
Uzaktan çalışma uzun yıllar işyerinde aynı formda çalışan kişiler açısından birçok faydayı da beraberinde getirmiştir. Özellikle büyük şehirlerde çalışanlar açısından evden işe gidip gelme nedeniyle harcanan zaman ve enerji kaybının önüne geçilmiştir. Çalışanlar işe gitmek için harcadıkları zamanın bir kısmını uyuyarak, sağlıklı bir kahvaltı yaparak ve kendilerine ayırdıkları vakit olarak değerlendirmişlerdir. Hem kazanılan vakit hem de ulaşımda harcanmayan enerji sayesinde önemli bir fayda sağlanmıştır. Esnek çalışma saatleri sayesinde kişiler kendi günlük programlarını belirleme imkanına

kavuşmuşlardır. Ofis ortamında bulunan gürültü, stres ve diğer olumsuz dış uyaranlara maruz kalmamak da çalışanların verimliliğine katkı sağlamaktadır. Uzaktan çalışmanın getirdiği bir diğer olumlu etki ise çalışanın kendisiyle baş başa kalabilmiş olması ve yakınlarına daha fazla vakit ayırabilmesi olmuştur. Aile, yakın çevre, arkadaş ve hobilerine daha fazla vakit ayırabilen çalışanlar böylece sosyal anlamda olumlu yönde etkilenmiştir (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3253-3254).

Uzaktan çalışmanın olumlu etkilerinden birisi de masrafların azalmasıyla ilgilidir. İşe gidip gelmeyi kendi bütçesinden karşılayan çalışanlar için bu masraf azalacaktır. Ayrıca iş kıyafetlerine ayrılan bütçe önemli ölçüde azalacaktır. Evden çalışma durumunda ise yemek bütçesinin düşmesi ve çocuk bakımı gibi masrafların azalması çalışanlar açısından ekonomik avantajlar yaratabilir (Aktifis, t.y.).

Uzaktan çalışmanın olumlu etkilerinden biri de evden çalışma durumunda çalışanın, çalışacağı ortamı yani çalışma mekanını kendi istekleri doğrultusunda oluşturabilmesidir. Böylece çalışan kendi çalışma ortamını istediği gibi düzenleyebilir, kendisini iyi hissedeceği mobilya, ekipman ve aksesuarlarla bir düzen yaratabilir (Oypan, 2020). Çalışan ayrıca istediği zaman mekânda değişiklikler yapma özgürlüğüne sahiptir. Ufak değişikliklerle kendini mutlu edebilir ve verimliliğine olumlu katkı sağlar. Uzaktan çalışmada ortak çalışma alanları, kafe, restoran gibi mekanları kullanan çalışanlar kendi ruh haline en uygun çalışma alanını tercih edebilir istediği zaman kolayca çalışma mekanını değiştirebilir.

Evden çalışmanın bir diğer çok önemli faydası hem çalışanlar hem de liderler açısından iletişimin güçlenmesidir. Uzaktan çalışmak tutarlı bir iletişim gerektirir bunun için çalışanların ve liderlerin hem iletişim yeteneklerini gözden geçirmelerini hem de uzaktan çalışma iletişim araçlarını düzenli olarak kullanarak bu araçlar üzerindeki kullanım becerilerini artırmalarını sağlar (Aktifis, t.y.).



Şekil 13. Evden Çalışma Sürecinde Hangi Yetkinliklerinizin Gelişmesi Gerektiğini Fark Ettiniz?

Kaynak: (İzgören Akademi, 2020, s. 11).

Evden çalışmaya geçen çalışanlara bu süreçte hangi yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiği sorulduğunda birinci sırada alınan cevap sözlü iletişim becerisi olmuştur (İzgören Akademi, 2020, s. 11). Bu sonuçta göstermektedir ki iletişim becerilerinin ne kadar önemli olduğu çalışanlarca anlaşılmış ve bu yeteneğin geliştirilmesi konusunda bir motivasyon oluşmuştur. Eksikliklerin farkına varılması ve gelişim gösterilmesi gereken alanların tespitine ilişkin bir fayda oluşturması açısından da uzaktan çalışma çalışan gelişimine katkı sunmaktadır.

Çalışanlar iş arkadaşları, müşteriler vb. etkenlerce bölünmediğinde daha rahat ve özgürce çalışma imkanına sahip olurlar (Özcan, 2018, s. 18). Uzaktan çalışma genellikle bireysel yapılan bir çalışmadır. Evden ya da paylaşımlı ofis ya da bir kafeden çalışıldığında dikkati dağıtan iş arkadaşı müdahaleleri, telefon görüşmeleri, sohbetler ya da taraf olunan zorunlu sohbetler gerçekleşmez. Bu durumda çalışan kendisini yaptığı işe

daha iyi odaklayabilir ve ara vermeye ihtiyaç duyuncaya kadar çalışmaya devam eder (Oypan, 2020).

Özcan'ın (2018) uzaktan çalışanlarla yapmış olduğu araştırmaya göre en sık tekrar eden alt ve kategorilerin başında çalışanın programını ve gününü kendi planlama özgürlüğüne sahip olması gelmektedir. Frekans sıklığı 19 sessiz ve sakin çalışma ortamından, frekans sıklığı 1 ev ortamında kendi ağız tadındaki lezzetlere ulaşmaya kadar birçok kod ile çalışanlar uzaktan çalışmadan duydukları memnuniyeti ifade etmişlerdir.

Tablo 1. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen "Uzaktan Çalışmanın Uzaktan Çalışan Açısından Avantajları" Anakategorisi, Alt Kategorileri, Kodları ve İfade Frekansları

Alt Kategoriler ve Kodlar	**Frekans**	**%**
Programını kendine göre yapma ve günü planlama şansı	20	19,80%
Sessiz, sakin, rahat ve istenilen ortamda çalışmak	19	18,81%
Ofise gidiş geliş süresinin çalışana kalması	18	17,82%
Bölünmeden çalışılabilmesi	9	8,91%
Stresten, plansız bölünmelerden uzak olmanın verimi arttırması	8	7,92%
Hobilerine ve kendisine vakit ayırabilme	5	4,95%
Erken kalkma zorluğu olmamasının güne iyi başlama şansı vermesi	5	4,95%
Yaratıcılığı arttırması	4	3,96%
Kıyafet Seçme Probleminin ve İyi Görünme Endişesinin Olmaması	3	2,97%
Müşteri ile zaman kavramı olmadan birebir iletişimde bulunulması	2	1,98%
Yoğun iş ve yalnız çalışma nedeniyle çalışanın mecburi gelişimi	2	1,98%
Evde çalışma ortamında zaman kaybının daha az olması	2	1,98%
Sürekli takip altında olunmaması	2	1,98%
Pazartesi sendromunun olmaması	1	0,99%
Ev Ortamında Kendi Ağız Tadındaki Lezzetlere Ulaşabilmek	1	0,99%
Toplam (Geçerli)	101	1,00

Kaynak: (Özcan, 2018, s. 132).

Tüm bu bilgiler ve değerlendirmeler ışığında uzaktan çalışmada, çalışanlar için birçok olumlu ve avantajlı durumun söz konusu olduğunu belirtmek mümkündür.

2.3.2 Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Uzaktan çalışan ekiplerin en önemli iletişim aygıtları elektronik temelli araçlardır. Doğrudan iletişimin olmadığı ve aynı ortamı paylaşamamanın getirdiği zorluklarla birlikte ele alındığında uzaktan çalışma, çalışanlar ve ekipler üzerinde birçok iletişim zorluğuna neden olmaktadır. Bu zorluklar ekip üyelerinin uzun süreler boyunca birbirlerinden fiziki olarak ayrılmaları, ofis ortamındaki günlük ve anlık geri bildirimlerden uzak kalmaları ve mesleki yalıtılmışlıkta söz konusu olduğunda gittikçe artmaktadır. Elektronik yollarla kurulan iletişim zaman içerisinde bilgi paylaşımının azalması, bilgileri anlama ve yorumlama da zorluk çekilmesi nedeniyle ekipler arasındaki işbirliğini yıpratıcı bir özellik taşımaktadır. Geribildirim verme süreçleri olumsuz etkilenmekte ve ofiste birlikte çalışma ortamından çok daha az geribildirim oluşmaktadır. Bu gibi zorluklar çalışanların ve yöneticilerin etkili bir iletişim geliştiremediği koşullarda çalışan ve ekip üyeleri açısından önemli zorluklara yol açabilmektedir (WorldatWork, 2020; akt. Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 10). Evden çalışmada işyerinden farklı olarak ofis içi kısa iletişimle gerçekleştirilememiş ve işle ilgili anlık, küçük tartışmalar yapma imkanı bulunamamıştır bu nedenle iletişim aksaklıkları yaşanabilmektedir. Ofis ortamında yardım gereken ya da bilgi almak gereken bir konu oluştuğunda çalışanlar anlık olarak iletişime geçerek konuyla ilgili sorular sorup yanıtlar alabilmekteyken evden çalışmada bu gibi ihtiyaçlar kolaylıkla giderilememektedir. Bir diğer zorluk ise sanal iletişim yöntemlerine alışık olmama hatta önyargılı olmaktan kaynaklanmaktadır. İletişimi fiziki olarak gerçekleştirmek isteyen sanal iletişimin gerçek iletişimin yerini alamayacağı yönünde görüş sahibi olanlar bu süreçte paydaşlarla iletişimlerinin olumsuz yönde etkilendiği görüşü oluşabilmiştir (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3253).

İşletme dışında çalışma örgüt kültürünün çalışan tarafından içselleştirilmesi konusunda birtakım sorunları ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün tüm çalışanlarca paylaşılması konusunda birtakım dezavantajlar gelişmekte ve çalışanların kurum, yönetici ve ekiplerine karşı bağlılıkları zayıflayabilmektedir. Bir diğer sorunda disiplin konusunda oluşabilmektedir çalışanların ofis dışarısında ne kadar disiplinli çalıştığı bu oranların ölçümü ve geliştirilmesi konusunda ciddi zorluklar bulunmaktadır. En önemli sorunlardan biri de çalışma arkadaşlarıyla bir araya gelemeyen ekip üyelerinin aidiyet duygularında zayıflama ve sosyalleşme ihtiyaçlarının giderilememesinden kaynaklı

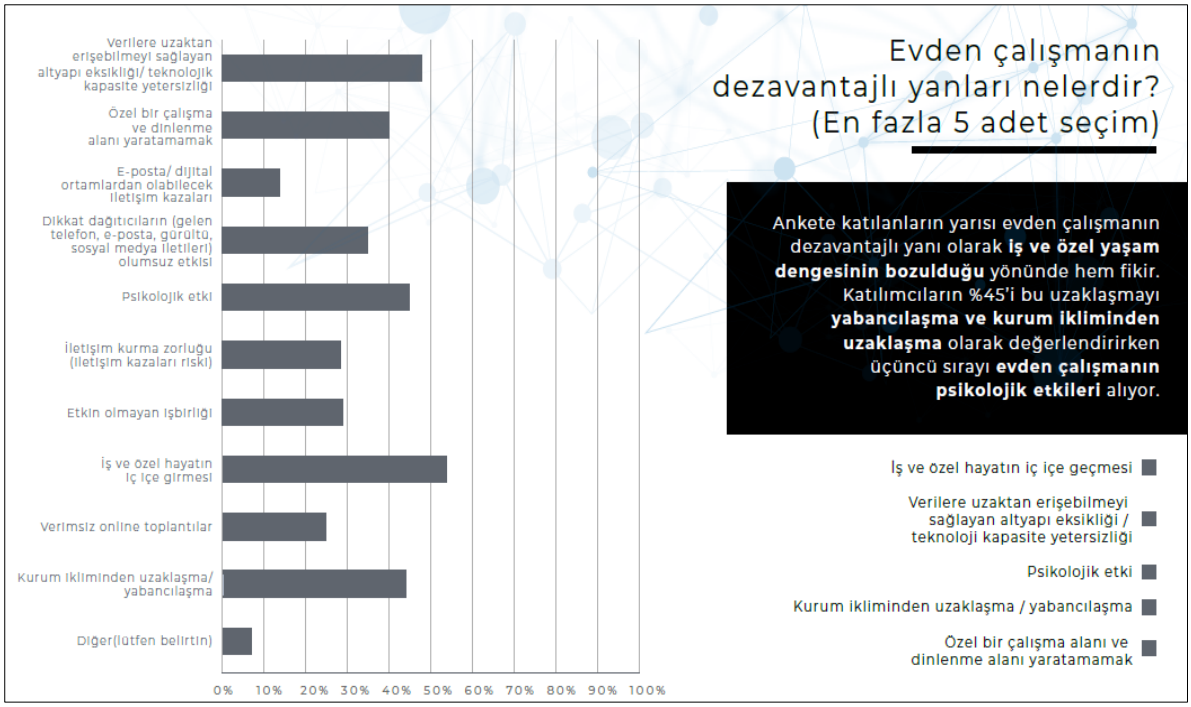
oluşacak sorunlardır (Şimşek, 2012, s. 15). Uzaktan çalışmada öğrenme ve gelişme sürecinde zayıflıklar görülebilmektedir. Çalışan, bir ekibe dahil olduğunda işle, müşteriyle, ekip arkadaşlarıyla, yöneticisiyle ilgili birçok bilgiye doğal süreç içerisinde sahip olur çalışan bu bilgi edinim sürecinin çoğu zaman farkında dahi olmayabilir. Doğal iş üstü öğrenme olarak tanımlanan bu süreç son derece organik bir biçimde gelişir ve fiziki bir aradalık temel unsurlarından birisidir. Uzaktan çalışmada fiziki bir aradalık söz konusu olmadığı için bu doğal öğrenme süreci çok yavaşlayabilir ya da tamamen aksayabilir bu durumda iş verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli risklere yol açar (Aral, 2021).

Uzaktan çalışmada çalışan açısından bazı ek masraflar doğması da olasıdır. Şirketin tedarik etmediği ya da uzun sürelerle tedarik etmesi durumunda web kamerası, kulaklık, mouse vb. göreve uygun ekipmanların çalışan tarafından tedarik edilmesi gerekebilir. Evden çalışma için uygun ve ergonomik masa, mobilya, sandalye ya da verimliliği artıracağı düşünülen aksesuarlar gibi yatırımların yapılması gerekebilir (Aktifis, t.y.). Bu masraflara ek olarak kullanılan elektrik, mevsimine göre katlanılması gereken ısınma ve soğutma giderleri ya da sesle ilgili izolasyon masrafları çalışanlar açısından ekstra maddi yükler olarak ortaya çıkabilir.

Uzaktan çalışmanın bir diğer olumsuz yanı çalışanın işyerinde bulunan bazı kaynaklara erişememe sorunudur. Spor salonu, yüzme havuzu, oyun konsolları gibi imkanlar bunlardan bazılarıdır (Özcan, 2018, s. 20).

Çalışanların sürekli evden çalışması psikolojik ve fizyolojik olarak da bazı olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Çalışma düzeninin bozulması ve gelecek kaygısı psikolojik sorunların artmasına yol açmaktadır. Evde kapalı kalma neticesinde oluşan hareketsizlik, psikolojik zorlanmalar beraberinde uyku problemlerini de birlikte getirmekte ve çalışan açısından olumsuz etkilere yol açmaktadır (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3253). Evden çalışanlar sürekli kendisiyle baş başa kaldığından ve işine odaklandığından işle ilgili herhangi bir sorun çıktığında kendisini stresli bir ortam içerisinde bulabilir, işyerinde arkadaşlarıyla kolayca üstesinden gelebileceği bir konu

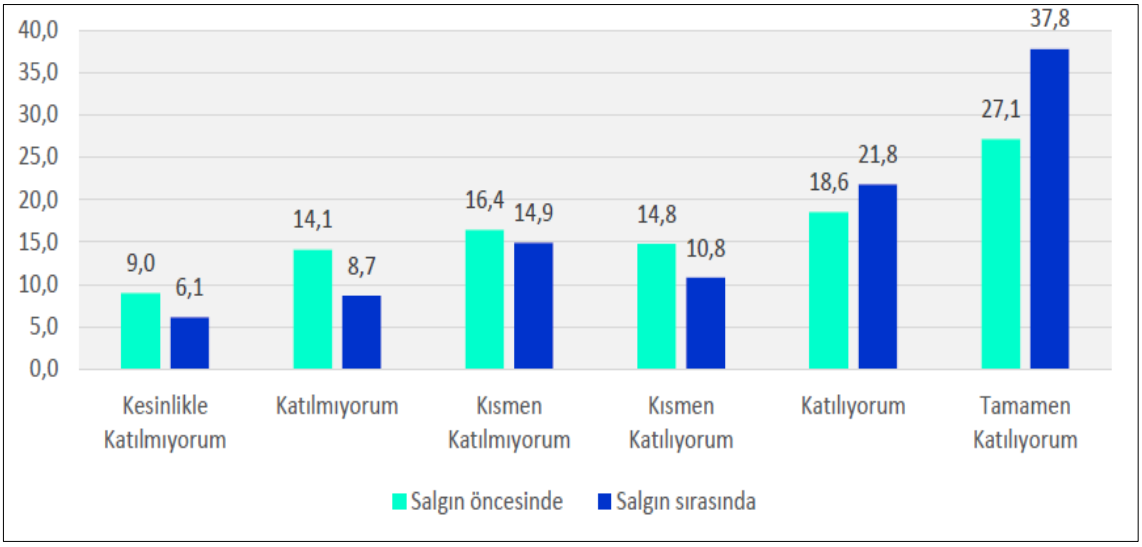
stres kaynağı haline gelebilir ve bu stres diğer aile fertlerine de yansıyabileceği için aile ilişkilerinde de sorunlara yol açabilir (Öztürk, 2017, s. 100).



Şekil 14. Evden Çalışmanın Dezavantajlı Yanları Nelerdir?

Kaynak: (İzgören Akademi, 2020, s. 10).

Yapılan araştırmaya göre pandemi sürecinde evden çalışmanın bazı olumsuz yanları olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma çalışmasına katılan çalışanların yarısından fazlası en olumsuz yansımanın iş ve özel hayat dengesinde olduğunu belirtmişlerdir. Evden çalışma deneyiminde çalışma saatleri ve özel hayata ayrılması gereken saatler iç içe girmiştir ve çalışanlar bu süreci yönetmekte zorlanmışlardır. Dezavantajlar arasında verilere uzaktan erişebilmeyi sağlayan teknoloji yetersizlikleri yer almaktadır. Çalışanlar bir diğer büyük dezavantaj olarak kurum ikliminden uzaklaşma/yabancılaşma başlığını öne çıkarmışlardır. Psikolojik etkiler ve ev içerisinde özel bir çalışma alanı ve dinlenme alanı yaratılamaması da diğer olumsuzluklar olarak öne çıkmışlardır (İzgören Akademi, 2020, s. 10).



Şekil 15. İş Dışında Kalan Kişisel Zamanda İşle İlgili Telefonlara, Mesajlara ve E-postalara Cevap Verme

Kaynak: (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020, s. 18).

Yine bir başka araştırma çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Katılımcılara iş dışında kalan kişisel zamanlarında işle ilgili telefonlara, mesajlara ve e-postalara cevap vermekle ilgili soru sorulduğunda salgın öncesi normal çalışma düzeniyle salgın esnasındaki uzaktan çalışmaya göre ciddi bir değişim olduğu tespit edilmiştir. Salgında önce iş dışında kalan zamanında işle ilgili belirtilen aktiviteleri gerçekleştirme oranı %45,7 iken (katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranlarının toplamı) salgın esnasında bu oran %13,9'luk artış göstererek %59,6'ya ulaşmıştır. Bu yönüyle pandemi esnasında çalışanların büyük çoğunluğu için iş ve özel hayatın iç içe geçmiş olduğundan bahsetmek mümkündür (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020, s. 18).

Uzaktan çalışmanın olumsuzlukları arasında öne çıkan konulardan birisi de gerekli disiplin sağlanamadığında çok fazla dikkat dağıtıcıya maruz kalınabilmesidir. Çalışanın sosyal mecralarda daha fazla vakit geçirmesi, küçük molalar için televizyona yönelmesi ve gittikçe artan sürelerde televizyon izleme alışkanlığı oluşması ve ev işlerine yönlenmesi çalışmaya odaklanma konusunda zorluklar yaratmaktadır (Oypan, 2020). Kafe, restoran ve paylaşımlı ofis gibi mekanlarda çalışılması durumunda başkalarının telefon görüşmeleri, sohbetleri, rahatsız edici tarz ya da düzeyde müziğe maruz kalma gibi dikkat dağıtıcılar odaklanma önünde engel oluşturabilmektedir.

Özcan (2018) araştırmasına göre uzaktan çalışmanın, uzaktan çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. En yüksek frekanslı kodlara bakıldığında çalışanların %12,80'i ofisteki gibi verimli olunamadığını, %12,20'si aileye olan negatif etkiyi, %9,76'sı asosyalleşmeyi ve izolasyonu ele alan ifadelerde bulunmuşlardır. Tablodaki diğer kodların frekans ve çeşitliliğine bakıldığında çalışanların geniş bir ölçekte birçok olumsuzluktan bahsettiği görülmektedir.

Tablo 2. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen "Uzaktan Çalışmanın Uzaktan Çalışan Açısından Dezavantajları" Anakategorisi, Alt Kategorileri, Kodları ve İfade Frekansları

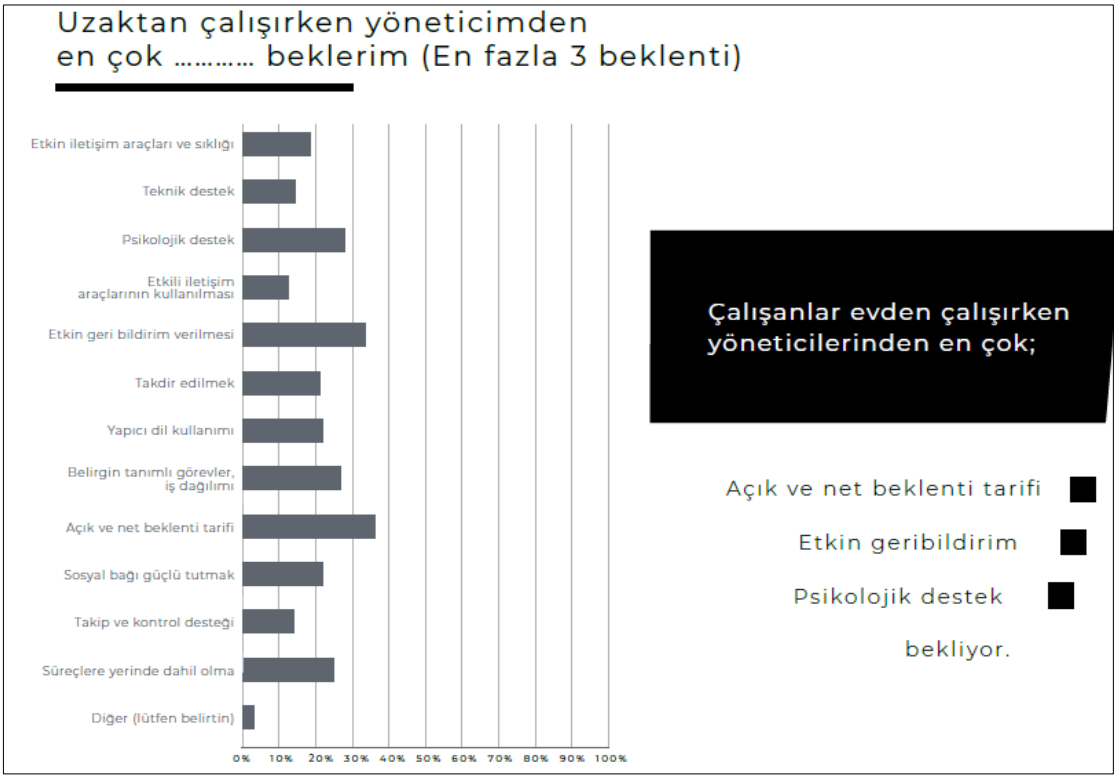
Kategoriler ve Kodlar	**Frekans**	**%**
Ofisteki gibi verimli, disiplinli olmaması, odaklanılamaması	21	12,80%
Aileye negatif etkisi	20	12,20%
Yanlızlık ve Asosyalleşme	16	9,76%
Özel hayatınızdan çalması	11	6,71%
Ekip üyeleriyle yakınlaşılmaması, tanınmayan insanlarla çalışılması	10	6,10%
İş ile ilgili merkez ile iletişim kopuklukları yaşanması	9	5,49%
Kariyeri negatif etkilemesi	9	5,49%
Müşteriler evden çalışıldığını öğrendiğinde ciddiye almaması	8	4,88%
İşte rekabet, etkileşim, sinerji ve fikir paylaşımının azalması	8	4,88%
Uzaktan çalışma hakkını kaybetme ve kaytardığının düşünülme ihtimalinin endişesi	8	4,88%
Yüz yüze görüşmenin avantajının kullanılamaması	6	3,66%
Zaman içerisinde kişileri tembelliğe itebilme olasılığı	6	3,66%
Teknik problemler	4	2,44%
Fiziken evde bulunup, zihnen evde bulunmamak	4	2,44%
Eve gelip giden olduğunda çalışma zorluğu	4	2,44%
Şirkette görünürlüğünün azalması	4	2,44%
Stresli ve yoğun dönemde uzaktan çalışmanın çalışan için zorluğu	3	1,83%
Yeni çalışan yetiştirme şansının azalması	3	1,83%
Yeni uygulamalara geçişte uzaktan adaptasyon zorluğu	2	1,22%
Çalışanın uzaktan çalışmaya alışmasındaki zorluk	2	1,22%
Çalışanın özbakımını azaltması	2	1,22%
İstenmeyen çalışan olmak	1	0,61%
Raporluyken çalışılması	1	0,61%
İşyerinde sorun olduğunda ofisten uzaktayken daha çok stres yaşanması	1	0,61%
Sağlığa olan negatif etkisi	1	0,61%
Toplam (Geçerli)	164	100,00%

Kaynak: (Özcan, 2018, s. 140-141).

Araştırma çıktılarına göre uzaktan çalışmanın faydalarının yanı sıra çalışanları birçok yönden olumsuz şekilde de etkilediği görülmektedir. Bu sorunların başında odaklanma ve motivasyon gelmekle birlikte, evde gerçekleştirilen çalışmanın aile ilişkilerine olumsuz yönde etki etmesi, yalnızlık ve iş özel hayat dengesinin kurulamaması gibi sorunlar başta gelmektedir. Bu sorunları tabloda görüldüğü üzere birçok alt başlık takip etmektedir.

2.3.3 Uzaktan Çalışmada Çalışanların Yöneticilerinden Beklentileri

Çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla performansını etkileyen en önemli işletme içi unsurlardan birisi yöneticidir. Çalışanın memnun ve motive olması ve işletme hedeflerine ulaşma konusunda performans gösterebilmesi yöneticinin yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların her zaman bir takım istek ve ihtiyaçları olabilir ve destek talebinde bulunabilirler. Bu ihtiyaçların anlaşılabilmesi ve işletme kaynaklarına uygun olarak çözümler üretilebilmesi yöneticiden beklenen yetkinlikler arasında yer almaktadır (Aksan, 2020).



Şekil 16.Çalışanların Uzaktan Çalışırken Yöneticilerinden Beklentileri

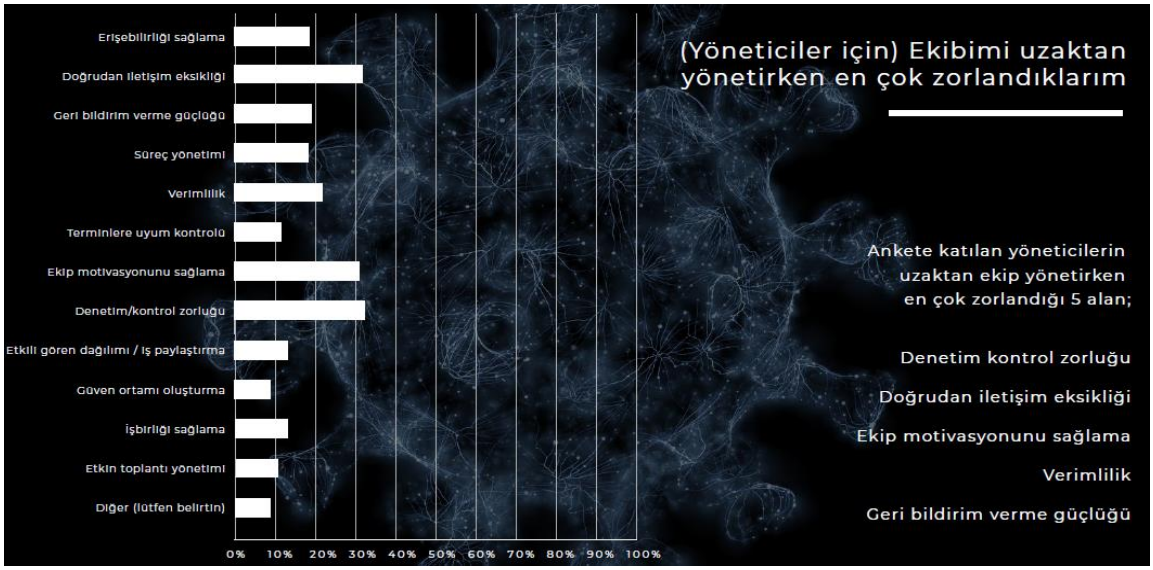
Kaynak: (İzgören Akademi, 2020, s. 14).

Pandemi sürecinin hemen başında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre Şekil 16'da görüldüğü üzere çalışanların uzaktan çalışmada yöneticilerinden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin başında açık ve net beklenti tarifi gelmektedir. İkinci sırada ise etkin geri bildirim gelmektedir bu iki unsurda doğrudan iletişimle ilgilidir doğru ve net bir şekilde beklentiyi tarif edebilmek ve sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirimde bulunmak için iletişim kanallarının özenle belirlenmesi ve doğru bir şekilde çift yönlü olarak çalıştırılması gerekmektedir. Psikolojik destek bir diğer önemli beklentidir bu konuda da liderin hem kendi psikolojisini hem de ekip üyelerinin psikolojisini göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

2.3.4 Uzaktan Çalışmada Yöneticilerin Ekiplerini Yönetirken En Zorlandıkları Konular

İş hayatındaki ve toplum yapısındaki değişimler yönetme işini gittikçe daha zor ve karmaşık bir hale getirmektedir. İşyerlerinde bir arada çalışan farklı etnik köken, cinsiyet, din vb. çalışan unsurlarına ek olarak yaşam sürelerindeki değişiklik ve kuşakların oluşum sürelerindeki azalma aynı anda birden fazla kuşağın bir arada çalıştığı iş ortamları yaratmıştır. Farklı algı, değer, davranış kodu ve beklentilere sahip bu grupları yönetmek liderler açısından yeni zorluklar yaratmaktadır (Akdöl, 2017, s. 116). Liderler bu zorlukları aşmak için özellikle son yirmi yılda iletişim ve yönetim yetkinliklerini geliştirmektedir. Tüm bu zorlukları işyerinde ofis ortamında çözmeye odaklanmış liderler için uzaktan çalışma yeni zorluklar yaratmaktadır.

Ekipleri uzaktan yönetmenin birtakım zorlukları bulunmaktadır ve bu zorluklar liderler açısından önemli bir etki yaratabilmektedir. Liderlerin ekiplerini uzaktan yönetme deneyiminde de olumlu çıktılar üretebilmesi ve iş sonuçları alabilmesi gerekmektedir. Uzaktan çalışmada liderleri zorlayan etkenler arasında; Ekiplerin çalışmalara yeterince dahil edilememesi, lider ile çalışan arasında yeterli bağın kurulamaması, yeterli güven ilişkisinin kurulamaması, işler üzerindeki hakimiyetin ve motivasyonun kaybolması ve gündeme hâkim olunamaması gibi konular bulunmaktadır (Koç, 2020).



Şekil 17. Ekibimi Uzaktan Yönetirken En Çok Zorlandıklarım

Kaynak: (İzgören Akademi, 2020, s. 15).

Şekil 17'de görüleceği üzere yöneticilerin ekibini uzaktan yönetme sürecinde zorlandıkları birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında denetim kontrol zorluğu gelmektedir bu yanıtla liderlerin uzaktan çalışmada ekiplerini yeterince kontrol edemediklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Doğrudan iletişim bir diğer öne çıkan faktördür. Ekibini ofiste fiziki olarak bir arada göremeyen liderler iletişim ve kontrol konusunda zorluk çektiklerini belirtmektedirler. İletişime bağlı olarak motivasyon sağlama ve verimlik diğer başlıca zorluklar arasındadır. Liderler uzaktan çalışmada geri bildirim vermekte de zorlandıklarını belirtmişlerdir.

2.4 İş Tatmini ve Liderlikle Olan İlişkisi

İş tatminiyle ilgili tanımlar incelendiğinde iş tatmininin genel anlamda bir kısım duygusal öğelerle ve işle ilgili olan birçok unsurlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm

bu etmenlerle birlikte hoşnut olma ya da olmama duygusu oluşmaktadır (Şimşek, 2012, s. 24). İş tatmini bireysel bir değerlendirme ve duygusal bir tepkidir, çalışan yaptığı iş sonucunda işten beklediği, umduğu, hakettiği sonuçları alıp alamadığını ölçer, karşılaştırır (Oshagbemi, 1997: akt. Eroğluer, 2011, s. 123). Bu karşılaştırmanın sonucundan pozitif ya da negatif duygusal tepkiler oluşur.

Liderlik araştırmalarında çalışan odaklı liderlik tarzlarını sergileyen liderlerle çalışan bireylerin daha fazla olumlu tutum aldığı görülmektedir. Liderleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu belirtilmektedir (Akdöl, 2017, s. 115). Araştırmalarda ast-üst ilişkilerinin iş tatmininde önemli olduğu gözükmektedir, ilişkide çalışan katılımı ve fikirlerini ifade etme sorunları yaşandığında tatminsizlik oluşmaktadır. Çalışana yönelik tutumlara sahip olan liderler işe yönelik liderlere göre daha fazla tatmin ve olumlu ilişki üretmektedirler (Saklan, 2010, s. 59).

Bireyler bir organizasyon içerisinde çalışırken genellikle tek başlarına hareket etmezler ve bir grup içerisinde çalışırlar. Bu grup içerisinde iş arkadaşları, astları ve üstleri olmaktadır. Bir çalışanın yöneticisiyle öncelikle denetim, raporlama ilişkisi söz konusudur. Yaptığı çalışmaları yöneticisine raporlar ve yöneticisinin beklentisi doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirir. Yönetici bu ilişki içerisinde yeri geldiğinde çalışanını yönlendirir, takdir eder, denetler, eleştirir ya da uyarıda bulunur. İlişkinin bu yönü kişinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Erdoğan, 1999 , s. 241).

2.4.1 İş Tatmini

İş tatmini için bugüne kadar birçok tanımlama ve araştırma yapılmıştır. Günümüz iş hayatında bilgi ve bilgiyi işleyecek entelektüel sermayeye duyulan ihtiyacın artması nedeniyle iş tatminine sahip çalışanların istihdamı gittikçe daha önemli bir hal almıştır. İş tatmini ölçülebilir ve geliştirilebilir olsa da temel olarak bireyin işine karşı genel tutumunu ifade etmektedir.

Bireyler çalışma hayatı boyunca bir organizasyon içerisinde yer alırlar. Çalıştıkları süre içerisinde yaşadıkları olaylar, edindikleri tecrübeler, kendi verdikleri ve aldıkları günün sonunda muhasebeleştirilir. Kişinin kendi öznel değerlendirmesi içerisinde gerçekleşen bu muhasebeleştirme sonucunda kişinin işe ve işletmeye karşı tutumları oluşur. İş tatmini bu tutumun genel çerçevesidir, çalışanın işe karşı oluşturduğu tutumdur. Kişinin değerlendirmeleri sonucunda oluşturduğu yargı olumlu ise iş

tatmininden söz etmek mümkün olurken işe karşı genel yargısı olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1999 , s. 231).

2.4.2 İş Tatmininin Önemi

Günümüz iş dünyasında işletmeler arası rekabet yıkıcı seviyelere ulaşmış, iş yapma biçimleri değişmiş, belirsizlikler artmış ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak oldukça zorlaşmıştır. Bu koşullar altında işletmelerin işin devamını sağlama ve sürdürülebilir rekabet açısından rakiplerinden farklılaşması gerekmektedir. Hammadde, tesis, üretim araçları gibi maddi varlıklara rakipler de sahip olabilir ancak işletmelerin stratejik ve benzersiz bir kaynağı vardır o da sahip olduğu insan kaynağıdır. Sahip olunan insan kaynağının niteliği ve ürettiği çıktılar sürdürülebilir rekabet açısından fark yaratan en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle çalışan tatmini ve bağlantılı olarak çalışan motivasyonu işletmelere büyük fayda sağlamaktadır. İşine bağlı, ortaya koyduğu çalışmalar ve sahip olduğu aidiyet duygusuyla tatmine ulaşmış bir çalışan ulaştığı yüksek motivasyonla beklenenin üzerinde çıktılar üretebilmektedir.

Birer örgüt olarak şirketlerin amaçlarına ulaşması için tüm örgütün koordinasyon içerisinde çalışması gerekmektedir. İş birimlerinin kendi içlerinde hedef ve amaçları bulunmakla birlikte ancak tamamının koordinasyonu ile şirketler başarıya ulaşabilir. Departmanların birbirleriyle koordineli ve başarılı çalışabilmelerinde iş tatmini yüksek çalışanların rolü önemlidir. İş tatmini yüksek çalışanlar gösterecekleri yüksek performans ve sorun çözücü yaklaşımlarıyla departman ve şirket başarısına katkı sağlayacak yöneticilerinin de dikkat ve enerjilerini şirketin gelişim alanlarına odaklamalarına imkân tanıyacaktır. Bu noktada liderlerin ekip üyelerinin motivasyonlarını yüksek tutma başarısı göstermeleri hem çalışan hem kendileri hem de şirketin tamamı için kilit önemdedir (Eroğluer, 2011, s. 124). İş tatmini başarıyı etkileyen unsurlardan biridir, şirket içerisinde oluşan insan ilişkileri sistemi kişilerin tatminiyle yakından ilişkilidir ve tatmin seviyesi yüksek olan çalışanlar daha yüksek performans göstermekte ve başarıya ulaşmaktadırlar. Özellikle başarıya ulaşan çalışanların ödüllendirildiği sistemlerde çalışan daha yüksek performans göstermek konusunda istekli olur ve bu performansın ödüllendirilmesi iş tatminini de yükseltir (Erdoğan, 1999 , s. 247).

İş tatminine sahip olan çalışanlar genel olarak olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlar bu olumluluk işyeri, aile ve sosyal yaşantısındaki ilişkilere de pozitif anlamda

yansır. İş tatminine sahip olan çalışanlar kendi içlerinde huzuru yakalar ve stressiz bir iş, aile, sosyal hayat teşkil ederler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan iş değiştirmeyi de gündemine almayacaktır (Saklan, 2010, s. 44).

İş tatmininin bir diğer önemi ise özellikle yenilikçi faaliyetlere girişme bağlamında ortaya çıkmaktadır. Çünkü yeni iş yapış modellerine geçiş, hızlı bir şekilde uyum sağlama ve performans gösterme işi yüksek motivasyon ve değişimi kabul edip bu yeni hedefe odaklanan iş gücüyle gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür yenilikçi adımlara direnen bir işgören kitlesi kurumu hedeflerinden uzaklaştıracaktır. Bu nedenle tatmini yüksek işgörenlere sahip olmak işletmelerin geleceği ve yeni fırsatları değerlendirebilmek açısından da son derece önemlidir (Çalışkan, t.y: akt. Şimşek, 2012, s. 25).

2.4.3 İş Tatmininin İşgören Motivasyonu İle İlişkisi

Motivasyon kelimesi Latince movere kökünden gelmekte olup hareket etmek anlamındadır. Hedefe yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi için sürekliliğin sağlandığı psikolojik bir unsurdur. Motivasyon ihtiyaçları karşılamak üzere gerçekleşen harekete geçme sürecidir (Ramlall, 2004: akt. İskit, 2019, s. 39).

İşgören motivasyonu ile verimliliğin doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlar şirketlerine daha fazla fayda sağlamakta ve daha verimli sonuçlar üretmektedir. İş tatmini düşük çalışanlar ise çalıştığı kuruma karşı daha düşük bağlılık ve güven ilişkisine sahip olmaktadır. Düşük bağlılık, güven ve ortak amaçların zayıflaması performans üzerinde olumsuz etki oluşturduğu gibi ekonomik ve iş değiştirmenin zorluğu gibi nedenlerle işinden ayrılamayan çalışanlar açısından psikolojik rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir (Şimşek, 2012, s. 74). Bu yönüyle işgören motivasyonunun yüksek tutulması işletmeler açısından oldukça önemlidir ve üzerinde özel olarak çalışılması gereken bir konudur. Ayrıca toplum sağlığı ve mutluluğu açısından da motive çalışanların sayısının fazlalığı önemlidir.

Çalışmaktan zevk almak insanın halinden memnun olmasının en önemli koşuludur. Bu duygu insanın tüm gün boyunca çalıştığı, dinlendiği ve diğer insanlarla birlikte sosyalleştiği anları mutlu kılar ve bireyin mutlu olmasını sağlar. Mutluluk bu yönüyle çalışmanın bir ödülüdür ve çalışan açısından emeğinin sürdürülebilir olduğunu bilmesiyle ilişkilidir (Arendt, 2011: akt. Dereli, 2015, s. 22) İç motivasyon insanın

içinden gelerek güdülenmesidir, insanın bir hedefe ulaşması için başkasının söylemesiyle değil kendi güdülenmesiyle harekete geçme durumudur, iç motivasyon kalıcıdır (Manpower, t.y.).

Çalışma faaliyeti genellikle kolektif olarak gerçekleştiğinden üretim sürecinde aynı zamanda insanların birbirleriyle etkileşime girmesine ve toplumsallaşmasına imkân sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma bireyin diğer insanlarla iletişime geçmesi, sosyalleşmesi ve toplumsallaşmasına katkı sunarak bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlar (Meda, 2012: akt. Dereli, 2015, s. 20). Dış motivasyonun bireyin kendi içinden değil dışarıdan gelen bir etkiyi ifade etmektedir, dış motivasyon bir destek ya da bazen bir zorunluluk olarak oluşabilir bu yönüyle dış motivasyon geçici olabilir ve gereklilik sona erdiğinde motivasyonda bitebilir (Manpower, t.y.).

Liderler açısından en önemli yönetsel işlerden biri örgüt içerisinde yer alan farklı niteliklere sahip çalışanların ortak bir amaca doğru yöneltilebilmesi ve bireysel hedef ve beklentilerle kurum amaçlarının örtüştürülebilmesidir. Bir işi yaptırmak üzere çalışanlar ve ekip üyeleri zorlanabilir, mecburiyetler getirilebilir ancak bu yöntem sürekli olarak uygulanamaz. Sürekliliği sağlayabilmek için önemli olan çalışanın bunu yapmaya istekli olmasıdır, istekliliğin lider tarafından sağlanmasıdır. Lider çalışanlarının istekliliğini artırabilmek için işi çekici hale getirebilir, maddi ve manevi unsurlarla motivasyon oluşmasını sağlayabilir (İnce ve Gençay, 2017: akt. İskit, 2019, s. 40).

2.4.4 Uzaktan Çalışmada İş Tatmini ve Liderliğin Rolü

Esnek çalışma geleneksel çalışma modelinin dışına çıkmayı ifade etmektedir. Bu modelde çalışma koşulları çalışan ve işveren tarafından mevcut iş kural ve kanunları çerçevesinde tarafların kendi isteklerine göre belirlendiğinden koşulları kendilerine göre düzenleme imkanları bulunmaktadır. Bu yönüyle çalışan açısından bakıldığında düzenlemenin iş ve sosyal yaşam dengesi açısından ve genel olarak çalışma tatmini ya da tatminsizliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışma sisteminden, işinden mutlu olan bireyin daha verimli ve kurumuna bağlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda esnek çalışma modellerinde çalışanın mutlu olabileceği düzenlemeler iş tatminini artıracak ve bu durum hem sağlıklı birey toplum ekseninde fayda sağlayacak hem de işveren açısından verimli ve kurumuna sadık çalışanlarla daha etkin bir şirket olma imkânı sağlayacaktır (Şimşek, 2012, s. 1). Evden ve işyerinden çalışanlar arasında

iş tatmini ve yaşam kalitesi açısından farklılıklar bulunmaktadır. Evden çalışanların iş tatmini daha yüksektir ancak çok fazla evden çalışma durumunda olumlu etkilerin azaldığı görülmektedir (Mercan, 2019: akt. Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3248).

Uzaktan çalışmada iş tatmininin oluşması için liderlerin çalışanlarla iletişimi belirleyicidir çoğu durumda şirketle çalışan arasındaki bağlantıyı lider kurduğundan işleyişin ve geri bildirimlerin sağlıklı bir şekilde çift yönlü olarak işlemesi lidere bağlıdır. Lider uzaktan çalışmada çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek bazı davranışlardan kaçınmalıdır. Örneğin mesai saatleri dışında istediği anda çalışanla iletişim kurması, iş ve sosyal zaman ayrımının yeterince gözetilmediği durumlar ve aşırı iş yükleri çalışanı olumsuz yönde etkileyebilir.

2.4.5 İş Tatminsizliğinin Yaratacağı Sorunlar

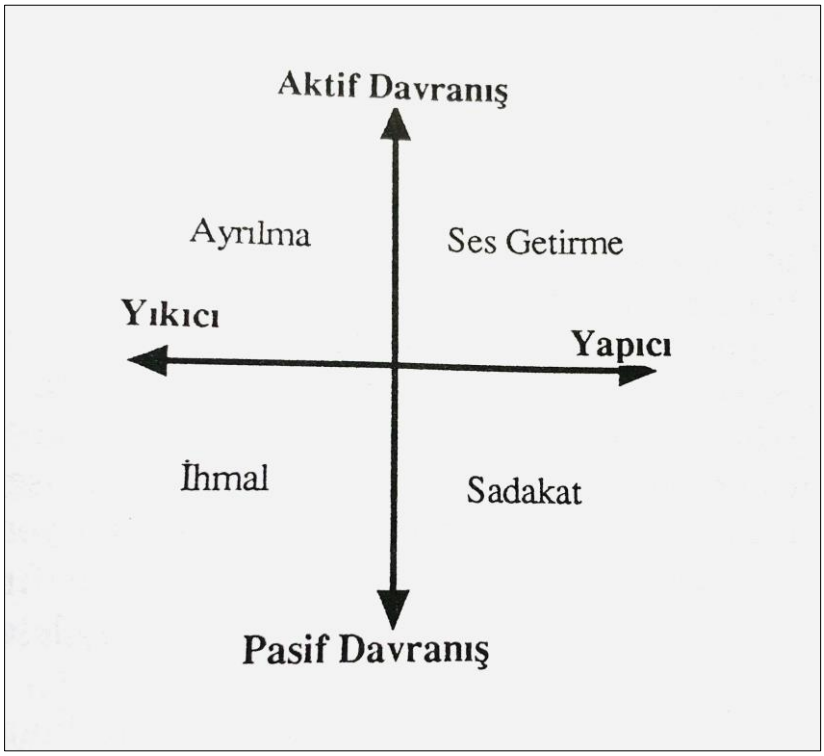
İş tatminsizliği birey ve örgüt ekseninde önemli bir sorundur. İş tatminsizliğinin hem çalışan hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonuca yol açması mümkündür ve taraflar açısından istenmeyen sonuçlar doğurur.

İş tatminsizliğinin bireyler üzerinde yansıyan olumsuz sonuçlarının başında psikolojik tatminsizlik, psikosomatik sorunlar, kaygı, stres, hayal kırıklığı, ilgisizlik ve saldırganlık gibi yansımalar gelmektedir. İş tatminsizliği nedeniyle bu tür psikolojik sorunlar yaşayan çalışanların hem sağlığı olumsuz yönde etkilenir hem de bağlantılı olarak iş performansında düşüş gerçekleşir (Yönetsel, 2019). Psikolojileri olumsuz yönde etkilenen çalışanlar hem iş hem de günlük yaşamlarında agresif davranışlarda bulunabilirler. Bu agresif davranışlar işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla sorunlar oluşmasına yol açar ve çalışma ortamına olumsuz etki eder.

İş tatminsizliğinin bireysel etkileri örgüte doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle iş tatmini düşük olan çalışanların davranışları örgüte olumsuz yönde etkide bulunur. Bu etkiler genel olarak devamsızlık, işgücü kaybı ve işgücü devrinde artış, verimlilik düşüşü, örgüt hedef ve planlarında gecikme, nitelikli çalışan ikame edememe ve imaj kaybı olarak ortaya çıkmaktadır (Saklan, 2010, s. 45).

İş tatmini olmayan çalışanlar sürekli şikâyet etme yoluna giderler ve bu şikâyet etme durumu kişinin aktif ve pasif davranışlı olmasına bağlı olarak işten ayrılma, ses

getirme, ihmal ve sadakat ekseninde farklı sonuçların oluşmasına yol açar (Erdoğan, 1999 , s. 253).



Şekil 18.İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri

Kaynak: (Erdoğan, 1999 , s. 253).

Devamsızlık, işinden tatmin olmayan çalışanların ilk gösterdiği tepkilerden biri olmaktadır. Tatminsizlik çalışanı hem tepkisel olarak devamsızlığa iterken hem de işten soğuma nedeniyle en ufak bir sorunda işe gitmeme yönünde bir eğilime girmesine yol açmaktadır. Bu durum hem örgüt açısından iş kaybına yol açar hem de diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir (Yönetsel, 2019). İşinden tatmin olmayan çalışanların daha fazla devamsızlık yaptığı görülmektedir. Özellikle mazeretsiz devamsızlıklar ya da alışılmış olmayan mazeretlerle gerçekleşen devamsızlıklar iş tatminsizliğiyle yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. İş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi söz konusu olduğunda ise bu durumun birbiriyle çok daha yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu süreç hem iş tatmini olmayan çalışanın düşük performans göstermesi nedeniyle işletmenin yolları ayırmak istemesi hem de kişinin işinden ayrılmak istemesi şeklinde vuku bulmaktadır (Erdoğan, 1999 , s. 251-252).

Özellikle sanayileşme ve otomasyonun artmasıyla birlikte makineleşen ilişkiler çalışmaya ilişkin anlamların kaybolmasına yol açabilir. Bireyin çalışmaya yüklediği anlam azaldıkça mevcut yaptığı işler gittikçe zahmete dönüşür. Bu çalışma gittikçe bireyin üstünde yük haline gelir ve onu ezer, çalışma bir külfet haline gelir. Bu süreç sarmal halinde insanı yıpratır ve iş sonuçlarına da olumsuz etki eder. Bu durumun önüne geçilebilmesi, anlamını yitiren çalışmanın duygusal ve motivasyonel koşulların ortadan kalkması için insanın yaptığı işi seveceği değişkenlere ihtiyaç bulunmaktadır (Ayhan, 2021, s. 16).

İşten ayrılma ile iş tatminsizliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışan işten ayrılmayı gündemine alsa da bu kararın alınabilmesi noktasında sosyal, ekonomik ve toplumsal bir dizi koşul yer almaktadır. Kişinin işletmede oluşan kıdemi, kıdem tazminatı kaybı, yeni bir iş bulma zorlukları, toplumsal statü kaybı gibi pek çok etmen işten ayrılma kararında etkileyici rol oynamaktadır. Bu nedenle her iş tatminsizliği yaşayan çalışanın işten ayrılma kararı alması da mümkün olmamaktadır. Böylece çalışan işinden tatmin olmasa da çalışmaya devam edecek ve sahip olduğu iş tatminsizliği ve düşük motivasyon nedeniyle işletmeye ancak minimum oranda fayda sağlayacaktır (Şimşek, 2012, s. 38).

Çalışanların iş, sosyal hayat ve aileleriyle yaşadıkları ilişkiler ve stres işten ayrılma niyeti oluşturabilir. Modern hayat birçok stres unsurunu da içerisinde barındırmaktadır ve bireyin her ortamda stresle karşılaşması mümkündür. Yöneticiler bu durumun farkında olarak çalışanlar açısından da bu süreci başarılı bir şekilde yönetmelidirler. Eğer yöneticiler bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilirlerse çalışanların tekrar işlerine motive olmalarını sağlayabileceklerdir tersine bu sürecin başarıyla yönetilememesi durumunda motivasyon düşüklüğünün devam etmesi ve işten ayrılma niyetinin artması ortaya çıkacak ve her iki taraf için süreci sonlandırmak kaçınılmaz bir hal alacaktır (Gülertekin, 2013; akt. Balkanlıoğlu, 2019, s. 26).

2.4.6 İşten Ayrılmaların Birey, İşletme ve Topluma Yansımaları

İşten ayrılmaların mikrodan makro düzeye kadar birçok etkisi bulunmaktadır. Bu durum öncelikle bireyi ve işletmeyi etkilerken bağlantılı olarak bireyin içerisinde bulunduğu aile ve sosyal ilişkilerine yansıyacaktır. İşletmeler açısından ise makul

seviyelerinde üzerinde gerçekleşen işten ayrılmalar hem kurumsallaşma hem de varılmak istenen hedeflerden uzaklaşılmasına yol açmaktadır.

İş tatminsizliğinin olası sonucu olarak gerçekleşen işten ayrılmalar işletmenin personel devrinin yüksek olmasına yol açar. Yapılan araştırmalara göre iş tatminsizliği ile işten ayrılma arasında doğru orantı olduğu görülmektedir (Saklan, 2010, s. 78). Personel devir hızının yüksek olması işletmeler açısından istenmeyen bir durumdur çünkü işletmelerin işe yeni personel alması ek maliyetler oluşturmaktadır. Yeni personel temini, oryantasyonu, işe uyum sağlaması ve beklenen performans seviyesine ulaşması maliyetli bir süreçtir. Mevcut çalışanın tatminini artırmaya çalışmak çoğu zaman daha düşük maliyetlidir.

İşletmenin mevcut personellerini yapı içerisinde tutamaması ve sürekli yeni çalışanlarla hizmet sunmaya devam etmesi işletmenin imajını ve itibarını zedeleyebilir. Müşteriler ve tedarikçiler gibi işletme paydaşları sürekli yeni kişilerle karşılaşmaktan çok da hoşlanmamaktadır (Pusula360, t.y.). Ayrıca her bir yeni çalışana iş devri tam olarak gerçekleştirilmemiş olabilir, eski ve yeni çalışan geçişi esnasında bazı bilgiler kaybolmuş olabilir. Bu gibi sorunlar nedeniyle işletmenin bazı konu ve süreçleri müşterileri ya da tedarikçileriyle tekrar görüşmesi, müzakere etmesi ve üzerinde mutabakata varması gerekebilir. Bu durumda paydaşlar açısından tekrar bir iş yükü oluşturacak ve yeni kurulan ilişkinin sorun çözmeyle başlaması tarafları mutlu etmeyecektir. İşgücü devrinden kaynaklanan bu değişiklerin çok sık olması özellikle müşterilerin tolerasyon seviyelerini oldukça azaltacaktır.

2.5 İletişim Penceresinden Avcı Liderden Dijital Lidere

İletişim süreci ilk insan topluluklarından bugüne insanlık tarihinin temel unsurlarından biri olmuştur. İletişim her dönem farklı araçlarla gerçekleşse de temel olarak bireylerin ve toplulukların duygu, düşünce ve eyleminin temelinde yer almaktadır. Lider ve grubun üyeleri olan izleyiciler arasındaki süreç kimi zaman doğrudan kimi zaman araçlar vasıtasıyla gerçekleşirken tarihsel sürecin merkezinde yer almaktadır. Avcı liderden bugün insanlığın geldiği bilgi toplumuna ve yakın geleceğin sanal ve gerçek ortamının iç içe geçeceği dijital topluma doğru hızla ilerlerken liderliğe ilişkin tarihsel ve toplumsal süreci izlemek dün bugün yarın ekseninde anlamlı ilişkiler kurabilmeyi de beraberinde getirecektir.

2.5.1 İletişim

İletişimle ilgili en temel ifade duygu ve düşüncelerin kaynaktan alıcıya aktarılmasıdır. İletişim esnasında kullanılan dil, bulunulan mekân, kullanılan jestler, kıyafet gibi görsel kodlar vb. iletişime etki eden unsurlardır (Oskay, 1992: akt. Anıl, 2010, s. 12).

İnsan yaşayışı onun bir canlı olarak ilk ortaya çıkışından günümüze kadar topluluk halinde gerçekleşmiştir. Topluluk halinde yaşamak, üretmek ve kendi varlığını sürdürebilmek için iletişim zorunlu bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. İletişim aynı zamanda üretim süreç ve yöntemlerini geliştirmek ve topluluğun devamını sağlayabilmek için de temel unsur haline gelmiştir. Bu süreç içerisinde yaratılan her türlü anlam ve yeni geliştirilen iletişim yöntemleri toplumsal olarak üretilmiştir (Yaylagül, 2016, s. 14). Yaşamın doğal bir işleyişi olarak bireylerin olaylar, nesneler ve durumlarla ilgili olarak birbirlerini haberdar etme, bilgilendirme eylemleri vardır. Ortak yaşam içerisindeki bu doğal tutum, yargı, düşünce aktarımını sağlayan unsur iletişimdir. Bu iletişim birlikte yaşayan insanın eylemidir ve ancak topluluk içerisinde gerçekleşebilir. Duygu, düşünce, istek, tutum ve yargıların toplum içerisinde dolaşıma girmesi iletişimi gerçekleştirir (Doruk, 2017, s. 7). *"İzleyebileceğimiz bütün dilsel değişiklikler, toplumun kökeninden değil, toplumsal ilişkilerdeki değişikliklerden ortaya çıkmıştır"* (Thomson, 1997, s. 41).

İletişim mekâna ve zamana bağlı olarak farklı özellikler gösterse de temel olarak ortak bilgi, ortak duygu ve ortak görüş anlamında kullanılmıştır. İletişimin kelime olarak ilk ne zaman kullanıldığı kesin olarak bilinmemekle birlikte ilk insanla birlikte ortaya çıkan bu büyük olgu çok uzun yüzyıllar boyunca araştırma konusu da olmamıştır. İletişime yönelik ilk çalışmalar 20. yüzyıl başlarından itibaren Amerika'da Chicago Üniversitesi içerisindeki Chicago Sosyoloji Okuluna mensup çeşitli düşünürler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu düşünürler iletişimin tanımı, özellikleri ve süreci hakkında çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. (Tokgöz, 2015, s. 19-20).

İletişim dinamik bir süreçtir ve karşılıklı iletişimde yaşanan yatay ilişki doğrultusunda taraflar hem kaynak hem de mesajı alan olabilirler. Kaynak tarafından gönderilen mesaj alıcı tarafından alınıp yorumlanır ve tekrar kaynağa gönderilir. Geri bildirim olarak tanımlanabilecek bu süreç iletişimin çift yönlü akışını göstermektedir. Olumlu ya da olumsuz içeriğe sahip olan geri bildirim aynı zamanda karşı tarafın

tutumunu göstermesi ve ilişkinin istikameti açısından önemlidir (Tayfun, 2007: akt. Anıl, 2010, s. 8).

İletişim küçük topluluklar ve doğrudan gerçekleştiği durumlarda yüz yüze olurken günümüz kitle iletişimi, toplumsal dönüşüm, üretim biçimindeki farklılıklar ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda kitlesel hale gelmiştir. Kitle iletişimi gerçekleştiren kurumların başında şirketler ve kamu kurumları gelmektedir. Bu kurumlar ürettikleri kitlesel mesajları teknoloji yardımıyla formatlar, dağıtımını gerçekleştirir ve hedef kitlelerine ulaştırırlar. (Yaylagül, 2016, s. 16).

2.5.2 İletişim Süreci

İletişim insanla birlikte var olmuştur, ilk insan iletişim için beden dilini kullanmıştır ardından çeşitli sembol ve işaretleri geliştirerek çeşitli dil ailelerini ortaya çıkarmıştır. Böylece sembol ve işaretler yerini yazılı iletişime bırakmıştır (Uçar, 2004: akt. Anıl, 2010, s. 82). İletişim bir süreçtir hem birey hem kültür hem de toplumsal boyutta değişip gelişen, toplumları ve insanı geliştiren etkileşimli bir süreçtir. Bireysel açıdan iletişimin rolü kişinin bilgi edinmesini, tutum almasını, tepki geliştirmesini ve bunları ifade etmesini sağlayan bir fonksiyondur. Başkalarıyla iletişime giren birey hem etkiler hem de etkilenir, tutum ve davranışları süreç içerisinde gelişir, dönüşür. Toplumsal ve kültürel boyutta ise toplumun değer yargılarının, yapıla gelişlerin aktarımı iletişim yoluyla sağlanır. Geçmişte yaşanılan olaylar ve yeni nesile kültür ve bilgi aktarımı iletişim süreci sayesinde gerçekleşmektedir (Doruk, 2017, s. 11).

İletişim, temelde bir kaynaktan kodlanarak alıcıya gönderilen mesajla ilgili iletim sürecini ifade etmektedir. Kaynak tarafından gönderilecek mesaj, fikir, anlam ya da düşünce kodlanarak iletişim aracı kanalıyla alıcıya yollanır. Bu sürecin temel öğeleri kaynak, mesaj ve alıcıdır. İş hayatında ve günlük yaşamda bu süreç defalarca işler ve insanlar yoğun bir iletişim sürecinde yer alırlar. İletişimin gerçekleşmiş olması onun etkin bir iletişim olduğu anlamına gelmeyebilir.

İletişimin gerçekleşmesi, tamlığı ve etkinliği iletişim sürecinin kalitesini ve amaca ulaşıp ulaşmadığını belirler. Mesaj kaynak tarafından alıcıya iletildiğinde iletişim gerçekleşmiş olur eğer alıcı mesajı kaynağın kastettiği biçimde algılamışsa bu mesajın tamlığını gösterir ve alıcı kaynağın beklediği davranışı sergilemişse bu da iletişimin etkinliğini gösterir. İletişim süreci bu şekilde işlediğinde etkin bir iletişimden söz etmek

mümkündür, eksiklik olması durumunda etkin bir iletişimden söz edemeyiz (Tekarslan, Kılınç, Şencan, & Baysal, 2000, s. 275).

Bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden birisi de iletişim kaynaklı nedenler olarak görülmektedir. İletişimin tam ve etkin olarak gerçekleşmediği durumlarda taraflar arasında bir çatışma oluşabilir. Bu nokta iletişim sürecinin olası çatışmaların önüne geçmek ya da çatışmaya yol açmak noktasında önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Anlam güçlükleri, algılamada seçicilik, mesajın kanalda anlam değiştirmesi ve zaman baskısı gibi nedenlerle tam ve etkin olarak gerçekleşmeyen iletişim çatışmaya yol açabilmektedir.

İletişim biliminin kurucuları arasında sayılan ana akım iletişim kuramlarının önemli temsilcisi Harold D. Lasswell'in iletişim modeli kişiler arası iletişim sürecini tanımlarken temel formülünü "Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle söyler" şeklinde formüle etmiştir. Bu formül aynı zamanda iletişim sürecinin unsurlarını da belirlemektedir. Formülde belirtilen kim sorusu aynı zamanda kaynağı ifade etmektedir. Neyi ifadesi ise iletinin, mesajın ne olduğunu sorgulamaktadır. Hangi kanaldan sorusu iletim yöntemini, aracını ifade ederken, kime sorusu ise açık olarak mesajın kime yollandığını yani alıcı belirlemektedir. Hangi etkiyle sorusu ise iletilen mesajın izleyici üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir ve etki analizi yapmaktadır (Polat, 2016, s. 56).

Lasswell'in iletişim formülü doğrultusunda bu tanımlamaya dayanarak ana akım yaklaşım içerisinde çeşitli araştırma alanları oluşturulmuştur. Bu araştırmalar doğrultusunda kim sorusuyla ilgilenenler iletişimde başrolü elinde tutan kaynak üzerine çalışmaya, kaynağın ne söylediğiyle ilgilenen araştırmacılar içerik analiziyle, iletişim aracı veya kanal ile ilgilenenler medya ve kanal analiziyle, mesajın kime ulaştığıyla ilgilenenler izleyici analiziyle ve son olarak ise iletilen mesajın izleyici üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ile ilgilenenler ise etki analiziyle ilgili çeşitli çalışma ve araştırmalara yönelmişlerdir (Yaylagül, 2016, s. 57).

2.5.3 Örgütsel İletişim

Devletten aileye, şirketlerden, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara kadar tüm örgütler insan gereksinimlerini karşılamaya çalışmak için ortaya çıkmış yapılardır. İnsanlar sosyal varlıklardır ve ortak amaçlarına ulaşabilmek için birlikte hareket etmek gerektiğinin bilincindedir. Ortak amaçlara ulaşabilmek için belirli kural, yöntem ve prosedürlerle bir

araya gelmenin bireysel olarak gerçekleştirilmesinin mümkün olmayacağı sonuçları sağlayabildiği görülmüştür. Bu amaçla kurulan örgütler temelde bir işi yapmak, sonuçlandırmak üzere motive olmuştur ve iş ve işlev bölümü yapılarak bir grup insanın belirlenen amaca ulaşmak için gösterdiği çabadan oluşmaktadır. Bu çaba etrafında bir araya gelmiş insanların ortak bir sonuca ulaşabilmelerindeki en kritik unsurların başında iletişim gelmektedir. Sağlıklı bir şekilde kurulmuş olan örgütsel iletişim hem organizasyonun etkinliğini artıracaktır hem de üretimi sağlayan unsurlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında bu derece kritik bir rol oynayan örgütsel iletişim teknolojinin gelişimi, örgüt yapılarının daha karmaşık hale gelmesi ve hızın çok daha önemli hale geldiği günümüzde önemini gittikçe artırmaktadır (Doruk, 2017, s. 350-351). Örgütlerin kendisi aslında iletişim sistemleridir, örgüt içerisinde yer alan üst yöneticiler, liderler, çalışanlar sürekli birbirleriyle iletişim halindedir (Anıl, 2010, s. 55).

Örgüt içi iletişimin temel amaçlarından bazıları, kurum amaç hedef ve politikalarının çalışanlarca bilinmesi, işle ilgili bilgi ve becerilerin artırılması, yenilik ve yaratıcılığın özendirilmesi, iletişim yoluyla örgütsel yaşama ve ortak hedeflere katılım düzeyinin artırılması, çalışanların gelecekle ilgili vizyon sahibi olmaları, kurum temsili konusunda gelişim sağlanması ve bir ortak kurum kimliği yaratarak bu kimlik ve kurum kültürünün geliştirilmesine katkı sağlamaktır (Tanrıverdi ve arkadaşları, 2010: akt. Vural & Bat, 2015, s. 142). Örgüt içerisinde kurulmuş güçlü bir iletişim sistemi çalışanlarda ekip ruhu ve aidiyetin gelişmesini sağlar aksi durumda bireyler birbirinden bağımsız çalışma eğilimine girer ya da öyle hissederler. Ortak hissiyatın gelişmediği durumlarda ekipler örgütsel amaçlara ulaşmakta zorlanır, gecikmeler yaşanılır ya da bu amaçlara hiç ulaşılamaz (Eroğluer, 2011, s. 123).

Organizasyonların başarısında en alt seviyeden en üst seviyeye kadar tüm çalışanların başarılı ve etkin iletişim kurması büyük bir paya sahiptir. Güçlü iletişim güven, üretkenlik ve başarıyı getirir. Organizasyon içerisinde güçlü iletişimi tesis edebilmek için hedef ve beklentilerin net bir biçimde belirlenmesi, mesajların yalın ve en anlaşılabilir şekilde verilmesi, mesajın yollanacağı iletişim aracının doğru seçilmesi, iletişim sürecine tüm ilgililerin dahil edilmesi ve bilgilerin sürekli güncellenmesi ve son olarak da dinleme ve empati yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Michaelpage, t.y.).

Örgütsel iletişimin güçlü olması işletmenin tüm alanlarına olumlu yansır. Özellikle yöneticilerin güçlü iletişimi çalışanlarda yüksek motivasyon yaratır, açık iletişim hem hata riskini en az indirir hem de etkin geri bildirim kanallarının çalışmasını sağlar. Mutlu ve motive çalışanlar aynı zamanda diğer departman ya da grup şirketleriyle de sağlıklı iletişimler kurarak olası sorunların önüne geçer ve enerji kayıplarını önler. İyi tasarlanmış ve sağlıklı bir şekilde işleyen örgüt içi iletişim sistemi yeni ve yaratıcı fikirlerin gelişmesine imkân sağlar, işin büyümesine katkıda bulunur, şeffaf bir işletme kültürü oluşturarak işletmenin tüm alanlarında iyileşmeye yol açar (Kobivadisi, 2020). Örgütsel iletişimin güçlü ve etkin olabilmesi için bilinçli ve sistematik bir iletişim sisteminin kurgulanmış olması gerekmektedir. Örgütün iletişim yapısını ve niteliğini belirlemek yönetsel bir iştir ve kurum kültürüne uygun en sağlıklı iletişim modelinin tasarlanması için yöneticilerin sorumluluk alması gerekmektedir. Bu yönüyle liderler örgütsel iletişimin temelinde yer almaktadır (Anıl, 2010, s. 101-102).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeterince önemsemediği liderin iletişimsel rolü günümüz liderinin temel görevlerinin başında gelmektedir. Örgüt içi etkili iletişim kanallarının oluşturulması örgütsel amaçlara ulaşmanın önemli unsurlarından biri olmuştur. Bu doğrultuda lider, ekip üyeleriyle etkili iletişim kanallarını, insani ilişkilerini geliştirmeli, pozitif bir çalışma ortamının oluşumuna katkı sağlamalı, bilgiyi dağıtma konusunda adil ve etik olmalı, herkesin paylaşabileceği bir vizyon yaratarak işletme hedeflerine ulaşılmasını sağlamalıdır (Akdöl, 2017, s. 120).

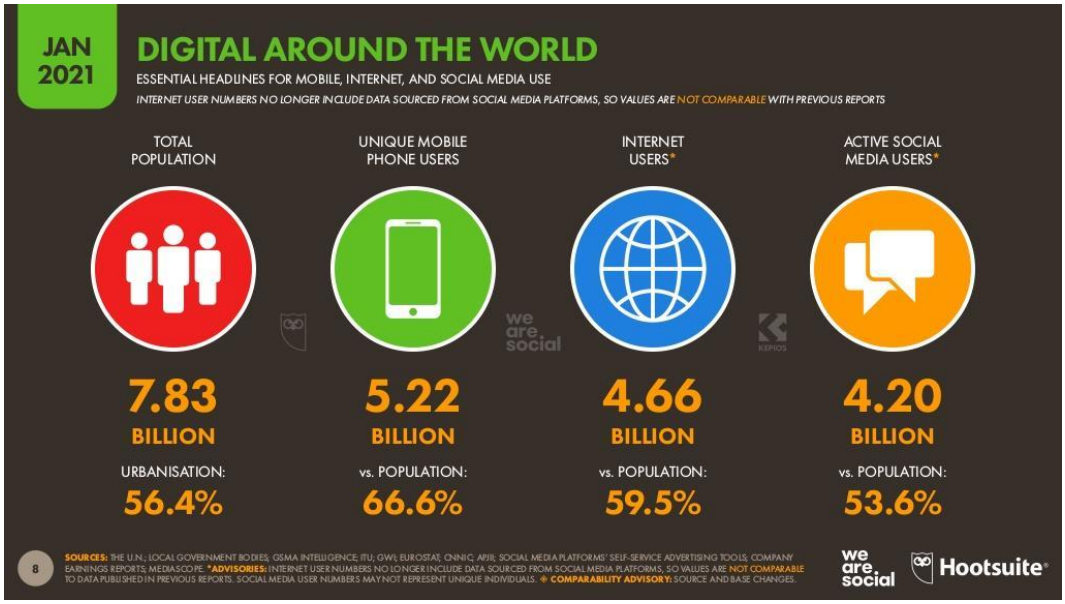
2.5.4 İletişim Teknolojilerindeki Gelişim

İletişim insan yaşamının en temel unsurlarından biridir. İnsan hayatı boyunca çevresindeki kişilerle bilinçli yada bilinçsiz olarak iletişim halindedir. İnsanın toplumsal bir varlık olması nedeniyle yaşamının devamı açısından diğer kişilerle iletişimde kalması bir zorunluluktur. İlk çağlardaki insan sesler, hareketler ve resimlerle iletişim kurarken günümüze kadar birçok iletişim teknolojisi ve iletişim aracı geliştirmeyi de başarmıştır. Bugün gelişen iletişim teknolojileri sayesinde elimizdeki cihazlarla dünyanın herhangi bir yerindeki insanlarla iletişim kurabiliyor ve etkileşim gerçekleştirebiliyoruz (Doruk, 2017, s. 262). H.A. Innis ve Marshall McLuhan iletişim teknolojisini uygarlık tarihinin merkezine koyarlar. Onlara göre iletişim teknolojileri uygarlık tarihini yapan en önemli araçtır. Toplum tarihinde askeri ve idari teknolojilerin her zaman olduğu ancak tüm

bunların toplum üzerinde iletişim teknolojilerinin yarattığı etkiye sahip olamadıkları görülmektedir. Bu yönüyle iletişim teknolojileri tüm diğer teknolojilerden daha baskın ve onların merkezi konumundadır (Polat, 2016, s. 170).

İletişim sürecinin temel unsurlarından biri gönderici tarafından oluşturulan mesajın alıcıya ulaştırılmasını sağlayan araçtır. Teknolojik gelişmeler neticesinde iletişim araçları da sürekli değişmekte ve yenileri eklenmektedir. Gazete, dergi, telgraf, daktilo, telefon, radyo, televizyon, bilgisayar, cep telefonu gibi araçlar icat edildikleri toplumsal dönemin uzantılarıdır. Toplumun içerisinde bulunduğu gelişmişlik seviyesi ve teknolojik altyapı döneme uygun iletişim araçlarıyla somutlaşmıştır bu yönüyle her dönemin iletişim teknolojisi birbirinden farklı yapısal ve işlevsel özelliklere sahiplerdir ve etkinlikleri birbirinden farklıdır.

İnternetin kitlesel kullanıma açılmasıyla birlikte iletişim teknoloji ve araçları eşsiz bir hızda çoğalmaya başlamıştır. 21. Yüzyılın ilk on yılında dünyada internete bağlananların sayısı 350 milyondan 2 milyarın üzerine çıkmıştır yine aynı dönemde 750 milyon olan cep telefonu abonesi sayısı 5 milyarı geçmiştir ve 2025 yılına gelindiğinde dünya nüfusunun çoğunluğunun dünyada var olan tüm bilgilere avuç içine sığdırabilecekleri kadar küçük cihazlarla ulaşabilecekleri beklenmektedir (Schmidt & Cohen, 2015, s. 12). İnternet son birkaç yılda öylesine büyük gelişme göstermiş ve tüm topluma nüfuz etmiştir ki fiziki ortamda yer alan hemen hemen her şey internet ortamına taşınmıştır. İnsanlar ve şirketler bilgi arama, satın alma ve iletişim içinde internet ortamına adapte olmuşlardır (Doruk, 2017, s. 196). Günümüzün bilgi otobanları tüm mesafeleri kaldırıp toplumların birbirine yaklaşmalarını sağlamıştır. Bu yeni düzen ve araçlar bağlantıda olabilen herkesin hızla bilgi merkezlerine ulaşabilmelerine imkân sunmaktadır. Bu nedenle çağdaş toplumların oluşumunda belki de en önemli unsurlardan biri enformasyon teknolojilerini içeren bilgi otobanları olacaktır (Agcadağ, 2017, s. 44).

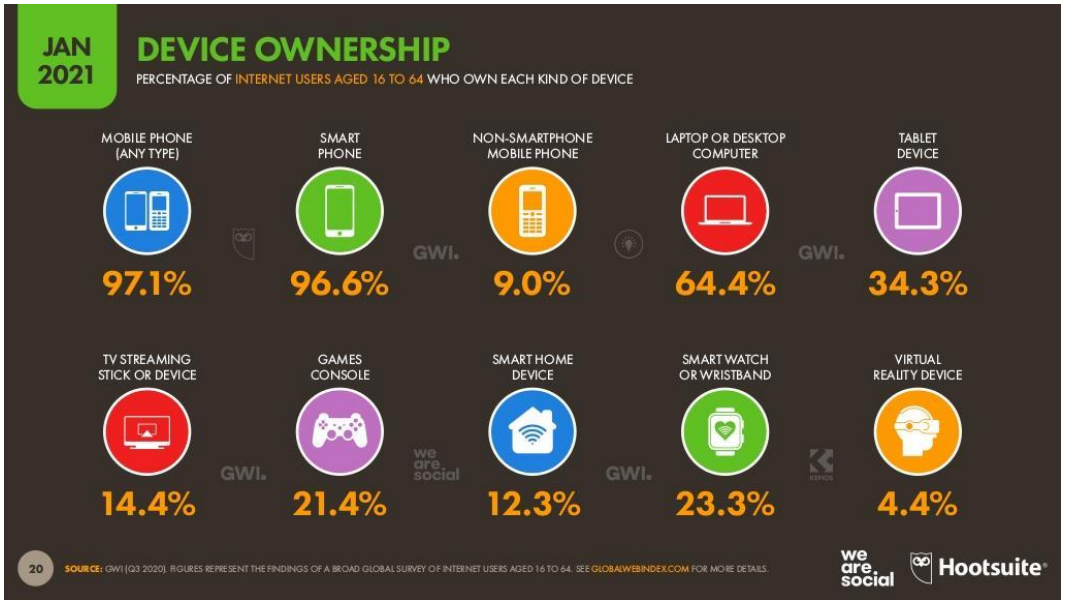


Şekil 19.Dünyanın Dijital Karnesi

Kaynak: (Kemp, Digital 2021: The Latest Insights Into The 'State of Digital', 2021).

Tüm dünyadaki dijital verilere ilişkin ayrıntılı analizler yapan We Are Social Digital Report Ocak 2021 verilerine göre;

- 2021 yılı itibariyle dünya nüfusu 7,83 milyar kişidir.
- 5,22 milyar kişi cep telefonu kullanıcısıdır, bu oran toplam dünya nüfusunun %66,6'sıdır.
- 4,66 milyar insan internet kullanıcısıdır yani nüfusun %59,5 internete erişebilmektedir.
- 4,20 milyar kişiyle aktif sosyal medya kullanıcılarının dünya nüfusuna oranı %53,6'dır.

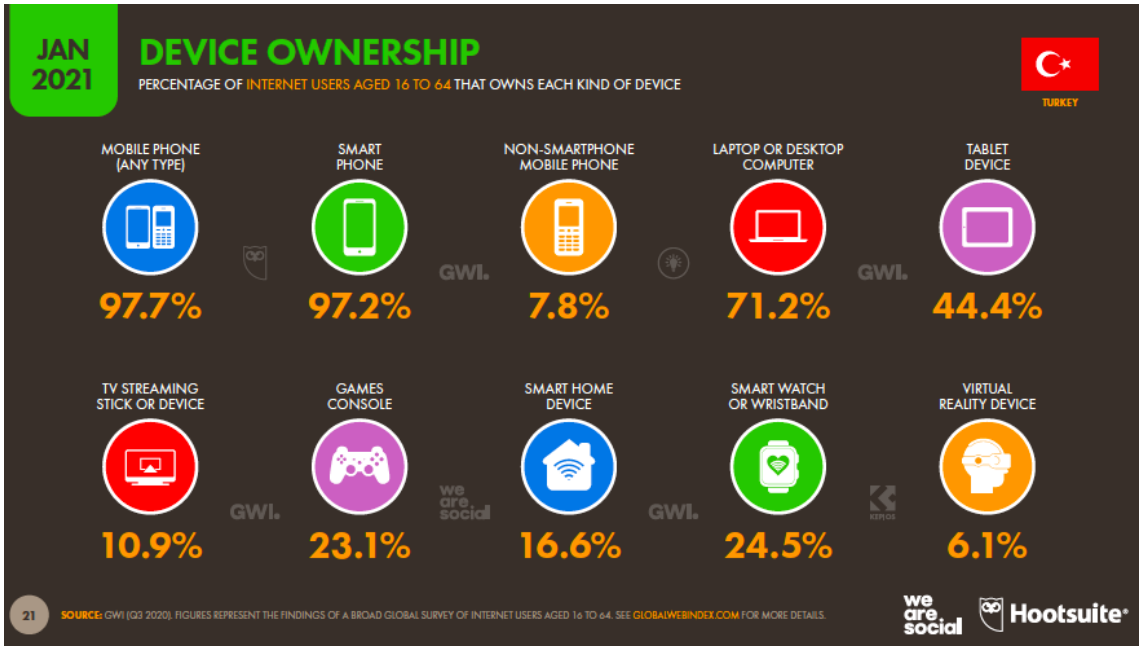


Şekil 20. Dijital Aygıt Sahipliği

Kaynak: (Kemp, Digital 2021: The Latest Insights Into The 'State of Digital', 2021).

Aynı raporda 16-64 yaş aralığındaki internet kullanıcılarının cihaz sahipliğine ilişkin yapılan araştırmada;

- %97,1'in herhangi bir türde cep telefonuna sahip olduğu görülmektedir.
- %96,6'nın akıllı telefonu bulunmaktadır.
- %9'u akıllı olmayan bir telefona sahiptir.
- %64,4 bir masaüstü ya da laptop bilgisayar kullanmaktadır.
- %34,3 oranında tablet sahipliği bulunmaktadır.
- Akıllı saat ya da bilekliklere sahip olanlar oranı %23,3 iken artırılmış gerçeklik cihazına sahip olanların oranı %4,4'tür.



Şekil 21.Türkiye'de Dijital Aygıt Sahipliği

Kaynak: (Kemp, Digital 2021: Turkey, 2021).

Aynı raporun Türkiye araştırmasına göre 16-64 yaş aralığındaki internet kullanıcılarının cihaz sahipliğine ilişkin yapılan araştırmada;

- %97,7'nin herhangi bir türde cep telefonuna sahip olduğu görülmektedir.
- %97,2'nin akıllı telefonu bulunmaktadır.
- %7,8'i akıllı olmayan bir telefona sahiptir.
- %71,2 bir masaüstü ya da laptop bilgisayar kullanmaktadır.
- %44,4 oranında tablet sahipliği bulunmaktadır.
- Akıllı saat ya da bilekliklere sahip olanlar oranı %24,5 iken artırılmış gerçeklik cihazına sahip olanların oranı %6,1'dir.

Tüm bu veriler dünya genelinde ve Türkiye'de hem internet kullanımının hem de internet kullanımına bağlı cihaz sahipliğinin ne ölçüde yaygın olduğunu göstermektedir. Milyarlarca insan iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde bağlantıda olma ve zaman ve mekân sınırı olmaksızın doğrudan iletişim kurma imkanına sahip olmuşlardır.

İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler çalışma ortam ve biçimlerini de değiştirmeye başlamıştır. Bu sayede uzaktaki insanlar aynı deneyimleri

paylaşabilmektedir. Bu sayede hem paydaşların iletişiminde mesafeler engel olmaktan çıkmış hem de daha fazla paydaş ile ilişki geliştirebilme imkânı doğmuştur (Spiegel, 1995: akt. Dereli, 2015, s. 149).

2.5.5 Dijital İletişim

Basılı yayınlardan, dergilerden, kitaplardan haritalara, bankacılık işlemlerinden, telefon görüşmelerine kadar artık her şey ekranlara taşınıyor. Dijitalleşmiş ara yüzler ve yazılımlar aracılığıyla neredeyse tüm ihtiyaçlarımızı ekranlardan karşılayabiliyoruz. Eskiden telefonla yapılan telefon görüşmeleri artık Skype, Zoom, Whatsapp, Google Hangouts gibi ekranların kullanıldığı video görüşmeler olarak gerçekleşiyor. Marketlerde, arabalarda, benzincilerde her şey dokunmatik ekranlara dönüşüyor, geçmişteki basılı tuşları olan aygıtlar, kumandalar dokunmatik ekranlar haline geliyor. Hızla devam eden bu dönüşüm ve ekranlaşma yakın gelecekte insanları güçlendirilmiş gözlükler, internet bağlantılı lensler ve görünenleri değiştirebilecek objektifler kullanma noktasına getirebilecek. Yakın gelecekte her yerde her şey için ekranlara sahip olacağız, gerçek ile ekranlar katmanları bir araya getirerek içerik imgeleri oluşturulabilecek. Tabi ki iletişimde çoğunlukla dijital ekranlar aracılığıyla gerçekleşecek (Leonhard, 2018, s. 59-60).

Uzun yıllar önce McLuhan iletişimle ilgili çağları sınıflandırırken oral çağ, görsel çağ ve elektronik basının icadıyla gerçekleşen hem oral hem işitsel hem de görsel çağdan bahsediyor. McLuhan akımının en yakın isimlerinden Biskerts ise artık yazılı basın çağının sonuna gelindiğini belirtiyor ve bu kapanan çağın yerini dijital çağın alacağını belirtiyor (Biskerts, 1994: akt. Uzunoğlu, Onat, Alikılıç, & Çakır, 2009, s. 11).

Günümüzde McLuhan'ın evrelerine bir ek daha yaparak dijital çağdan bahsetmek mümkün. Bu yeni çağ işitsel, oral ve görsel tüm evreleri içinde barındırırken teknolojik cihazlar ve ekranlar aracılığıyla bireylerin ve toplumların eşzamanlı ve dolaysız iletişim kurmalarına imkân sağlıyor. İletişim dijitalleşirken kurumlar ve işletmelerde bu süreçle ilgili fırsatları görerek e-posta, intranet, ekstranetler ve diğer dijital iletişim kanallarını aktif bir şekilde kullanarak tüm paydaşlarıyla hızlı, doğrudan ve etkin bir iletişim süreci oluşturup etkileşimde bulunabiliyorlar (Uzunoğlu, Onat, Alikılıç, & Çakır, 2009, s. 11). İletişim günlük hayatta olduğu gibi iş hayatının da en önemli unsurlardan biridir ancak doğru ve sağlıklı iletişim kurabilen işletmeler gelişebilir ve yeni ürünler geliştirebilirler.

Dijitalleşen işletme içerisinde kullanılan iç iletişim araçların başında ise intranetler ve kurumsal kaynak planlama sistemleri gelmektedir. Uzaktan çalışmayla birlikte dijital iletişim daha da önemli hale gelmiştir. Şirketler iç iletişim kanallarını destekleyici yeni yöntem, araç ve platformlara yatırım yapmalıdır, dijital iletişim desteklenmelidir. Dijital çalışma konsepti arttıkça iç iletişimin önemine ilişkin farkındalık daha da artacaktır (Vardarlıer, 2020).

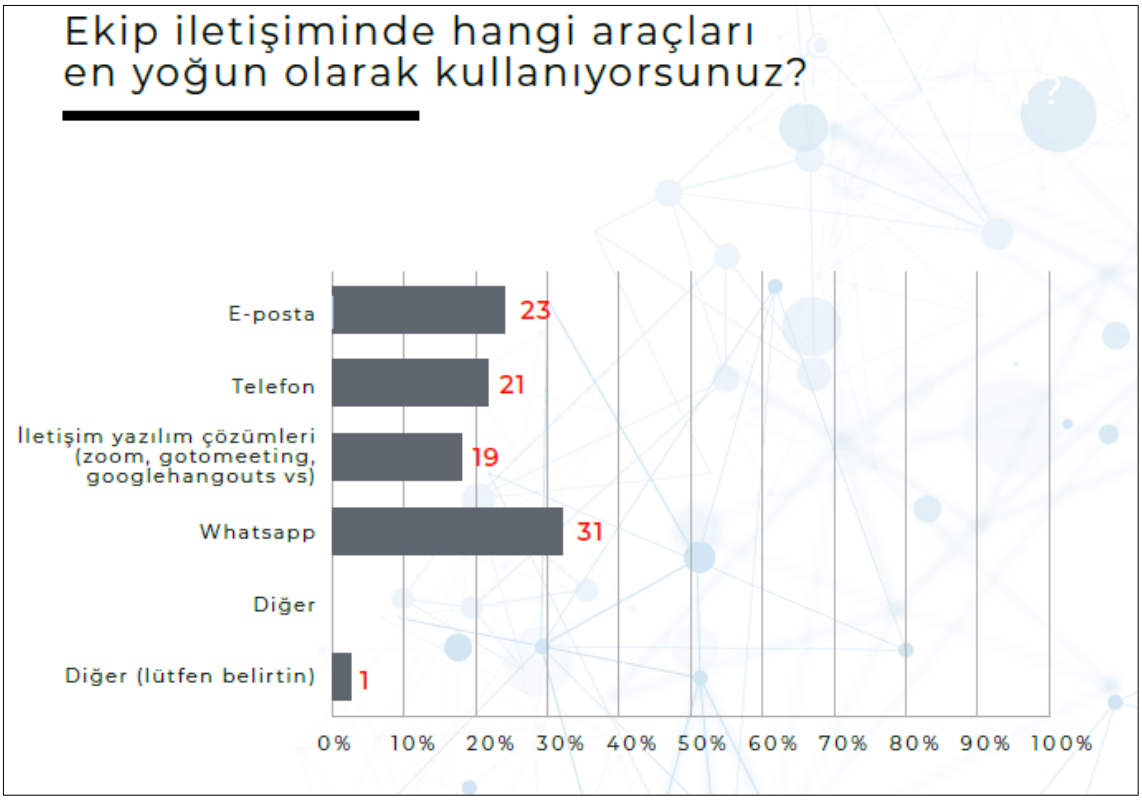
2.5.6 Kovid-19 Sürecinde Kullanılan Dijital İletişim Araçları

Çalışmanın kendisi karmaşık ve çok öğeli bir sarmaldır. İnsanın çalışma eylemini gerçekleştirirken bir takım araç ve gereçleri de sağlamış olması gerekmektedir. Bu araç ve gereçler işin yapılış şekliyle oldukça ilintilidir. Bu yönüyle insanın çalışması hem teknik, mesleki bilgi hem de uygun çalışma araçlarına sahip olmasını gerektirmektedir (Ayhan, 2021, s. 15). Pandemi süresince gerçekleşen çalışmanın temel unsur ve araçlarından biri haline gelen iletişim, kendi araçlarını yaratmış ve geliştirmiştir. Dijitalleşen dünyada çalışma hayatı da dijital ve çevrimiçi olarak devam etmektedir, ekiplerin işbirliği ve koordinasyonu için kullanılan araçlar aynı zamanda motivasyon ve verimlilik açısından da önemlidir.

Uzaktan çalışmada hem ekip iletişimi hem de birlikte çalışma, dosya paylaşımı gibi konularda kullanılan araçlar, görüntülü görüşme, asenkron iletişim, dosya, belge paylaşımı, proje takibi, proje üzerinde çalışma, iş takibi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. En çok kullanılan uygulamalar;

- Görüntülü Görüşme (Video Konferans): Zoom, Google Meet, GoTo Meeting, Microsoft Teams, Whereby, Skype for Business
- Asenkron (eşzamansız) İletişim: Email, Slack, Google Drive
- Bulut tabanlı depolama, doküman yönetimi, dosya paylaşım: Box, Google Drive, Evernote, Notion
- Proje Yönetimi ve Birlikte Çalışma: Trello, Basecamp, Google Drive
- İş takibi: Jira, Asana, Trello, Confluence
- Uygulamalar arası entegrasyon ve veri toplama: Zapier, Airtable (Mete, t.y.).

Günümüzde ekip iletişimi çoğunlukla dijital iletişim araçlarıyla gerçekleşmektedir. Pandemi başlangıcında geçilen uzaktan çalışma modelinde en çok kullanılan iletişim araçlarının sırasıyla Whatsapp, e-posta, telefon ve iletişim yazılım çözümleri olduğu görülmektedir.



Şekil 22. Ekip İletişiminde En Çok Kullanılan Araçlar

Kaynak: (İzgören Akademi, 2020, s. 13).

Tablo 3. Covid-19 Küresel Salgınında En Sık Kullanılan İletişim Biçimleri

Kategori	Ne/Neden	Oluş Sıklığı	Araç
İş Örgütlenmesi			
"Tüm personel" veya "Çember" toplantıları	Temel şirket bilgilerini ve güncellemeleri örgüt genelinde yayarak herkesin birbiriyle uyumunu sağlamak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Grup başlatma veya yeniden başlatma toplantıları	Beklentileri oluşturmak, rehber normlar oluşturmak, pratik yönleri tartışmak ve coşku yaratmak	Grupça uzaktan çalışmanın başlangıcında gerçekleşir, her ay tekrarlanır	Görüntülü konferans aracı
Düzenli teyitleşmeler	İletişim eksikliğini önlemek, ekibinizi katılıma teşvik etmek ve motive etmek, uzaktan yönetim becerileriniz hakkında geribildirim almak; biçimleri: Bireysel sohbetler veya ekip toplantıları	Günlük veya haftalık olarak gerçekleşir, planlıdır, projeye bağlıdır	Görüntülü konferans aracı, telefon, mesajlaşma uygulamaları
Performans yönetimi			
Koçluk sohbetleri	Çalışanların gelişme ve değişme olanakları hakkında konuşmak, eylem maddeleri belirlemek	Aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Bireyler ve ekiplerle ilerleme değerlendirmesi	Çalışma planını takip etmek, endişeleri tanımlamak, ilerlemeyi tartışmak, hedefler üzerinde uyuşmak	İki haftada bir	Görüntülü konferans aracı
Güven oluşturma			
Enformel, sosyal buluşmalar	Çalışanların birbiriyle bağ kurmasını sağlamak, uzaktan çalışanların birbiriyle bağlantıda ve iletişimde kalmasına yardımcı olmak	Haftalık olarak	Görüntülü konferans aracı
Esenlik			
Hızlı bağlantı	Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını kontrol etmek	Günlük olarak, İki günde bir	Telefon, mesajlaşma uygulamaları
Problem çözme			
Yönetimle soru-cevap oturumu	Dedikoduları önlemek, kaygıları gidermek; Ekibinize yönelik anlatılarda yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak ve ekibin duygularını anlamak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Kültür baş savunucularını etkinleştirme	Personele el uzatarak değerler ve misyon hakkında onları canlandırmak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı

Kaynak: (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 32).

Uluslararası Çalışma Örgütü (2020)'nün Covid-19 sırasında ve sonrasında uzaktan çalışmayı değerlendirdiği ve bir uygulama kılavuzu halinde yayınlamış olduğu "Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma" sonuçlarına göre küresel salgın boyunca bazı iletişim biçimleri daha sık kullanılmıştır. İletişim biçimleri sıklığını kategori, ne/neden, oluş sıklığı ve araç bağlamında ele alan çalışma önemli bir kaynak işlevi görmektedir.

Çalışmaya göre iletişim araçları iş örgütlenmesi, performans yönetimi, güven oluşturma, esenlik ve problem çözme gibi ana kategorilerde fonksiyonel olarak kullanılmışlardır. Her bir kategori alt başlıklarıyla birlikte incelendiğinde amaca yönelik farklı bir aracın kullanıldığı anlaşılmaktadır. Esenlik kategorisinde telefon ve mesajlaşma uygulamaları kullanılırken koçluk sohbetlerinde görüntülü konferans araçlarının kullanıldığı görülmektedir. Yine kullanılan araçların sıklığı etkinliğin oluş süresine göre değişebilmektedir. Performans yönetimi kategorisinin alt başlıklarından biri olan koçluk sohbetleri ayda bir defa görüntülü konferans aracı vasıtasıyla icra edilmişken güven oluşturma kategorisindeki enformel/sosyal buluşmalar etkinliğinin görüntülü konferans aracı vasıtasıyla her hafta gerçekleştiği görülmektedir. Bu bağlamda kullanılan araçların kategori, alt başlık, oluş sıklığı ile yakın bir ilişkisi vardır ve etkinliğe göre farklılaşabilmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 32). Karşılıklı ilişkiler içerisinde her ne kadar farklı iletişim araçları kullanılmış olsa da tablo genelinde görüleceği üzere görüntülü iletişim araçlarının pandemi sürecinde baskın iletişim aracı haline geldiği ortadadır. Bir diğer dikkat çeken unsur ise iletişim araçlarının sınırlılığıdır. Bu bilgiler doğrultusunda görüntülü iletişim araçları, telefon ve mesajlaşma uygulamalarıyla sınırlı kalmış bir uzaktan çalışma dönemi yaşandığını söylemek mümkündür.

2.5.7 Uzaktan Çalışmada Etkin İletişim

Ortak amaçlara sahip bir örgüt için bu hedeflere ulaşma noktasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Hedeflere ulaşılmasında çalışan faaliyetlerinin bir koordinasyon içerisinde ve çevresiyle iletişim halinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütteki roller ve pozisyonlar bir hiyerarşi içerisinde belirlenmiştir ve herkesin rolü ve iş tanımı bellidir. Astlar ve üstler arasındaki ilişki ve birbirlerine karşı olan sorumlulukları tanımlanmıştır. Her ne kadar ast üst rolleri ve iş tanımları belirlenmiş olsa da iş hayatı dinamik bir yapıdır

ve çalışanların birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılamaları ya da bazı rolleri uygun bulmamaları örgüt içi iletişimde belirleyici olabilir. İşletmeler etkin bir örgüt içi iletişim sistemine sahip olmadan başarılı olamaz. Örgütün etkili olabilmesi ve ortak amaçlara ulaşılabilmesi için iletişim sisteminin etkin bir şekilde çalışması bir zorunluluktur (Doruk, 2017, s. 59-60). Etkin iletişim işletmeler açısından bu denli önemli fonksiyona sahip olduğu için uzaktan çalışma sürecinde de bu iletişimin çerçevesi belirlenmeli ve iletişim kayıplarına yol açacak olası mesafe kaynaklı sorunların önüne geçilmesi gerekmektedir.

Şirketler son birkaç yılda özellikle de pandeminin getirdiği zorunluluklar nedeniyle dijitalleşme adımlarını hızlandırdılar. Zamana yayılan dijitalleşme planları hızlı bir şekilde aksiyona dönüştü. Uzaktan çalışmaya geçen çalışanların hem bireysel hem de ekip performanslarının yüksek tutulabilmesi, anlık bilgi akışının sağlanabilmesi ve sürdürülebilir kârlı işletme faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi için iletişim her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Geleneksel ofis yaşamında kısa bir molada ya da arka koridora kadar ufak bir yürüyüşle ulaşabilecek bir bilgi ya da çözülebilecek bir konu uzaktan çalışmada yerini dijital toplantılara ve uzun e-postalara bırakmıştır. Dijital toplantılara ya da e-postaya konu olmayacak bazı bilgileri ya da kurum kültürünü edinmek daha da zorlaşmıştır. Bu bağlamda bilgi akışının bölünmemesi, ortak hedef ve aidiyet duygularının kaybolmaması ve birlikte başarma hazzının yaşanabilmesi için yeni iletişim mekanizmaları geliştirilmelidir (Han Spaces, 2020, s. 68).

Uluslararası Çalışma Örgütünün küresel pandemi koşullarında uzaktan çalışmayı değerlendirdiği çalışma aynı zamanda iletişimin etkili olması ve uzaktan çalışan ekiplerin iş birliğini desteklemesi açısından da bir uygulama kılavuzu niteliğindedir. Bu çalışmaya göre kurumların atması gereken bir dizi adım bulunmaktadır;

- Uzaktan çalışmadaki zorluklardan birisi çalışanların kurum genelindeki güncellemelere ulaşabilmesidir. Kurumsal politikalar hakkındaki en doğru ve güncel bilgilere tüm çalışanların ulaşabilmesi için merkezi bilgi havuzu oluşturulmalıdır. Özellikle dokümantasyon kültürü olmayan şirketler açısından bu yeni bir kurum kültürü oluşturmak açısından da fırsat olacaktır.
- İletişim normlarını belirlemek gerekir, mesajların uzunluğu, dönüş süreleri, ayrıntı düzeyleri gibi tüm detaylar düşünülerek makul ve genel kabul gören

standartlar beklenti ve tahmin edilebilirlik gibi belirsizliklerin üstesinden gelmeyi sağlayacaktır.

- İletişim iş yükümlülükleriyle sınırlı kalmayacak şekilde genişletilmeli ve iş dışında da yerleşik ofis geleneklerini içerecek şekilde çalışmanın sosyal yönlerini de kapsamalıdır.
- İletişim araçları seçeneklerini arttırmak ve çalışanların etkin kullanabileceklerini düşündükleri araçlara yönelmelerine imkân vermek
- Uzaktan çalışmada çalışanların ilk amirleriyle iletişimi ve onlara erişimleri oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanların ilk amirine ne zaman ve nasıl ulaşacağını bilmesi gerekmektedir. En iyi zamanlama ve yöntemin net bir şekilde belirlenmesi faydalı olacaktır.
- Yöneticilerin iletişime ilişkin bilişsel yanlılığı tespit etmesi ve tüm çalışanlar açısından bu durumu göz önünde tutması gerekmektedir.
- Uzaktan çalışmaya geçişte ve devamında yöneticilerin stres unsurlarını tanıması ve anlaması gerekmektedir. Çalışanlar üzerinde stres oluşturabilecek durumlarda onların kaygı ve endişelerinin dinlenmesi ve giderilmesi yönünde empatik bir yaklaşım geliştirmeleri önemlidir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020, s. 11)

Özcan'ın (2018) uzaktan çalışma araştırmasına göre iletişim kelimesi farklı konularla ilgili olarak 86 defa kullanılmıştır. Uzaktan çalışmada iletişim süreci olumlu ve olumsuz faktörlere göre tablodaki şekilde kodlanmıştır.

Tablo 4. Veri Analizi Sonucu Tespit Edilen İletişim Ana Kategorisi, Kodları ve İfade Frekansları

İLETİŞİM		
Kategoriler ve Kodlar	**Frekans**	**%**
Yüz yüze iletişim eksikliğinin iletişime olan olumsuz etkisi	12	35,29%
Geri bildirimin ve düzenli iletişimin uzaktan çalışmadaki önemi	12	35,29%
Evdeki gürültülü ortamın iletişime olan olumsuz etkisi	7	20,59%
İletişimde dürüstlük ve güvenirliğin uzaktan çalışmadaki önemi	3	8,82%
Toplam (Geçerli)	**34**	**100,00%**

Kaynak: (Özcan, 2018, s. 222).

İletişim başlığı altında kullanılan ifadelerin %35,29'u yüz yüze iletişim eksikliğinin iletişime olumsuz yönde etki ettiği şeklinde kümelenmiştir ve bu kümelenme uzaktan çalışanların yüz yüze görüşememenin iletişime olumsuz yönde etki ettiği şeklinde bir anlam oluşturmaktadır. İletişim başlığında kategorize edilen ve sık tekrar eden bir diğer ifade geri bildirim ve düzenli iletişimle ilgilidir. "Geri bildirimin ve düzenli iletişimin uzaktan çalışmadaki önemi" de toplam ifadelerin %35,29'unu oluşturmaktadır. Böylece çalışanlar açısından uzaktan çalışmada geri bildirimin ve düzenli iletişimin ne denli önemli olduğu belirtilmiştir (Özcan, 2018, s. 223-226). Her iki ifade toplam %70,58 oranına ulaşarak çalışanlar açısından uzaktan çalışmada iletişimin ne denli büyük bir önem arz ettiğini göstermektedir.

2.6 Liderlik

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. İlk insan topluluklarından bugüne bilinçli yada bilinçsiz olarak iş bölümü söz konusu olmuştur bu iş bölümüne öncülük eden bireyler grupların lideri haline gelmiştir. İşleri dağıtma ve ortak amacın sağlanmasına yönelik çalışma doğrultusunda lider ile izleyiciler arasında etkileşim gerçekleşmiş olup bu süreç liderlik olarak tanımlanmıştır (Yıldız, 2021, s. 14).

Liderlik tanımları farklılaşsa da tüm tanımlamaların ortak yönü liderin bir organizasyona, örgüte, işletmeye ve topluma fayda sağlamak üzere ekibini hedefe yönlendirebilmesidir. Hedefe ulaşma sürecinde bazen değişimi yönetmesi, bazen ekibini ve ayrı ayrı ekip üyelerini motive etmesi bazen de risk alması gerekmektedir. Liderlik hedefe ulaşma yolunda gerekli olan bilgi ve tecrübeyi edinmeyi, uygulamayı ve geliştirebilmeyi gerektirmektedir. Bu yönüyle liderlik doğuştan gelmez, sonradan öğrenilir ve geliştirilir (Campusonline, t.y.).

Liderlik temel olarak yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiden doğmuştur. Liderlik kavramı sosyal psikoloji içerisinde en kapsamlı incelenmiş konulardan biridir. Grup yapısı nedeniyle lider ve onu izleyenlerin varlığı şirketlerden resmi dairelere, toplumsal iş bölümünden, sivil toplum örgütlerine kadar tüm topluma yayılmıştır. Lider olmanın getirdiği hak ve yetkiler aynı zamanda liderin grubun yaşamına ve geleceğine ilişkin sorumluluk taşımasına yol açar. Grup içerisindeki bağlılık ve değerlerin sürdürülmesi, grubun ortak hedefler çerçevesinde motive edilmesi ve bu hedeflere ulaşmak konusunda mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılması bir liderlik işidir.

Planlama, organize etme, insanları ikna ederek harekete geçirme bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerdendir (Tekarslan, Kılınç, Şencan, & Baysal, 2000, s. 119-120).

İnsanoğlu topluluk halinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Topluluk olarak yaşamak aynı zamanda iş bölümü ve koordinasyon ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Toplulukta bu koordinasyon işini ve yönetimini organize edecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle liderlik topluluğu belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme ve kişileri motive ederek amaca yönelik harekete geçirme işlevidir (Eren, 2015: akt. İskit, 2019, s. 4). Lider, formel otoriteyi kullanan yönetici davranışından farklı olarak organizasyon içerisindeki insanları motivasyon ve ilhamla hareket geçiren kişidir. Geleneksel yönetim anlayışı yerine hareket tarzıyla rol model olmayı, vizyonuyla ilham vermeyi, küresel değerleri algılayarak izleyicilerine değer atfetmeyi tercih eder (Şengöz, 2019, s. 83).

Liderlik bir süreçtir ve temel olarak liderin kişisel, karakteristik özellikleri ve geçmiş tecrübeleriyle ilişkilidir ancak tek başına liderin özellikleri bu sürecin oluşması için yeterli değildir. Bu noktada liderlik sürecini etkileyen diğer bazı unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurların başında izleyicilerin özellikleri gelmektedir bir diğer unsur ise içerisinde bulunulan mevcut koşullardır. Lider kendi liderlik yol ve yöntemlerini izleyici kitlesinin düzey, beklenti ve ihtiyaçlarına göre tasarlamaktadır. Tasarladığı liderlik planını ise teknoloji, kurumsal yapı, kültür ve çevre özellikleri gibi koşulların sağladığı imkanları göz önünde tutarak hayata geçirmektedir (Akdöl, 2017, s. 9-10).

Liderler aynı zamanda iyi dinleyicilerdir, etkin bir iletişimin iyi dinleyerek doğru anlayabilmekten geçtiğini bilirler. Dinlemek beraberinde empati kurmayı getirir olaylara karşısındakinin gözünden bakabilme imkânı sağlar. Etkin dinleme ve iletişim mutabakata varmayı, fikir ayrılıklarının önüne geçebilmeyi ve problemleri çözebilmeyi sağlar. Karşınızdakinin yardıma ihtiyacı olabilir onu anlamak ve yardımcı olabilmek için dinlemeyi bilmek gerekir (Şenver, 2013, s. 301-302). Anlamak için dinlemek karşınızdaki insanın kafasındaki ve yüreğindekilerle bağ kurmanızı sağlar. Ancak empatiyle dinleyen bu büyük güce sahip olabilir ve sadece kendinden bahsedip varsayımlar üzerinden hareket etmenin olumsuz sonuçlarından kaçınmış olur (Covey, 2008, s. 275).

2.6.1 Liderlik Türleri

Liderlik insanlık tarihinin inşası, toplumların kaderinin belirlenmesi ve medeniyetin gelişimi açısından her dönem tarihsel bir rol oynamıştır. Üzerinde sayısız inceleme ve araştırma yapılmış üzerinden sayısız çıkarımlar gerçekleştirilmiş bu büyük olgu aynı zamanda kuşkusuz sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Toplumsal yapılar, altyapı üstyapı ilişkileri gibi olgular sürekli bir değişim içerisindedir bu nedenle tek bir liderlik türünden bahsetmek olası gözükmemektedir. Liderlik türleri bu bağlamda pek çok farklı açıdan yorumlanmıştır.

Liderlikle ilgili literatür çalışmaları neticesinde Qadiri'ye göre (2021) liderlik teorilerini aşağıdaki dört ana grupta ifade etmek mümkündür;

- Özellik ve süreklilik teorileri dönemi (1940'tan önce)
- Davranış teorileri dönemi (1940 ile 1960 arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980 arası)
- Yeni liderlik yaklaşımı ve teorisi (1980'lerden günümüze) (Qadiri, 2021, s. 18).

Özellikler teorisine göre liderlik sürecindeki en önemli unsurun liderin sahip olduğu özellikler olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin tüm içsel ve dışsal özellikleri detaylıca bilinmelidir. Başarılı lider davranışları incelenerek ideal lider figürü oluşturulmaya çalışılır. Doğuştan gelen özellikler ile sonradan kazanılan özellikler bir bütün olarak liderliği oluşturur. Ancak bu yetkinliklerin hangisinin başarılı liderlikte baskın olduğu ya da liderliğin sadece bu bileşenlerle açıklanır olabilmesi liderlik gibi çok kapsamlı bir konuda yetersiz kalmaktadır (Kurt, 2017).

Davranışsal liderlik yaklaşımı ise özellikler yaklaşımının liderliği belirlemekte yeterli olmadığı yaklaşımından doğmuştur. Özellikler yaklaşımının çok doğru ve verimli bir yaklaşım olmadığı ön kabulüyle ilerleyen çalışmalar liderlik sürecinin liderin özellikleriyle değil davranışlarıyla açıklanabileceğini ve incelenmesi gerekenin davranışlar olduğunu savunmuştur. Bu doğrultuda ana görüşe göre liderlik sürecini ve lideri belirleyen onun davranışlarıdır. Bu davranışlar liderin çalışanlarla, ekip üyeleriyle ve paydaşlarıyla olan iletişim, süreç yönetimi ve planlama yöntem ve etkinliklerini belirler.

Durumsal liderlik modelinde ise yöneticiler çalışanlarla etkili bir iletişim süreci tesis edebilmek için ekip üyelerini gözlemlerler ve tek bir genel yaklaşım yerine hangi liderlik yaklaşımı gerekliyse onu kullanırlar. Bu yönüyle durumsal liderlik geleneksel liderlik yaklaşımlarından biri olmasına rağmen günümüzde de halen önemini korumaktadır çünkü tek başına özellik ya da davranışlara dayalı liderlik farklı durumları yönetmekte eksik kalmaktadır. Oysaki durumsal liderler her durum ve koşulda tek bir liderlik yaklaşımının geçerli olmayacağını bilir ve koşullara göre liderlik yaklaşımlarını belirlerler. Bu yönüyle durumsal liderlik yaklaşımı geçmişte olduğu gibi bugün de etkili bir yaklaşımdır (Kurt, 2017).

Liderlikle ilgili çıktılar geleneksel anlayış ile post modern liderlik yaklaşımı arasında farklılıklar göstermektedir. Geleneksel liderlikte iş süreçlerinin rutin olarak işlemesi ve belirlenen hedeflere ulaşmak başarı olarak tanımlanırken postmodern liderlik yaklaşımında ise başarı işlerin sürdürülebilir, verimli ve etkin olarak gerçekleştirilmesiyle ilintilidir.

1990'lı yıllar ve sonrasında dünyada makro ve mikro ölçekte yaşanılan gelişmeler örgüt yapıları ve çalışanların bakış açılarından önemli değişimlere yol açmışlardır. Liderlikte bu süreçten etkilenmiş ve yeni bakış açıları ve yaklaşımlar doğrultusunda postmodern ya da diğer bir deyişle yeni liderlik özellikleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Qadiri, 2021, s. 25).

Yeni liderlik ya da postmodern liderlik diye ifade edilen yaklaşımlara bakıldığında aşağıdaki liderlik türlerinin geliştiği görülmektedir;

- **Karizmatik Liderlik:** Bu liderlik modelinden ilk kez 1947 yılında İsviçreli Max Weber bahsetmiştir. Weber karizmatik liderlerin diğer kişilerden farklı olarak doğuştan getirdikleri üstün güç, karizma ve niteliklere sahip olduklarını savunmaktadır. Weber sonrası yapılan araştırmalarda da karizmatik liderlerin vizyon ve planlama yeteneklerinin, iletişim yeteneklerinin, sorun tespit ve çözüm yeteneklerinin diğer liderlere göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik ettikleri ekipleri güçlendirme yetenekleri ve örnek olma yetenekleri oldukça gelişkindir.

- **Etkileşimci Liderlik:** Bu liderlik türü geleneksel yaklaşımlara yakın olup verilen işi yerine getiren astlarını ödüllendirmeyi ve sürdürülebilir başarı göstermelerini sağlamak için motive etmeyi temel alırlar. İyi iletişimci olan bu lider türü aynı zamanda etkileşim, müzakere, çalışanların kişisel gelişimi, program geliştirme ve uygulama gibi konularda sistemli çalışmalar gerçekleştirebilmektedir.
- **Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Bu liderlik modelinde lider ekip içi görevlendirmeleri belirler ve tam yetki verir. Ekip üyelerinin sonuçlarıyla ilgilenen lider, çalışma esnasında üyelere tam serbestlik tanır. Özellikle proje bazlı çalışmalarda oldukça faydalı olan bu liderlik türü aynı zamanda liderin kendi yetkilerini bireylere devretmesi ve sonuçlara ulaşmak için ekip üyelerinin kendi motivasyonlarını geliştirmelerini sağlar ancak sonuçta proje çıktılarının temel sorumlusu liderdir.
- **Vizyoner Liderlik:** Bu liderliğin temelinde ilham verici olmak yatmaktadır. Lider ekip üyelerinin sadece mevcut performansı ile değil onların içerisinde bulunan potansiyeli harekete geçirmekle ilgilidir. Ekip üyeleri lideri gücü temsil ettiği için değil onlara ilham verdiği, inandığı ve potansiyellerine güvendiği için takip etmekte ve başarı göstermek için çaba sarf etmektedir.
- **Dönüştürücü Liderlik:** Değişim ve dönüşüme uyum sağlamak hem bireyler hem de kurumlar açısından oldukça zordur. Konfor alanından çıkarak yeniye uyum sağlayabilmek önemli bir motivasyon işidir ve dönüşümcü liderler ekip üyelerini dönüşüme ikna ederek onların yeni hedeflere kanalize olabilmesini sağlarlar. Duygusal zekâları yüksek olan dönüşümcü liderler uzun vadeli planlar yapar, ortak değerler belirler ve hareket geçerler (Kirceylan, 2021).

2.6.2 Dijital Liderlik

Dijital liderlik bilgi toplumunun bir yansımasıdır. Dijital dönüşüm her ne kadar teknoloji, araç ve yazılımlarla gerçekleşse de bu süreci yöneten insanlar ve ekiplerdir. Bu ekiplere liderlik edilmesi geçiş süreçlerinin başarısı açısından da oldukça önemlidir bu

yönüyle dijital lider geçmiş tecrübeleriyle dönüşümün gerektirdiği bilgi, araç ve iletişim teknolojilerini kullanarak sürece liderlik eden kişidir.

Küreselleşen ekonomi, demografik değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan üssel dönüşüm yeni bir ekonomik düzeni tahsis etmektedir. Bu ekonomik düzende hız, ulaşılabilirlik ve sonuç alma en önemli beklentiler arasında yer almaktadır. Elektronik ticaretin gelişmesiyle birlikte işletmelerin hizmet kanalları ve verimlilikleri de artmıştır, ticaret ve hizmet yer ve zamandan bağımsız bir işleyişe dönüşmüştür. 7/24 hizmet sunan elektronik işletmeler yer zamandan bağımsız olarak sanal örgüt ve sanal ekiplerle yönetilir hale gelmiştir. Bu ekiplerin ve ticaretin yönetilmesi de yeni nesil liderlik yetkinliklerini ve elektronik liderlik (e-liderlik) olgusunu ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2006: akt. Yıldız, 2021, s. 88).

Dijital liderlik etkin bir iletişim yeteneği gerektirmektedir. İletişim karşılıklı bir süreç olduğundan dinlemeyi bilmek de en az anlatmak kadar önemlidir.

Artık yeni dijital çağda iletişim çok daha önemli hale gelmiştir. Dijital liderin belirli bir iletişim stratejisi doğrultusunda yeni kanalları da kullanarak ekibiyle sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Ekibiyle çok güçlü bir iletişim ağı kurmalı ve bunu sürekli hale getirmelidir (Karaağaç Mutlu, t.y.). Lider dijital platformlardan görünür olmalı ve iletişim kaynaklı sorunların önüne geçebilmek için üst düzeyde bir çaba sarf etmelidir. Lider iletişim kazalarına ve paniğe yol açabilecek anlaşılması zor ve kaygılı mesajlar üretmekten kaçınarak açık, net ve anlaşılır bir iletişim dili kullanmalıdır. Kurguladığı dijital iletişim modeli başkaları tarafından hızla uyarlanabilir olmalı ve topluma fayda sağlamalıdır.

Dijital çağın liderleri ilham verici olmalıdır, ekiplerine ilham veren kişiler aynı zamanda sahip oldukları vizyon ve inovatif düşünceyi kurum içi kültür haline de getirmelidir. Dijitalleşme her ne kadar teknoloji kullanımı, büyük veri, bulut yazılımları gibi teknik kavramlarla ifade edilse de temel olarak insanın adaptasyonuyla ilgilidir bu nedenle dijital liderin insani ve sahici bir iletişim kurması gerekmektedir. Ekip içerisindeki her bir bireyin gözlenmesi yetkinliklerinin geliştirilmesi ya da eksiklerin giderilmesi konusunda ekip üyelerine kişisel mentorluk verebilmek dijital liderin olması gereken özelliklerinden biridir. Yenilikçi ve girişimci olma günümüzün hızla değişen ve gittikçe daha belirsiz hale gelen iş ikliminde liderin temel özelliklerinden biridir (İdenfit,

2020). Bu yeni dijital çağda dönüşüme uyum sağlayabilenler, dijital teknoloji ve iş yapış biçimlerini anlayıp inovatif düşünceyle bu konular üzerine zaman ve emek harcayanlar başarılı olacak, ekiplerini götürmek istedikleri limana ulaştırabilecektir (Büyükuslu, 2018, s. 8). Değişim süreklidir, bu çevresel değişime adapte olabilmek ve ayak uydurabilmek bir zorunluluktur. Bu dönüşüm geleneksel liderler yerine değişimi benimsemiş, ekiplerini bu doğrultuda organize edebilmiş dönüşümcü liderler sayesinde gerçekleştirilebilecektir (Şengöz, 2019, s. 97).

Mutlu'ya göre (t.y.) dijital liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir;

1. İletişim&Diyalog: Dijital iletişim araçlarının kullanıldığı yeni çağda liderin dijital iletişim becerileri her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Lider iletişiminin açık, net, interaktif, anlaşılır, güçlü ve sürdürülebilir olması beklenmektedir
2. Vizyon&Strateji: Liderin organizasyonu taşımayı istediği yere ve sürece ilişkin bir vizyon ve stratejisinin olması gerekmektedir. Ekiplerini bu vizyon çerçevesinde harekete geçirmesi, nasıl ve nereye gidiyoruz sorularına ilişkin cevaplarının olması gerekmektedir
3. Dijital Okuryazarlık: Günümüz liderlerinin birkaç önceki jenerasyondan oldukları ve bugünün yeni jenerasyonları kadar teknolojiye hâkim olmadıkları bir gerçek ancak liderler hem iş hayatındaki deneyimleri hem de değişimi gözlemleme yetenekleriyle dijital okur yazar olmanın öneminin farkındalar ve kendilerini uyarlamaya çalışıyorlar.
4. İnovasyon ve Risk Yönetimi: Dijital çağda değişimler çok hızlı gerçekleşiyor, işlerin geleceğine ilişkin belirsizlikler artıyor. Bu koşullar altında denenmemişi denemek, hızlı karar almak, risk almak ve hem liderlik hem de şirket kültürü olarak inovasyonu geliştirmek önemli bir yetkinlik haline geliyor.
5. Adaptasyon ve Esneklik: Ani ve beklenmeyen koşullara uyum sağlayabilme, hızlı bir şekilde organizasyonun yönüne değiştirebilme gibi esneklik gerektiren yetkinlikler dijital çağın temel gereksinimleri olarak öne çıkıyor. Dijital liderin bu beklentiler karşısında güçlü bir adaptasyon ve esneme yeteneğine sahip olması gerekiyor (Karaağaç Mutlu, t.y.).

Gorton (2018) tarafından kaleme alınan dijital liderlerin karakteristik özelliklerine bakıldığında aşağıdaki başlıklar öne çıkmaktadır;

1. Dijitalin bir süreç olduğunu anlamak ve bu sürecin insanların ve işin dönüşümüne etki ettiğinin farkına varmak.
2. Dijital yetkinlikleri tüm organizasyon içerisinde geliştirmek
3. Dijitali iş ve sanatsal süreçlerin dönüşümünde kullanabilmek
4. Liderlerin dijital süreçleri geliştirme yolunda imkân ve bütçelere sahip olabilmesini sağlamak
5. Geliştirme uygulamalarını bir ihtiyaç üzerine başlatmak ve geri bildirimler sağlamak
6. Ölçeği küçük olsa bile ekiplere ilham veren başarılı ve konsepti kanıtlayan işler gerçekleştirmek (Gorton, 2018).

2.6.3 Uzaktan Çalışmada Lider İletişimi

İletişimin güçlü olması en çok önemsenen liderlik özellikleri arasındadır. Liderlerin esas görevi çoğunlukla işin yapılma sürecindeki tüm paydaşlarla ilişkileri yönetmek ve geliştirmektir bunun için de güçlü iletişim yeteneğine sahip olması gerekir. İletişimin çok yönlü ve diplomasi yeteneklerini de içerecek şekilde geliştirilmesi önem taşımaktadır (Michaelpage, t.y.). "*Liderlik, izleyicilerinin liderin direktiflerine uymasını sağlamaya yönelik karşılıklı etkileşim sürecidir. Bu süreçte liderler, insanları hedeflerine ulaştırmayı ve olumlu hareket etmelerini saptamaktadırlar"* (Birnbaum, 1989: akt. Yıldız, 2021, s. 16).

Çalışma bir ekibin ortak amaçlar doğrultusunda hedefe yönelik performans gerçekleştirmesi işidir. Ortak çalışmaya liderlik eden kişi ya da kişilerin tüm ekip içerisinde rolleri ve ekiple iletişimleri oldukça önemlidir. Geleneksel ofisten çalışma modellerinde kurulacak iletişime dair tecrübesi olan liderlerin uzaktan çalışmaya liderlik ederken de iletişime dair özenli bir çalışma gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Kullanılan çalışma mekânı ve iletişim araçlarındaki değişim bu özeni zorunlu hale getirmektedir. *"Liderler, çoğu çalışan evden çalışırken sağlıklı bir şirket kültürünü nasıl oluşturacaklarını ve sürdüreceklerini çözmeli."* (Optimist Yayın Grubu, 2020, s. 13).

Uzaktan çalışmada lider ile çalışan arasındaki güçlü ilişki çalışmanın seyri açısından önemli bir ön koşuldur. Etkili liderlerin ekiplerindeki kişilerden maksimum

verim sağlamaları önemli bir yönetsel özelliktir ve liderin bunu farklı özellikleri ve farklı yetenekleri bulunan ekip üyeleriyle sağlaması gerekmektedir. Lider bu farklılıkları bilerek ve doğru iletişimsel yetenekleri kullanarak ekibiyle birlikte kurum hedeflerine ulaşabilmeyi başaran kişidir (Özcan, 2018, s. 50-51). Uzaktan çalışma beraberinde birçok zorluk ve fırsat getirecektir. Şirketlerin ve liderlerin neredeyse tamamı aynı başlangıç noktasındadır ve doğru yöntemleri el yordamıyla ve deneyerek geliştirmek durumundalar. Liderler doğru iletişim yöntemlerinin ortaya çıkmasını bekleyemez bu yöntemleri bulmak için harekete geçilmelidir (Optimist Yayın Grubu, 2020, s. 14).

Özcan'ın (2018) araştırmasına göre; çalışanın kendisini yalnız ve itilmiş hissetmemesi noktasında yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Bu nedenle sürece liderlik eden yöneticilerin çalışanı yalnız hissettirmeyecek adımları atması gerekmektedir. İletişimi belirli bir düzen içerisinde sağlamalı ve çalışana yanında olduğunu hissettirmelidir (Özcan, 2018, s. 211).

2.6.4 Kovid-19 Sonrası Uzaktan Çalışmanın Geleceğinde Liderlikle İlgili Atılması Gereken Adımlar

Covid-19 süreci çalışanlar açısından bazı önceliklerin değiştiği iş, sağlık ve geleceklerine ilişkin endişelerin arttığı bir dönem oldu. Bir yandan kriz ve belirsizlikle mücadele ederken diğer taraftan da yeni bir çalışma modelinde kendilerinden beklenen iş çıktılarını verebilme, beklentileri karşılayabilme kaygıları ruhsal ve zihinsel açılardan da çalışanlar üzerinde yıpratıcı bir etki yarattı. Özellikle lider iletişiminde yaşanan kazalar, beklentilerin net ve açık şekilde ifade edilememesi gibi durumlarda eklendiğinde iş tatmininin karşılanamadığı durumlar oluştu.

Bu tecrübenin ardından şirketlerin olumsuz durumları giderebilmesi için bazı adımları atmalarının gerekli olduğu görüldü. Bunların başında ise liderlikle ilgili adımlar geliyor.

Bu bağlamda şirketlerin öncelikle çalışanların değişen önceliklerini, beklentilerini ve endişelerini anlamaları gerekiyor. Uzaktan çalışmanın gerektirdiği liderlik becerilerinin ve lider profillerinin tanımlanması da bir diğer adım olarak öne çıkmaktadır. Gelecekte ne tür iş modellerinin gelişeceği ne tür krizlerin yaşanabileceği ve bunları yönetebilecek geleceğin liderlerinin bugünden yetiştirilmesi görevi de şirketlerin sorumlulukları arasında bulunuyor. Mevcut lider rollerinden beklentilerin değişip

değişmediği ve mevcut liderlerin bu sınavda başarılı sonuçlar alıp almadığı gibi konuların detaylıca incelenmesi ve gerekli durumda lider değişimlerinin lider yedekleme programlarının devreye alınması gerekmektedir (Deloitte Türkiye, 2020, s. 12).

Liderlerin iletişim sürecinde aktif biçimde yer alması uzaktan çalışanların aidiyet duygularını yükseltmekte ve psikolojik dayanıklılıklarına katkı sağlamaktadır. Uzaktan çalışmada iletişim faaliyetleri çerçevesinde çalışanlar liderler tarafından dinlenmeli ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Çalışan nezdinde üst yönetimin görünür kılınabilmesi için periyodik bir takvim doğrultusunda bilgilendirme mesajları hazırlanmalı ve tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu dönemde işletmeyi etkileyen kararların alınması ve uygulamasında alınan kararlara ilişkin nedenler ve karar alma süreçlerini dair açık bilgilendirmelerde bulunulmalıdır. Şeffaf bir iletişim süreci kurgulanmalı ve mesajın kademeler arası aktarım esnasında kayba uğramadan doğrudan tüm çalışanlara ulaşabileceği kanallar oluşturulmalıdır. İşle ilgili aktivitelerin dışında kurumsal intranetler aracılığıyla paylaşımı artıracak etkinlikler gerçekleştirilmedir (Han Spaces, 2020, s. 66). Liderler uzaktan çalışmada iletişimi sıklaştırmalı, saydamlaştırmalı ve tutarlı bir çizgide sürdürmelidir, iletişimin sıklığı ve farklı iletişim araçlarının kullanımı çalışanları olası bir organizasyondan kopuş hissinden uzaklaştırır. Saydam bir iletişim ise alınan kararların arkasındaki koşulları açıklamayı ve temellendirmeyi gerektirmektedir. Arka plandaki nedenleri bilinen kararlara uyum sağlamak ve ortak hareket etme yönünde motivasyon oluşturmak kararların saydamlığı ile doğrudan ilişkilidir. İletişime çift yönlülük katmak geri bildirim kanallarını oluşturmak gerekmektedir (Optimist Yayın Grubu, 2020, s. 8-9).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Dijital liderlik ve dijital araçları kullanmanın etkileri üzerine yapılan bir çalışmanın yine dijital platformlar üzerinden yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde yapılması uygun görülmüştür. Bu yöntem hem daha hızlı ve düşük maliyetli hem de pandeminin etkisiyle herhangi bir sağlık sorunu riski oluşturmaması nedeniyle de örneklem tarafından makul bulunmuştur. Dijital görüşmeler aynı zamanda bu görüşmelerin katılımcılar tarafından kabul edilmesi açısından da önemli olmuştur. Eğer bu görüşmeler fiziki olarak bir araya gelinerek yapılmak zorunda olsaydı randevu oluşturma konusunda zorluklar yaşanabilirdi ya da katılımcıların gün içerisindeki olası program değişiklikleri nedeniyle görüşmeler ertelenebilirdi. Bu yöntemle hiçbir görüşme iptal edilmeden ve ertelenmeden gerçekleştirilmiştir. Uzaktan, dijital platformlar üzerinden yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin sonraki akademik çalışmaların yöntemine ilişkin de deneysel bir çıktı olabilme özelliği bulunmaktadır.

Araştırma uzaktan çalışma modeline geçmiş, ekiplerini dijital yöntemleri de içerecek şekilde yöneten en az 15 yıl iş tecrübesi bulunan orta ve üst düzey yönetici seviyesinde 12 liderle gerçekleştirilmiştir, görüşmelerin tamamlanması üç ay sürmüştür. Görüşmelerde toplanan verilerin analizi ve yorumlanması da üç ay sürmüştür.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın karakterine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Henüz somut etkilerinin ölçülemediği bir alanda nicel verilere ulaşmanın zorluğu ve sürecin nitel çözümlere ihtiyaç duyduğu bir aşamada bu model çalışmayla eşleşmektedir.

Bu bağlamda pandemi etkisiyle yeni bir noktaya evrilen uzaktan çalışmaya liderlik eden profesyoneller hedeflenmiş ve pratiklerine ilişkin nitel çözümlemeler yapılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul merkezli, geleneksel iş modelinden uzaktan çalışma modeline geçen işletmeler oluşturmaktadır. Bu evrenden amaçlı örneklem modeli tercih edilmiştir. Örneklem; iş hayatında en az 15 yıl çalışma tecrübesi olan, geleneksel

çalışma yöntemlerini deneyimlemiş, yönettiği ekip veya ekipler olan pandemi süreciyle birlikte uzaktan çalışma modeline geçişleri hızlandırmış, ünvanları orta ve üst düzey yönetici olan yöneticilerden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde 50 yöneticiye ulaşılmış fakat bunlardan randevu taleplerine olumlu yanıt veren 12 yöneticiyle çalışma yürütülmüştür. Bu profesyonellerinin seçilmesinin ortak nedeni iş hayatında geçmiş, bugün ve gelecek çalışma yaşamı arasındaki bağlantıları kurabilecek tecrübe ve öngörüye sahip olabilmelidir ve her biri şu anda somut olarak uzaktan çalışan ekiplere dijital liderlik etmektedirler.

Mülakat katılımcıları şu kişilerdir;

Tablo 5. Katılımcı Listesi

KATILIMCILAR		
KATILIMCI No	FİRMA	GÖREV
K1	Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı
K2	QnbFinansbank	Teftiş Kurulu Başkanı
K3	Mudo Satış Mağazaları A.Ş.	İnsan Kaynakları Direktörü
K4	Ekol Lojistik A.Ş.	Kurumsal Sürdürülebilirlikten Sorumlu Direktör
K5	PricewaterhouseCoopers Türkiye	Partner - Şirket Ortağı
K6	Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı	Partner - Şirket Ortağı
K7	Garanti BBVA	Teftiş Kurulu Başkanı
K8	Küçükoğlu Holding	İnsan Kaynakları Başkanı
K9	Kuzeybatı Gayrimenkul Danışmanlık A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı
K10	Rasyotek İnsan Kaynakları Bilişim A.Ş.	Satış Direktörü
K11	Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.	Global İnsan Kaynakları Grup Müdürü
K12	Lilly İlaç Ticaret ve Ltd. Şti.	İnsan Kaynakları Direktörü Türkiye, Kuzey Afrika, ASEAN

3.3 Veriler ve Toplanması

Öncelikle bu konuda yapılmış, benzer araştırmalar incelendi. Verileri toplama safhasında; önce İstanbul merkezli şirketlerden hangilerinin uzaktan çalışmaya geçtiği tespit edildi, bu şirketlerde örnekleme uygun olan profesyoneller tarandı ve görüşme gerçekleştirmek üzere iletişime geçildi.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Mülakatların Analizi/Verilerin Çözümlenmesi

Yarı yapılandırılmış görüşmede elde edilen veriler deşifre edilerek betimlenmiştir. Bu çalışma için belirlenen nitel analiz betimlemesi, derinlemesine gözlem ile yapılan nitel analiz olarak saptanmıştır. Her bir gözlem sorulan sorular ışığında tek tek çözümlenerek bulgular ile birlikte değerlendirilmiştir.

Betimsel analiz yöntemi nitel analiz yöntemlerinden biridir. Yapılandırılmış mülakat, grup mülakatı ya da yapılandırılmamış mülakat gibi çeşitli yöntemlerle toplanan veriler önceden belirlenmiş temalara göre tasnif edilir, özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizdeki amaç görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenerek yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır böylece okuyucu rafine bilgilere erişmiş olur. Araştırmacı yer yer katılımcının görüşlerini doğrudanda alıntılayabilir. Analizin temel amacı doğrudan elde edilmiş bulguların okuyucuya özet ve yorumlu halde sunulmasıdır. Temelde dört aşamadan oluşan betimsel analizin ilk aşamasında araştırmacı veri analizi için bir çerçeve oluşturur böylece verilerin altında düzenleneceği ve sunulacağı temalar tanımlanmış olur. Ardından bu temasal çerçeveler doğrultusunda araştırmacı verileri okuyarak anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirerek düzenler ardından verilerin tanımlanması gerçekleşir. Bu aşamanın ardından araştırmacı tarafından tanımlanmış olan bulgular açıklanır ve anlamlandırılır. Araştırmacı bu aşamada tespit ve yorumlarını daha da zenginleştirmek için bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini açıklar farklı olgular arasında karşılaştırmalar yapar (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 256-258).

Görüşme yapılan yöneticilerin mülakat transkriptleri uzaktan çalışma ve iletişim araçlarına yönelik çeşitli konular açısından analiz edilmiştir.

Katılımcılara toplam dört ana temada on beş gözlem sorusu iletilmiştir. Araştırılan bu temalar sırasıyla bir fiziki çalışma ortamına yönelik iki iletişim araçlarına yönelik üç uzaktan çalışma ve organizasyon içi iletişime yönelik ve dördüncü olarak uzaktan çalışmanın geleceğine yönelik olmak üzere gruplandırılmıştır.

Seçilen on iki katılımcının iş ve meslek hayatlarındaki tecrübeleri de göz önünde bulundurulduğunda dört ayrı tema altında on beş soru sorulmuş ve çözümlenmiştir.

Araştırılan bu temalar sırasıyla bir fiziki çalışma ortamına yönelik iki iletişim araçlarına yönelik üç uzaktan çalışma ve organizasyon içi iletişime yönelik ve dördüncü olarak uzaktan çalışmanın geleceğine yönelik olmak üzere gruplandırılmıştır.

Her bir tema altında farklı seçenekte sorular sorulmuş ve çözümlemelerde nitel veri analiz yöntemleri kullanılarak betimsel olarak gerçekleştirilmiştir çalışmanın bu kısmında sorulan ölçekli soruların her birinin sorulma amacı ve çıkış noktası tek tek incelenmiş ve tanımlanmıştır. İlk olarak fiziki çalışma ortamına yönelik sorulan ilk üç sorunun sorulma amacı uzaktan çalışmanın başlatıldığı ilk günden bugüne kadarki fiziki ortamların hangi aşamalardan geçmiş olduğu ve fiziki alandaki kullanılan ekipmanlar ve kullanılan yazılımlar, internet ve diğer altyapılarda ne yönde değişimler olduğunu gözlemlenmesidir.

İkinci soruda ise kurumlar arası özellikle işverenlerin iş görenlerin yani çalışanların uzaktan çalışma ortamına yönelik ne gibi katkılarda bulundukları sorgulanmaktadır, etkileri nelerdir ve ileriye yönelik fikirleri nelerdir. Çünkü fiziksel etmenlerin bazen kısıtlı olması bazen de eşit olmaması işgörenlerin yani çalışanların aktif ve aynı ortamda çalışmalarına engel teşkil etmiştir.

Fiziki çalışma ortamına yönelik sorulan son ölçek sorusu ise çalışma ortamları, mimari yapılar, çalışma ortamı tasarımları, hava kalitesi, ısınma kalitesi gibi diğer bütün faktörler sırasıyla toplu çalışmayı ne yönde etkilemektedir bunu sorgulamaktadır. Ofis ortamında mı yoksa ev ortamında mı bir bireyin motivasyon gücü daha yüksek olmaktadır bunu sorgulamak için sorulmuştur.

Çalışmanın ikinci ölçeği olan iletişim araçlarına yönelik uygulanan sorular ise üç farklı ayrıştırma sorusu ile ölçeklendirilmiştir. Bu sorularda sırasıyla sorulma amaçları ise şu şekilde tespit edilmiştir. İlk olarak ekipler arası iletişimde gerekli olan elektronik posta telefon toplantı yazılımları Zoom ya da Teams gibi ve Whatsapp gibi iletişim araçlarından hangileri aktif olarak kullanılmaktadır. İkinci soru ise uzaktan çalışma deneyimine sahip bireyler açısından mevcut iletişim araçlarının yeterliliği ve yeni araçlara olabilecek ihtiyaçlara yönelik beklentileri almaya yöneliktir. Bazı insanların bilgisayar başındaki aktifliği uzaktan eğitimler gibi uzaktan çalışma hayatına geçirdiğinde aynı başarıyla sonuçlanmamaktadır.

Üçüncü ve ölçek içerisinde sorulan son soru ise liderin ekip içerisinde yer alan çalışanlarla iletişim sıklığı ne yöndedir ve iletişimi geliştirmek için kullanılan özel bir iletişim yöntemi bulunmakta mıdır? Sorulan bu sorular iletişim araçlarına yönelik olmakla birlikte çalışmanın iki ana alt ölçeğini oluşturmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve en çok soruya sahip olan ölçeği ise uzaktan çalışma ve organizasyon içi iletişimin tam olarak kavranmasına yönelik olarak hazırlanan sorular olmuştur. Bu sorular sırasıyla irdelendiğinde ilk olarak ölçülmesi planlanan soru uzaktan çalışmaya geçilme noktasında geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olup olmadığı ve bu bağlamda düşünüldüğünde Kovid-19 gibi zorunlu bir geçiş sürecinde ihtiyaçların doğru karşılanıp karşılanmadığı yönünde olmuştur.

İkinci soru ise uzaktan çalışmadaki olası iletişim problemlerinin bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi sorunlar yaratabileceği ve bu sorunların tüm taraflar üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Sorulan bir diğer soru ise çalışanların uzaktan çalışma deneyiminde yöneticilerden en çok ve ne tür beklentileri olduğu ve mevcut iletişim araçlarının bu beklentileri karşılama noktasındaki yeterliliklerinin sorgulanması yönünde olmuştur.

Çünkü mevcut ve uzaktan yapılan çalışma araç ve gereçleri bazı liderler tarafından aktif bir şekilde uygulanabilir iken bazı liderler tarafından adaptasyonun eksik kalması nedeniyle çalışanlar üzerinde de yetersizlikler ile sonuçlanmıştır. Bir başka soru ise yapılan araştırmalara göre uzaktan çalışmada liderler ve ekip liderleri arasındaki kontrol sürecini sorgulama yönünde olmuştur.

Kontrolün zor olması işte ki yaşanılan aksaklıklara ne gibi etkilerde bulunuyor ve en önemlisi motivasyonel ihtiyaçlar ve gereksinimler bu süreçte nasıl etki ve tepkiye sebebiyet veriyor. Uzaktan çalışmada daha yüksek performans mı sergileniyor, yoksa daha düşük bir performans sergileyerek motivasyon düşüklüğü mü yaşanıyor uzaktan çalışmanın verimli olabilmesi için ne yapılmalı ya da kullanılan bu yeni dijital sistem çalışanlara ne gibi bir katkı sağlıyor. Kullanılan 3. ölçekte sorulan sorular bu şekilde tasnif edilmiş ve ölçeklendirilmiştir.

Çalışmanın 4 ve en son ölçülen alt ölçeği ise uzaktan çalışmanın geleceğine yönelik inançlar ve tutumlar ile ilgili yapılan sorular ve araştırmalardır bu ölçekte de 3 tane ana soru sorulmuş ve tarafları yöneltilmiştir. Bu sorular sırasıyla uzaktan çalışmanın

covid-19 sürecinde ve sonrasında kullanım yaygınlığı ve gelecekte hangi yönde gelişeceği var olup olmayacağını öngörme ile ilgili sorularda oluşmuştur.

İkinci soru ise vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artması ile birlikte birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak artık dijital ortamdan fiziksel çalışma ofis ortamına dönüp dönmeyeceği konusundaki görüşlerini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Özellikle ofisteki kurum liderlerinin yani yöneticilerin bu konudaki görüşlerini almak çalışmanın geneli için liderlerin neden ofise dönmek istediklerini anlayabilmek için veriler sunmaktadır. Çalışma için hazırlanan son soru ise uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişimindeki rolü ve araçları hakkında neler düşünüldüğüne ilişkin olmuştur.

Özetle 4 ana ölçeği bulunan 15 tane sorunun 12 katılımcıya yöneltilmesi özellikle Kovid-19 sürecinde uzaktan çalışmayı deneyimlemiş yönetici vasfındaki bireylerin ve ekiplerinde çalışan işgörenlerin uzaktan çalışmadan hangi yönde ve ne şekilde etkilendiğini ölçmek üzere hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Araştırmaya konu temalar ve sorular şu şekildedir;

Tablo 6. Araştırma Temaları ve Soruları

TEMA	SORU NO.	SORULAR
Fiziki Çalışma Ortamına Yönelik	1	Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)
	2	Kurumunuz işgörenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?
	3	Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?
İletişim Araçlarına Yönelik	4	Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (zoom,webex, teams vb.) ve whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?
	5	Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?
	6	Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?
Uzaktan Çalışma ve Organizasyon İçi İletişim	7	Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Covid -19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkan sağladı mı?
	8	Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?
	9	Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkan sunabiliyor mu?
	10	Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?
	11	Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?
	12	Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?
Uzaktan Çalışmanın Geleceğine Yönelik	13	Uzaktan çalışmanın Covid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?
	14	Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir ?
	15	Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?
*İzgören Akademi COVID-19 Salgını Kapsamında İş Çevresinde Alınan Önlemler ve Evden Çalışma Anketi Sonuç Raporu		

4.2. Bulgular

Araştırmada edinilen bulgular özellikle Kovid-19 çalışma ortamında kazanılan iş tecrübeleri ve aktif çalışma hayatında yaşanılan aksamalar ve gidişatın incelenmesi üzerine edinilmiştir. Araştırmada internet üzerinden bağlantı yoluyla gerçekleştirilen online görüşmeler dikkate alınmış olup özellikle yönetsel pozisyonlar dikkate alınarak uzaktan çalışmada iletişim fonksiyonunun nasıl bir rol oynadığı üzerine araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada 15 gözlem sorusu oluşturulmuş ve toplamda 12 farklı şirket ve farklı görevde yer alan katılımcının değerlendirmelerine yer verilmiştir. Her bir gözlem grubunun vermiş olduğu cevaplar sırasıyla çalışmada yerleştirilerek açıklanmıştır.

Bu çalışma için belirlenen yöntem nitel analiz betimlemesi ve derinlemesine gözlem ile yapılan nitel analiz olarak saptanmıştır. Her bir mülakat sorulan sorular ışığında tek tek çözümlenerek bulgular ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular her bir katılımcının tablo açıklamasının altına sırası ile yapılmış ve genel geçer bütün kurallar sırasıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bu bulgular değerlendirilirken bir sonraki aşamada ise yapılan tematik analiz soruların her birinin ortak düzlemde ve yatay çeşide göre çözümlenmesi olmuştur. Aşağıda her bir cevabın katılımcılar açısından değerlendirilmesi yapılmış ve bulgular sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo 7. Katılımcı 1'in Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl iş tecrübesi
K-1	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	İlk olarak aslında her şey de bir versiyon yükseltme kota artırımı yani ben böyle bir anahtar kelime söyleyecek olsaydım kesinlikle bir artırım söz konusu, çalıştığım alanı büyüttüm artırdım internet kotamı artırdım bilgisayarımın modelini artırdım kullandığım programların versiyonlarını güncelledim artırdım temelinde aslında örneğin o zaman kullandığım internet hızı 16 bitti şu anda 52 megabayt bununla beraber fiziki alan için aslında ilk bir yer ayırmalı mıyım ayırmamalı mıyım noktasında arada kalmıştım yani her gün kullanacağım bir düzen olmalı mı olmamalı mı ama bununla beraber işte kendime yeni bir masa işte kablosuz bir klavye gibi donanımsal araçları da temin ettim yanı sıra birçok ekipmanı da güncellemek zorunda kaldım az önce ifade ettiğim gibi daha hızlı bir bilgisayar daha çözünürlüğü yüksek bir kamera, sesi daha net duyulan bir mikrofon gibi düşünebiliriz nitekim birçok şeyinde kablosuzunu tercih etmek durumunda kaldım yani ilk günden bu yana hayatımdan kablolar çıktı hız arttı ve bununla beraber daha konforlu bir alan yaratmaya çalıştım ofise benzeyen, öyle toparlayabilirim.
	Kurumumuz aslında bu tip nabzı sürekli anketlerle ve yaptığı odak grup çalışmalarıyla ölçüyor pandeminin başından beri bu süreçte ilk olarak yapılanlarla başlayalım öncelikle bir çok kurum yemek ücretini evden çalışanlarına vermeme yönünde bir oy kullandı ama bizim kurumumuz ister uzaktan ister ofisten çalışalım yemek ücretimizi kesmedi bu aslında yapılan ekstra bir yatırım değildir fakat hakkımızın korunmasıydı, yapmayanların da olduğunu gördüğünüzde bu size

Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	ekstra gibi geliyor bunun yanı sıra çalışanlardan çok yüksek miktarda bir talep gitti yönetime monitör, sandalye, internet parası gibi konularda ama henüz bunların birçoğu değerlendirme aşamasında tabi sayınında etkisi var bu tip durumlarda, bizim genel müdürlük ekibimiz bin beş yüz kişi sahada ki çalışma arkadaşlarımızın sayısı da yaklaşık iki bin beş yüz kişi toplamda dört bin kişilik bir havuz var ama genel müdürlük zaten direkt uzaktan çalışabilir nitelikte yaptıkları işler itibariyle çoğunlukla ama bu anlamda birçok ölçüm anket nabız çalışması yapılsa da hayata geçen bir uygulama olmadı şu an düşünüyorum sadece bilgisayar noktasında bazı arkadaşlarımıza kurumun bilgisayarları tahsis edildi hali hazır da zaten pandemiden önce de o laptoplar tahsis edilmişti çünkü hafta sonları falan eğitimler olduğunda şey yapmak gerekiyordu yine uzaktan bağlanmak gerekiyordu ama sayısı arttırıldı ve kalıcı hale getirildi yani özetiyle bilgisayar tahsisi diyebiliriz uzaktan çalışanlar için laptop tahsisi ve yemek parasının korunması gibi toparlayabiliriz bunun dışında da koltuk, sandalye, monitör, yakıt yiyecek gibi mutfak yardımı gibi konularda değerlendirilen aşamalarda diye toparlayabilirim.
	İlk olarak aslında fiziksel etkileri olduğunu düşünüyorum çünkü evlerimizde oturduğumuz sandalyelerin bir çoğu aslında ofis sandalyesinden oldukça uzak nitekim bu sandalyelerde pandemiyle birlikte çok arttı fiyat olarak, bu bağlamda ilk olarak fiziki olarak rahatsızlıklar doğmaya başladı iletişim noktasında internetin hızı ve kalitesinden dolayı görüntü açamaması gibi durumlar söz konusu oldu ve birbirini hiç görmeden sadece telefonla iletişim kuran o da ihtiyaç halinde oldu bir dönem motivasyon kayıpları oldu çünkü insanlar kendini yalnız hissetti bu anlamda verimlilik tarafında da proje yönetim mantığıyla

Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	çalışmayan ekiplerde ciddi bir verim kaybı olduğunu söylemek mümkün proje yönetimini biraz daha detaylandırmam gerekirse çünkü her sektörde farklı uygulanabiliyor bazı açılardan mesela sorumlusu kim? Deadline ne? Bütçesi ne? Ara kontrol noktası ne zaman? gibi çok temel seviyede bir şeyden bahsediyorum aslında bunun olmadığı özellikle böyle insan kaynakları gibi böyle daha soft skill iş yapan taraflar açıkçası verimlilik anlamında geçiş sürecinde ara ara verimlilik kaybı yaşadılar, ısınma ve havalandırmaya geçecek olursak çok enteresan bir veri bence bu oturduğumuz evlerin etrafındaki işte yani dairemizin bulunduğu kat mesela şimdi ben yaz döneminde uzaktan çalıştığım günleri hatırlıyorum şimdi yan komşumun çocuğu bahçede oynuyor benim odamın camı da oraya bakıyor üç saat boyunca maruz kaldım bu anlamda işte çalıştığımız ofislerin ses yalıtımları klima işte havalandırma donanımları bizim için çok çok faydalı odanızda yani uzaktan çalışma dönemlerinizde cam açamıyorsunuz istediğiniz zaman ki bir çok evde de klima yok diye düşünüyorum en azından benim aldığım geri bildirimler hep o yönde olmuştur sosyal çevremden bununla beraber demin ifade ettiğim gibi fiziki alanlar oturduğumuz alanlar vesaire zor oldu hala da zor bu arada arkadaşlarımdan duyuyorum Skolyoz olanlar mı dersiniz işte meslek hastalığı olarak damarlarında gerilme kasılma olanlar bir süre atel kullanmak zorunda olanlar bile oldu ve bunlar daha çok evden çalışanlarda oldu bununla beraber motivasyon tarafında da ve verimlilik tarafında da dediğim gibi insanların kendini yalnız hissetmesi yaşanan bir durum oldu ki hala da yaşandığını hem kendi kurumumdan hem de farklı kurumdaki arkadaşlarımdan duyuyorum verimlilik tarafında

	da proje yönetimini hayatına davranış olarak entegre etmemiş kurum ve ya birimlerin biraz zorlandığını gördük.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?"	Biz burada aslında birden fazla aracı kullanıyoruz ve bunları işlevselliğine göre kendi açımızdan değerlendirip bir bölüm yaptık Skype'ı tüm kurum içi yazışmalarda telefon aramalarında ve günlük toplantılarda kullanıyoruz Webex'i ise daha webinar tarzında elli kişi ve üzeri katılımcının olduğu etkinliklerde kullanıyoruz ve ya lansman benzeri etkinliklerde kullanıyoruz, herkesin kamera açması gerektiği etkinliklerde kullanıyoruz Skype'ı kamera zorunluluğu olan etkinliklerde çok kullanmıyoruz hem görüntü kalitesi hem de Skype'ın biraz yavaşlamasına neden oluyor bu anlamda Webex bizim için bir alternatif oldu Adobe'uda eğitimler için kullanıyoruz Zoom ve Teams bankamızın yazılım süreçlerinde şu anda maalesef yer almıyor kullandığımız yazılım araçlarından biri olarak güvenlik nedeniyle ama yakın zamanda Zoom ve Teams'i de kullanacağız gibi duruyor Whatsapp'a gelecek olursak tabi e-posta hiç söylemedim bu arada e-posta zaten hayatımızın olmazsa olmazı Whatsapp'a gelecek olursak biz kurum prensibi olarak ta açıkçası iletişimimizi mail ortamında tutmayı ve yönetmeyi tercih ediyoruz Skype ortamında tercih ediyoruz ve mesai saatleri dışında da Whatsapp'ı çok kullanmıyoruz ama Whatsapp'ı kullandığınız anlar neresi derseniz sabah mesela bir günaydınlaşmak için gruplarımızda mutlaka kullanıyoruz herkes birbirine Whatsapp'tan günaydın diyor akşamları iyi akşamlar yemek vakitlerinde herkes birbirine afiyet olsun Whatsapp üzerinden mutlaka yapıyor işte dördümüz ofisteysek birimiz evdeysek herkes yine yazıyor o evde olana ya da birbirine gibi düşünebilirsiniz. Bazı konularda da tabi telefonla konuşma süreleri de arttı onu da çok net

	söyleyebilirim mesai saatleri içerisinde yine çünkü yazının ruhu yok malum, normalde hiç kızmayacağınız ya da yanlış anlamayacağınız bir şeyi yazıyla gördüğünüzde bu ne demek istedi şimdi diye farklı yorumlayabiliyorsunuz bu bağlamda gerçekten farkı yorumlamaya açık konularda telefonda sıklıkla tercih ettiğimiz oluyor bir de karşımızdaki kişilerin iletişim olgunluk seviyeleri de bizim için önemli yani saha çalışanları maili çok sevmezler mesela orada telefonla yürür işler daha çok her ne kadar tercih etmesek de toparlamam gerekirse aslında bütün araçları ihtiyaçlar dahilinde orantılı kullanıyoruz dengeli bir şekilde ama bunların içerisinde Skype en çok öne çıkanı.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Mevcut iletişim araçlarımız fazlasıyla yeterli oldu ki bankamız öngörülü davranıp zaten Adobe Webex'i pandemi öncesinde neyse ki kullanım lisansını almıştı bunun yanı sıra yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir? İletişimi destekleyecek iletişim araçları geliştirilmelidir diye düşünüyorum yani proje yönetim modülleri gibi düşünebiliriz bunu bu anlamda şu anda kullandığımız iletişim araçları yeterli ama onu destekleyecek sözsüz veya sözlü iletişimi artıracak takibi kolaylaştıracak proje yönetim modüllerine de sıcak bakıyoruz ve geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.
	Biraz ekipler özelinde değişkenlik gösterdi bu banka burada bir kural koymadı mesela yani illa her sabah günaydın toplantısı yapacaksınız denmedi ama benim bir arkadaşım büyük bir beyaz eşya dayanıklı tüketim malları satan bir firmada eğitim bölümünde çalışıyor onlar mesela her sabah on beş dakika daha ilk iş kahve içiyorlar sabah kahvesi adı altında buluşuyorlar biz bunun yerine dediğim gibi Whatsapp üzerinden günaydınlaşma ve işte iletişim kurma nasılsınız her şey yolunda mı

Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	gibi bir iletişim kurduk bunun yanı sıra ben kendi birimim özelinde mutlaka gün içerisinde bir kere arıyorum en az bir kere ve sadece ne yapıyorsun her şey yolunda mı günlük planların okey mi benden istediğin bir destek var mı ayarında burada günlük iş planlarını devreye soktuk o da bizim için özel bir iletişim yöntemi oldu yani örneğin sekiz buçukta mesaimiz başlıyor sekiz buçuktan önce yazışıyoruz günaydın her şey okey mi falan diye dokuza kadar herkesin iş planını birbirinin göreceği şekilde atmasını sağlıyoruz ama tüm detaylarıyla değil daha böyle genel hatlarıyla kritik ve önemli şeyler diye bakabiliriz bu bağlamda orada telefonu aktif kullandığımız yani mutlaka sesini duyma yüzünü görmek bazen görüntülü iş planlarının aktif olarak hem sabah hem akşam bunu planladım bunu gerçekleştirdim gibi birbirimizden haberdar olmamızı sağlayan bir iletişim şekli güttük.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Kesinlikle iki sorunun cevabı da evet uzaktan çalışma bir kere Türk kültürü Türk yönetim kültüründen dolayı da çok tercih edilen bir yöntem değildi özellikle yerli firmalarda Avrupa menşeili firmalar bunu çoktan tercih etmişti belirli departmanları için ama bu topraklar içerisinde büyüyüp gelişen birçok firmaya altyapı işte geçiş zorluğu, görmezsek olmaz dokunmazsak olmaz diyerek erteliyorlardı bununla ilgili hatta Turkcell'in genel müdür yardımcısının çok sevdiğim bir sözü var bir forumda dinlemiştim "Biz bu kadar zeki ve vizyoner liderlerdik ama bunca yıldır uzaktan çalışmayı erteledik, bir toplantı için insanları on saat seyahat ettiriyorduk demek ki o kadar da vizyoner değilmişiz çünkü güvenmiyorduk" dedi. İnanılmaz bir öz farkındalık

	ve öz eleştiriydi ve benim de çok hoşuma gitmişti o seviyede birisinden duymak, doğal olarak kesinlikle ertelenen bir ihtiyaç olduğunu düşünüyorum Covid-19'da bu işte katalizör etkisi görüp inanılmaz şekilde bir hız kattı ve çok da iyi oldu bence.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Burada kurum kültürünü ilk sıraya koyarım çünkü kurumları gerçekten bir arada tutan en önemli soyut kavramlardan bir tanesi kültür bu bağlamda kurum kültürünü yeni girenlere özellikle yeni girenlere yanlış aksettiriliyor olması ve aktarılamıyor olması kurum kültürünün devamlılığı anlamında sorunlara yol açabilir gibi gözüküyor bununla beraber çalışanların birbirleri hakkındaki yargı ve yorumlarının taraflı olmasına sebebiyet verebilir buradaki iletişim sorunları çünkü dinleyemiyorsun sadece yazdığı üzerinden yorumluyorsun ve bu seferde farklı yorumlayıp yanlış anlamalar olabiliyor, empati yeteneği biraz zedelendi çalışma takım ruhu diyeyim ben buna aslında takım ruhu altında birleştireyim takım biraz daha göz göze diz dize yan yana olması gereken bir oluşum gibi aksettirildi yıllarca bütün eğitmenler bunu deli gibi savundular ama şimdi de tam tersini savunuyorlar bir yandan bu anlamda takım ruhu diyebilirim, yanlış anlaşılmalar ve iletişim kazaları diyebilirim kurum kültürü diyebilirim ve organizasyon organize olmada yaşanan aksaklıklar diyebilirim bu da doğal olarak işlerin sarkmasına sebebiyet verebiliyor ve bunlardan bir tanesi de takdir duygusu görmeyen çalışanların motivasyonunu kaybetmesi kişiler öz motivasyonunu kaybettiklerinde hem kendilerinin iş sonuçlarında geriye düştüler zaman zaman doğal olarak kişiler kurumları oluşturduğuna göre kurumların da performanslarında zaman zaman geriye doğru gidişler oldu belli projeler üzerinde diye düşünüyorum.

Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Liderlerin elleri güçlü ama kendileri güçlü mü diye soruya soruyla cevap vermek isterim şu anda çünkü bu bence fiziki çalışmada da böyle bence Gökhan Bey, sabah ofise gelip beş karış suratla ekibine sadece böyle ağızının içerisinde günaydın mı diyor başka bir şey mi diyor belli bile olmayan profillerle çalıştık, gördük, görüyoruz, duyuyoruz bu bağlamda hani gerçekten hani yapmakla ilgili bir niyeti varsa liderin geri kalan her şeyin bahane olduğunu düşünüyorum sen ekibin yanındayken de günaydın demeyen geri bildirimden kaçınan takdir etmeyen bir lidersen uzaktan çalışma çok bir şeyi değiştirmedi yani mailde hala işte göndermeden bana bir at bakayım diyen bir lidersen hani kontrol frik diye kendilerini tabir ederler ama güven eksikliğine tekabül eder bence bu tarafta özetiyle her ne kadar teknoloji ve araçlar liderlerin elini güçlendirse de liderlerin kendi yetkinlik ve motivasyon seviyeleri bence bu imkanın gerçekleşmesini sağlamadı araçlardan değil liderlerden kaynaklanan olan bir sorun olduğunu düşünüyorum bence araçlar fazlasıyla yeterli.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Tabi ki her yönetici gibi ben de yaşadım, burada şunu söyleyebilirim denetim kontrol zorluğu çok yaşamadım açıkçası proje bazlı çalışıyor olmam çalışma felsefesi olarak bunu benimsemiş olmam benim çok rahat etmemi sağladı benim hep terminler belliydi ara kontrol noktaları belliydi raporlama tarihleri belliydi bu anlamda denetlemeye ihtiyaç duymadım zaten iş başından planladığımız ve bir takvime oturttuğumuz için orada bir problem yaşamadık ama iletişim doğrudan iletişimin eksikliğini ve ekip motivasyonu konusunda yaşadım ekibimde çok negatif bir arkadaşım vardı yani her şeyin olumsuzunu söylüyor ki ben işe yeni başlamış bir yöneticiydim mesela toplantı yapıyoruz şimdi daha ben arkadaşlar böyle böyle yeni bir proje yapalım

	ya da böyle bir proje talebi var “olmaz o biz geçmişte bunu denemiştik yok kesin olmaz” hani bu kadar net olmazlar ve hayırı rahat söyleyen bir arkadaş hem benim motivasyonumu hem de diğer çalışma arkadaşlarımın motivasyonunu kırdı. Bu arkadaşımız beni iletişim noktasında gerçekten o hani çıkmazlardan birine sürükledi ilk iki üç toplantıda ve ben sözünü kesmemeyi tercih ettim çünkü tanımam ve anlamam lazımdı ancak dördüncü toplantıdan itibaren yöntemimi değiştirdim çözümün nedir? Peki sorunu yeterince konuştuğumuzu düşünüyorum sence bundan sonrasında ne yapmak gerekir? diyerek biraz daha onu çözümün içerisine çekmeye çalıştım bununla da yol alamadığım noktalar oldu bunun sonunda da kendisiyle geri bildirim görüşmesi gerçekleştirdik somut örnekler üzerinden biraz daha mentorluk yaparak bu söylediklerinin karşı tarafta ne uyandırdığını hissetmesini sağladık yani aynı şeyi ben sana yapsaydım ne hissedecektin mesela sürekli olmaz diyen bir tip var karşında biz burada sorunları çözmek için duruyoruz bu bağlamda yaşadığım en büyük zorluk ekip içerisinde sürekli hayır ve olumsuz diyen bir ekip arkadaşımızın olmasıydı. Doğrudan iletişim eksikliğinde ne oldu hiçbir geri bildirimi yazılı yapmayı tercih etmedim hepsini ya görüntülü olarak gerçekleştirdim ya da telefonla gerçekleştirdim ama önceliğim hep görüntülü oldu o anlamda doğrudan iletişim eksikliğini minimize ettiğimi söyleyebilirim o benim için bir zorluk doğurmadı.

Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	İlk olarak empati, ya bu adam sabah sekiz buçukta farklı bir dünyaya uyanıyor şimdi çok klişe bir atasözüdür ama severim de biraz nüktelidir de hani "ölülerde zannediyor ki diriler her gün helva yiyor" şimdi bu gözle bakınca siz çok güzel bir sabaha uyanmış olabilirsiniz evinizde kahveniz hazır olabilir işte sporunuzu yapmış olabilirsiniz iyi bir yerde oturuyorsunuzdur ama bir adamda örneğin Alibeyköy'de işte ne bileyim Sarıyer'de Göztepe'de Fikirtepe'de çok önemli değil semt, tek yaşayan bir birey olabilir ailesinden uzakta yaşıyordur şimdi bu arkadaş senin uyandığın gibi sabah uyanmıyor annesi yok eşi yok çocuğu yok ondan da aynı motivasyon ve işte aynı istekle güne başlamasını istemek zor olabiliyor normalde beklemeliyiz tabi ki ama doğal olarak o arkadaşlarında motivasyon kaynaklarını keşfedip biraz nasıl bir sabaha uyandığını düşünen ve bu sabah onu neyin motive edeceğini kafa yormuş bunu anlamış bir lider bence empati yapmasının faydalarını görüyor ama ölçüsünde bir empati diğer taraftan şeffaf ve anlık iletişim bunun çok geçerli ve net bir başarı aracı olduğunu düşünüyorum bu süreçte. İnsanlar kendini sahiplenilmemiş yani daha doğrusu ait olma duygusunun altında tanımlayabiliriz bunu, bir yere ait değilmişçesine hissetmiyorlar he benim bir müdürüm var benim yaptığım bir projem var anlamında takdir mekanizması çok çok önemli. Normalde işte eskiden ne olurdu alkışlatırdınız toplantılarda bunu onlineda da yapabilirsiniz o anlamda takdir etmekten vazgeçmeyen yöneticilerinde bu süreci daha doğru yaptığını ve daha başarılı yönettiğini düşünürüm geri besleme konusunda da aynı şeyleri düşünüyorum yani o iletişimi şeffaf doğru zamanda ve net olarak sürdüren yöneticiler aslında iletişim becerileri

	kuvvetli olan yöneticiler diyelim iletişimin altını siz doldurun dinlemek, takdir, soru sorup onu anlamak empatiyi yüksek tutanlar ve diğer taraftan da gerçekten öz motivasyonunu yönetmesini beceren insanlar ekiplerinin de motivasyonunu yüksek tutabildiler. Yöneticiyi biraz şöyle tanımlarlar bilirsiniz; önce kendini sonra ekibini sonra da işini yönetmektir aslında, öz motivasyonunu sağlamayan bir insanın diğerlerini motive etmesini beklemek zordur diye düşünüyorum okuduğum kitaplarda veya makalelerde buna benzer yorumları çok görmüşümdür öz disiplini sağlayamayan insanların diğer insanların disiplinini sağlaması da nitekim çok kolay olmayacaktır yöneticilik özden başlayıp diğer insanlara doğru kayan bir şeydir diye düşünüyorum.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Burada duygusal zekayı çok net söyleyebiliriz ama duygusal zeka bildiğiniz üzere aslında kelime olarak bir kalıp olsa da duygusal zeka altında beş tane bileşeni var empati, sosyal beceriler, öz farkındalık gibi bu anlamda duygusal zekanın gelişmiş olması yüzde yüz bu süreçte liderlere güç sağlayacaktır bununla beraber proje yönetim tarafında ki becerilerinin gelişmiş olması güçlendirilmiş olması ve koçluk becerisi diye düşünüyorum koçluk kelime olarak tektir ama toplamı sekiz tane yetkinlikten oluşur etkin dinleme, güçlü sorular sorma, takdir etme, ilişkiyi birlikte inşa etme gibi bu sekiz yetkinliği de aktif olarak uygulayan liderlerin yani koçluk becerisini aktif uygulayan liderlerin de daha verimli bir çalışma ortamı yaratacağını ekiplerini daha rahat yönetebileceklerini düşünüyorum yani benim için üç tane temel unsur var birincisi proje yönetimi, duygusal zeka ve koçluk becerisi diye toparlayabilirim.

Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Biz bunu anketlerle ölçüyoruz şu anda kurumların birçoğu bunu anlamaya çalışıyor ben de anlamaya çalışıyorum bir yandan, çalışanlarına soruyorlar bugüne kadar uyguladığımız uzaktan çalışma yöntemleriyle ilgili ne düşünüyorsunuz? İşiniz ofiste kaç gün çalışmanızı gerektiriyor gibi aslında öncelikle çalışanların iç görüsünü alıyorlar bu arada dünyanın tabi iş hayatına yön veren şirketleri ve ya örnek alınan şirketlerinden işte Apple, Google gibi firmaların aldığı kararlarda çok gündemde işte ofise çağırmalar başladı aşısız gelme diyenler başladı toparlamam gerekirse ben uzaktan yapılabilecek işlerin yüzde yüz uzaktan yapılabilecek işlerin özellikle bilgi teknolojileri alanında uzaktan devam edeceğini ama çoğunlukla da hibrit bir modelin devam edeceğini öngörüyorum ülkemizin hem kültürüyle hem de çalışanların talepleriyle , okuduğum araştırma sonuçlarına da baktığımda evet bilgi teknolojileri alanı yüzde yüz uzaktan çalışmaya gidecek gibi gözüküyor ama diğer alanlar hem toplum hem de kurumun kültürüyle orantılı hibrite evriliyor, burada çalışanların görüşü alınıyor benim de görüşüm hibrit bir modelle devam edeceğiz gibi duruyor uzun bir süre daha.

Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Biraz keskin bir yorum olacağını düşünüyorum ama bir kere gerçekten Türk yöneticilerinin ve liderlerinin yönetim kültürü, biz görmeden yapamıyoruz yani adam bizimle aynı ofiste otursun ama bütün gün Trendyol'da alışveriş sitelerine baksın bundan rahatsız olmayız ama gözümüzün önünden iki saat ayrı olsun neredeydin? Ne zaman geleceksin? Ne yaptın ki bu kadar saat ben anlamadım niye bu kadar uzun sürdü gibi sorgulamaya başlıyorlar bunu bizzat görüp deneyimledik deneyimliyoruz ben pandemide iş değiştirmiş birisi olarak iki tane firma gördüm ikisi de benim için bir case bir taraftan diğer taraftan da tabi yapılan araştırma sonuçlarıyla çok ilgileniyorum işim gereği birincisi liderlerin Türk yönetim kültürü kesinlikle bu kararı verdiriyor ikincisi dikey yönetim şekli CEO genel müdür yardımcılarını çağırıyor genel müdür yardımcıları direktörleri çağırıyor direktörler müdürleri çağırıyor müdürlerde ekipleri çağırıyor o anlamda şirketin yönetim organizasyon şekli işte dikey yönetim şekli yatay fark etmiyor bu kararı almada etkili bir nokta bir diğer taraftan da alışkanlıklar "gelseniz iyi olur ya" çok içten ve samimi bir şekilde sizi görmüş olurum ya bir yemek yemiş oluruz öğlen gibi diğer taraftan da kıyas yani örnek veriyorum işe alım döndü eğitim niye dönmüyor e bizimde dönmemiz gerekmez mi bu da Türk yöneticilerinin ben aslında şu an çok duygu odaklı maddeler söylediğimin farkındayım ama diğer insanlardan iyi ve ya kötü farklı bakmaya çalışmışımdır hayatımın her aşamasında, klişe cevaplar vermek istemedim zaten onlar klişe demeyim ama zaten herkesin bildiği cevaplar aslında bir taraftan aşılar arttı aşılar arttığı için insanlar gelsin istiyorlar ve saire ve saire bunları zaten biliyoruz ama alışkanlıkların çok güçlü şeyler olduğunu düşünüyorum ben hayatımıza yön

	veren bu anlamda alışkanlıkların da etkisi var bir diğer taraftan bazı vakalar var mesela uzaktan çalışma döneminde olan yolsuzluklar duyuyoruz şirketlerde bu şunu getirdi uzaktan çalışınca kontrol edemiyoruz kontrol edemeyince de işte yolsuzluğa sebebiyet veriyoruz aslında bunun uzaktan çalışmayla ilgili değil kontrol mekanizmasındaki zaaflarla ilgili olduğunu görmek biraz zor olabiliyor şirketler için buna benzer birkaç vaka gördüm okudum duydum bu anlamda o kötü vakalar kötü örneklerde liderleri ofise geri dönme yönünde gördün mü bak böyle şeylerde olabiliyor işte aman aman bizde böyle bir şey olmasın deyip çağırabiliyor, aşılanma tabi ki etkili genel hatlarla sanırım benim ekleyebileceklerim bunlar aslında aşının dışında. Bir de şeyi söyleyeyim Gökhan Bey çok affedersiniz milyon dolar verip ofis yaptırmışlar e ofiste vazgeçemeyeceğine göre paylaşım ekonomisi de çok yok Türkiye'de e boş da durmasın biraz da o da var bu ofisi ne yapacağız yani.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Ben liderlerin bir kere kesinlikle sosyal medyada ve iletişim araçlarının tamamında çok aktif olması gerektiğini düşünüyorum sadece yani böyle Webex Skype değil Linkedin gibi alanlarda da dijital kimliklerini oluşturup güçlü bir imaj çizmeleri gerektiğini düşünüyorum çünkü çalışanlar liderlerini şimdi ofise gidip göremiyor e sadece toplantıdan toplantıya mı görecek CEO'sunu bir uzman seviyesi CEO'suyla hangi toplantıya katılabilir ki sizce? doğal olarak CEO'ların genel müdür yardımcılarının müdürlerin fark etmez lider olarak tanımladığımız profillerin mutlak suretle bütün iletişim araçlarında ve görünür mecralarda kendilerini, varlıklarını ifade etmeleri düşüncelerini ifade etmelerinin önemli olduğunu

	düşünüyorum çalışanlarıyla her noktadan iletişim kurmalılar Linkedin olur Facebook olur Instagram olur fark etmez belli bir ölçüde yine kurumsal jargonda bir araya gelmeliler bu anlamda liderlere çok daha büyük bir iş düşüyor bu yeni çalışma modelinde şimdi şeyi çok seviyorum bakış açısı olarak eskiden gerçekten deneyimi olan liderlere inanılmaz bir saygı sevgi gösterilirdi tabi ki gösterilmeli deneyim önemli bir şey ama yine güzel bir oturumdan aklımda kalan bir not diyor ki "Artık her şey eşit otuz yıl önce, sizin otuz yıllık deneyiminiz sadece ofisten yönetmek üzerineydi Skype kullanamıyorsunuz Webex'ten ekran yetkisi veremiyorsunuz ama liderim diye de toplantıyı icra edeceğinizi düşünüyorsunuz ve ya insanları eğitebileceğinizi düşünüyorsunuz bu anlamda koşullar eşit hızlı adapte olabilen ve hızlı öğrenen bu yarışta birinci olacak" dendi sevmiştim o cümleyi de çünkü gerçekten öyle liderlik ayrı bence uzaktan liderlik ayrı gözünün önündekini yönetemeyen bir liderlik profili gözünün önündekini yöneten bir lider profili bir de bundan sonra gözünün önünden uzak olacakları yönetecek bir lider profili, bu üç profili yönetecek liderin hızlı öğrenen çabuk adapte olan bir yapıda olması gerektiğini düşünüyorum bununla beraber de bütün iletişim alanlarında ve araçlarında aktif olan belirli aralıklarla sadece iş için değil sosyal noktalarda da insana dokunabilecek oturumlar yaratıp ekipleriyle bir araya gelmeleri gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 1'in vermiş olduğu cevaplar Tablo 7 aracılığıyla açıklanmıştır. Elde edilen bulgular gösteriyor ki insan kaynakları departmanında görev alan ve 15 yıllık bir iş tecrübesine sahip olan katılımcı Kovid-19 sürecinde gerçekleşen online insan kaynakları yönetiminin verimli olduğuna inanmamaktadır. Bu durumun sebebi özellikle fiziksel etkileşimin önemine inanan tasarımsal çevrenin gerekliliğini savunan ve en

önemlisi bazı motivasyon ve işlevsel aksamalara da dikkat edilmesini gerektiğini savunan bir lider olmasından kaynaklanmıştır.

Bu durumun bir diğer sebebi gelenekçi yönetim anlayışına sahip olmasından kaynaklanmaktadır, Kovid-19 sürecinde karşılaşılan ve bir arada çalışma olanağının kısıtlanması ile birlikte tamamen online odaklı bir işleyişe geçilmesi bu bireyde yeterli kültürel aktarım ve iş hayatındaki disipliner yapıyı olumsuz yönde etkilemiştir.

Bir diğer çıkarım ise uzaktan yapılan çalışma çıktılarının yakından birebir yapılan çalışma ile örtüşmediği ve iş verimliliği ve aksaması konusunda sorunlarla karşılaşıldığı yönünde olmuştur. Katılımcı 1'e sorulan 15 adet gözlem sorusuna verdiği cevaplardan elde edilen en genel çıkarım ise Kovid-19 süreci ile birlikte zorunlu geçişin yaşandığı online sistemin gerekli altyapı sağlanamadığı için verimsiz olduğu eleştirisi olmuştur.

Bu katılımcıya göre uzaktan çalışma gerekli altyapı oluşturulmadan sisteme entegre edilmeye çalışıldığı için zamanla özellikle insan kaynakları departmanında operasyonel ve verimlilik açısından kayıplarla sonuçlanmıştır. Sonuç olarak elde edilen en net bulgu ise 15 yıllık iş hayatındaki tecrübe faktörü de dikkate alındığında insan kaynakları gibi fiziksel etmenlerin ağırlıklı olduğu bir sektörde her ne kadar mecbur olunsa da online iş sistemi başarı sağlayamamakta ve altyapıdaki yetersizlikler yüzünden gerekli ilerlemeler de bu yüzden sekteye uğramış bulunmaktadır.

Bu gözlemin bütün sonuçları tematik olarak değerlendirilmiş ve aynı zamanda derinlemesine betimsel analiz yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir her bir soru gerek kendi içinde gerekse totalde bütün frekans dağılımları ve faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri dikkate alınarak çözümlenmiştir.

Tablo 8. Katılımcı 2'nin Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 25 yıl üzeri iş deneyimi
K-2	Teftiş Kurulu Başkanı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Bu uzaktan çalıştığım ev ortamım diye anlıyorum bu soruyu, ilk geçen yıl Mart ayıyla bugünkü arasında hiçbir değişiklik olmadı açıkçası benim açımdan en azından fiziki alanım aynı kullandığım ekipmanım aynı bankadan evime getirdiğim bir tane de laptop aslında başkada herhangi bir ekipman anlamında bir şey getirmedim yazılımlar aynı Skype ve Webex kullanıyoruz bir farklılık yok internet bağlantısı evdeki bağlantıyı kullanıyorum onda da hiçbir şey yok bir değişiklik yok yani bu soru açısından benim geçen sene Mart'la bugün arasında evdeki düzenimde hayatımda kullandıklarımda bir değişiklik olmadı açıkçası.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Aslında özde yapmadı hiçbir yatırım yapmadı çünkü bankamız hep geçici olacağını düşündü bu pandemi sürecinin hatta geçen sene Mart ortası evlere dağıldık neredeyse Haziran gibi falan ofise döneriz diye bir tasarı vardı ama o hep ertelendi ertelendi dolayısıyla geçici düşünüldüğü için kalıcı bir yatırım yapılmadı, tartışılan bir konu hani bu şey gelecekte devam ederse bir takım yardımlar yapılmalı mı diye, yapılacak şöyle yapılacak bazı ekipler geçici değil tam anlamıyla sürekli pandemi sonrasında da uzaktan çalışacak örnek vermek gerekirse bazı call center ekipleri böyle çalışacak dolayısıyla artık ofiste değil sürekli evde çalışacak olan ekiplere monitör sandalye burada soruda bahsi geçen işte bir takım ek maliyet yardımları elektrik internet vesaire gibi o kalıcı bir şekilde evden çalışacaklar için olacak. Bu sorunun cevabı bu şekilde.

Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Şimdi bu sorunuzu aslında iş yapılan işe göre ekiplere göre fonksiyonlara göre farklı farklı gördük kişilerin ev imkanlarına göre aslında ne kadar farklıysa o kadar fark ettiğini gördük yani kısaca bazı arkadaşlarımızın özellikle genç arkadaşlarımızın çalışma ortamlarıyla uzun yıllar çalışan arkadaşların çalışma ortamları aile ortamları da dahil olduğu için çok fark ediyor dolayısıyla aslında bu soruyu hani ben mesela teftiş kurulu açısından cevaplayacak olursam biz genel olarak arkadaşlarım daha genç yeni mezun arkadaşları işe aldığımız için bir miktar tabi motivasyon kaybı oldu özellikle çünkü o genç arkadaşlarım işyerinde usta çırak ilişkisiyle işlerini öğrenirken bir anda kendilerini evde buldular ve motivasyon açısından bir kayıp yaşadık ama verimlilik ve iş gücü açısından bir kayıp yaşamadık çünkü zaten kullandığımız bir takım dijital tool'lar vardı audit management tool mesela kullandığımız Rse archer hatta programlarında ismi, her türlü biz denetim faaliyetimizin girdisini çıktısını çalışma kağıtlarını dijital olarak bu ortama zaten yükler vaziyetteydik ben de şahsen ve ben ve benim gibi yönetici arkadaşlar da her türlü denetimimizi kontrolümüzü takibimizi bu ortam üzerinden zaten yapar haldeydik dolayısıyla hani orada bir anda evlere dağılınca o bakımdan hiçbir farklılık görmedik açıkçası ama dediğim gibi daha çok motivasyonel bakımlardan bir aslında kayıp yaşandığını söyleyebilirim ama çalışma ortamı mimari tasarım bahsettiğiniz diğer konular tabi bizim Kristal Kule son günün teknolojisiyle dizayn edilmiş gayet böyle verimli ve insanların çalışmaktan keyif alacağı bir bina aslında hani oradan genç arkadaşlarımız ağırlıklı genç olan arkadaşlarımız evlerine dağıldığında kendilerini daha mı konforlu hissettiler kişiden kişiye açıkçası değişiyor bazılarının imkanları daha böyle konfor açısından uygundu bazıları dediğim gibi birkaç arkadaş ev tutmuş yeni mezun arkadaşlar daha çok konsantrasyonda birlikte yaşamada sıkıntıları olan

	arkadaşlarımız da oldu dolayısıyla hani kişiden kişiye değişiyor ama kristal kule ortamı herkesin sevdiği beğendiği çalışmaktan zevk aldığı bir ortam olduğu için hani kısmen o ortamın dışında kalmak bir miktar dediğim gibi ağırlıklı motivasyona dayalı bir kayıp yaşattı bize.
Soru 4: "Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?"	Valla toplantı yazılımlarını kullanıyoruz en tepede bizim kullandığımız Webex kullanıyoruz bütün toplantılarımızda diyebilirim çünkü oradaki doküman paylaşım imkanı en fazla işimize yarayan imkan olarak düşündüğümüz için kurum olarak hem de en güvenli bulduğumuz şeydi programdı yazılımdı Webex kullanıyoruz daha hızlı iletişimler için Whatsapp kullanıyoruz yönetim kademesindeki arkadaşlarla hem kurum için hem de banka içi kurduğumuz bazı Whatsapp grupları üzerinden acil iletişimimizi sağlıyoruz ondan sonra sırayla tabi e-posta o geleneksel her zaman hayatımızda var ve doğal olarak cep telefonu hani kurumun telefonlarını yönlendirme sistemi kuruldu ama ihtiyaçta hissedilmedi çünkü o türden iletişim için Skype kullanıyoruz toplantı dışında birebir görüntülü konuşma içinde laptoplarımızda o imkan var Skype kullandık isimde vermek gerekirse.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Valla bu işte bize sağlanan imkanlar gayet yeterliydi yani hem iletişim anlamında az önce saydığımız ortam işte Webex ortamı Skype ortamı işte Whatsapp e-postaların ve cep telefonu görüşmelerinin hem görüntülü hem de görüntüsüz kullanılabiliyor olması gayet yeterli onun haricinde bizim yaptığımız iş olarak elimizde laptoplar var banka her eve gidene çalışana laptop imkanı sunuyor tabi bankanın malı olarak düşünülmeli çünkü hani güvenlik anlamında bankanın güvenlik çemberinin içinde olmalı bu araçlar bizim için güvenlik çok önemli çünkü bilginin dışarıya sızmaması için dolayısıyla bankanın her çalışanına evde çalışanına verdiği bir laptop imkanı var ve bu laptoplar üzerinden

	de her türlü veriye erişim imkanımız var bizim teftiş kurulunda da işimizin çok büyük bir kısmı veri üzerine yürüdüğü için o laptopların kullanılıyor olması her türlü veriye ulaşmamızı sağladı daha da fazla bir şeye açıkçası ihtiyacımız yok.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Bu saydığım ortamlarda tabi yönetsel anlamda iletişimi kopartmamak için dönemsel toplantıları bir miktar artırdık ben de artırdım diğer yönetici arkadaşlarım da bunlara da bazı isimler koyduk açık kapı görüşmeleri adı altında her seviyede çalışanımızla görüşme imkanı onlara sağlamış olduk ki çok da faydalı oldu randevulaşıp istediğimiz konulara hem özel hem işle ilgili olsun hiç fark etmez bu toplantılarda konuşur halde olduk ve hala da devam ediyoruz adı açık kapı konuldu bir de hani buna paralel istediğini sor toplantıları gibi toplantılar onlar daha fazla üçlü, beşli, devre ya da birim departmanlar bazında daha topluca yapılabilen toplantılar oldu onlara da hala devam ediyoruz bunların hepsini uzakta organize ediyoruz Skype ya da Webex ortamında, yüz yüze henüz bir araya gelmiş değiliz.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Ya biz de tartışılıyordu banka olarak hatta bazı ekiplerimizde denemeler yapılıyordu home ofis çalışma anlamında özellikle IT yazılım ekiplerinde bu tür denemeler yapıldı bu ihtiyaç bizim gibi banka ortamında aslında dijitalleşmeye bağlı gelişen bir ortam idi pandemiden önce diyordu ki tartışmalarda kağıt kullanımımız ne kadar sıfıra doğru inerse ortam ne kadar çok dijitalleşirse bizde işlerimizi evden o kadar rahat yapar hale geliriz diye tartışmalar devam ederken pandemiyle birlikte aslında zorunda kaldığımızda bunun nasıl gerçekleşebileceğini görmüş olduk yani yeterince dijitalleştiğimizi anladık hatta sektör olarak kağıt kullanımının ne kadar düşük olduğunu, müşteri teması olan şubelerde bir miktar işte parasal işlerde kağıt kullanımı olduğunda o temasın

	daha zorunlu olduğu onun haricinde her şeyin dijital ortamda aktığı bir dünyada bir engel görmedik home ofis çalışmak için, doğal olarak Covid-19 bu ihtiyacı bir miktar daha hızlandırmış oldu ve de yapabildiğimizi göstermiş oldu açıkçası bizim tabi hani burada tartıştığımız başka şeyler vardı uzaktan çalışmada ki bundan ne anlamalıyız home ofis mi istenilen zaman istenilen herhangi bir yerden mi çalışma henüz ona hazırlıklı değildik açıkçası yani yazlıkta çalışabilir mi bir arkadaşımız ya da işte atıyorum başka bir şehirden çalışabilir mi? Başka bir ülkeden çalışabilir mi? Eğer ofise gelmek zorunda kalmayabilir mi? Bunlar da böyle teorik bazda tartışılıyordu yalnız bunlar hala tartışılıyor onu söyleyeyim, yani home ofis uzaktan çalışma deyince biz hala home ofisi anlıyoruz ağırlıklı yani kendi işe uzak olmayacak haftanın belli günlerinde gelecekse yani muhtemelen İstanbul'da çalışıyorsa İstanbul'da olacak ve de evinde yani ikametgahında çalışacak o anlamda biz hala tartışmaya devam ediyoruz hani dünyada tartışılıyor ya anytime anyway öyle bir kavram üzerinde tartışmıyoruz başka bir şehre gitmesin mümkünse çünkü hani arada da bir ofise gelsin gibi bir kavram şimdi bunları bu sorunun cevabı olarak tartışmaya devam ettiğimiz ve de Covid-19 vesilesiyle denemelerini hızlandırdığımız kavramlar olarak tartışmaya devam ediyoruz.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Yani bizim banka olarak aslında en fazla tedirginlik duyduğumuz konu yeterli bir veri akışı var mıydı doğru veri akışı var mıydı çünkü biz hani müşteriyi iyi tanıması gereken kredi verdiğimiz müşteriye olsun mevduat müşterimize olsun iyi tanıma üzerine risklerden uzak o akışları sağlamak üzere kurulu faaliyetler yürütüyoruz öz olarak dolayısıyla hani o herkes eve çekildiği taktirde o müşterilerle ilgili verileri doğru bir şekilde derleyerek doğru bir şekilde doğru yerlere akmasını sağlar mıyız gibi kaygılarımız oldu yani sektöre özgü biraz bahsediyorum açıkçası,

	dolayısıyla başta hani bir miktar tabi bazı vakalarda yaşadık onların da çözüm yollarını geliştirdik tekrarlanmaması adına o tedbirleri alaraktan açıkçası son bir yıl içerisinde gayet doğru verinin doğru yere akmasını sağlar düzenekleri mekanizmaları kurduk çalıştırıyoruz ama hani burada bahsettiğim işin daha çok teknik boyutu psikolojik boyutundan ziyade bankacılığa özgü teknik boyutundan bahsediyorum
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Yani o imkan ve araçlar deyince tabi iletişim araçları üzerinde duruyoruz işte şu anda da yaptığımız gibi aslında çalışanlarımızda hep beraber bu tür görüşmeler yapıyoruz ama bu görüşmelerde şu anda yaptığımız görüşmede de gene de hani şey derler ya "human touch" bir şekilde onun eksikliği var tabi alıştığımız için şu anda sanki bu görüşmede dahi sizle yüz yüze görüşüyormuşuz hissiyatındayız ama birlikte çalıştığınız insanlarla o temas bir miktar kaybolunca bazı konularda sorunlar yaşayabiliyoruz gerçi departmandan departmana değişebiliyor ama bu sorunlarda ağırlıklı olarak performans değerlendirmeleriyle ilgili bunun altını çizmek isterim çünkü performans değerlendirmeleri için yüz yüze olmayan bir ortamda yeterince done biriktiremeyen yöneticiler bazen nasıl geri bildirim verebileceğini şaşırabiliyor, o geri bildirimi alan arkadaşlarda o tartışmaların konuşmaların geri bildirimlerin ne gibi doneler üzerinde olduğu konusunda kafaları karışabiliyor dolayısıyla hani şey özellikle iş çıktısı somut olmayan daha çok böyle kaliteye dayalı işler bir miktar daha bire bir ekip halinde yaratıcılığın ön planda olduğu ve performans çıktılarının smart bir şekilde ölçülemediği ortamlarda yönetici arkadaşları epey zorlandılar şimdi biz teftiş kurulu olarak bu konularda pek zorlanmadık çünkü bizim en önemli çıktımız teftiş raporları bunlarında dediğim gibi her türlü aslında o çalışma kağıtları dijital ortamda olduğu için kim ne zaman ne kadar çalışmış hangi riskleri cover etmiş hangilerini nasıl test etmiş ve de o raporu düzenlemiş

	vesaire konular ne kadar belliyse bu geri bildirimleri o kadar rahat verebildik ama hani bu her departmanda bu kadar kolay olmadı çıktısı çok net olan insanların performansları eskiden nasıl ölçülüyorsa aynen ölçüldü ama bazı insanlar tabi daha çok ürün geliştirme departmanları gibi işte daha çok yaratıcılık gerektiren online olarak çalıştığı süreyle bağlantısı olmayan kişilerin bu iletişimleri biraz daha sıkıntılı gelişti tabi orada hani istediğiniz kadar o teknik imkanları artırın işte o Webex ortamları online görüşmeler vesaire falan ama bir şeyler insan dokunuşu eksik olunca bir şeyler o süreçte eksik kaldı önümüzdeki dönemlerde de kalmaya devam edecek gibi gözüküyor bence.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Yani aslında başta dediğim gibi Audit Management Tool'u kullandığımız için daha önceden bu dijital ortama bütün çalışmalarımızı biz kaydırmış olduğumuz için verimlilik kaybı açıkçası yaşamadık daha önceden de zaten el alışkanlığı şeklinde bir şekilde refleks oturmuş idi aramıza katılan arkadaşlarda nasıl kullanacağını süratle öğreniyor idi bizim daha fazla aslında zorlandığımız taraf bazı riskleri özellikle böyle yeni ufukta gözüken ve üzerinde daha fazla durmamız gereken riskleri bizim bol bol tartışmamız lazım müfettişlerinde aralarında da bol bol tartışması lazım ki onları nasıl gözden kaybetmeyelim yitirmeyelim ve de üzerinde daha etkili denetim teknikleriyle duralım diye bu tartışma ortamımız biraz zayıfladı bizim hani daha böyle online ortamlar sanki daha esnekmiş gibi gözükse de hani bunlarında organize edilerek planlanarak daha formal bir akışta ilerlemesi aslında gündeme geldi biz aslında hani daha çok ofis ortamında ağırlık informal müfettişler yan yana gelir şöyle bir gelişme var şu var buna dikkat ettin mi? Şunu kapsama alalım bunu çıkartalım vesaire o tartışma ortamının bir anda ortamdan kaybolmasının eksikliğini hissettik açıkçası ama daha sonra hani ona da ayak uydurduk nihayetinde bu online ortamların sıklığını artırarak ama dediğim

	gibi bir yere kadar etkili biz hala o yüz yüze ortamın bir an önce açıkçası geri gelmesini bekliyoruz
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Evet yani ben hani teftiş kurulu olarak biz bu konuda bir verim kaybına uğramasak da işin psikolojisi bakımından bizden daha iyi yönetenler oldu onu da şöyle gözlemliyorum açıkçası bazı departmanların yaptıkları işte bir anlam bulma ve o anlamla ilgili bir takım sorunları da oldu çok rutin çalışan arkadaşlar bir de işten eve gidince izole bir ortama gidince o yaptıkları iş hepten rutin hale geldi ve o rutinlikte tabi bir miktar iş tatminini azalttı o diğer etkin lider gördüğüm arkadaşlarımın çabalarını çok takdir ettim açıkçası o çalışanlarının yaptıkları işte buldukları anlamı yitirmeme yolunda iletişimleri çok iyi kuran arkadaşlarım oldu ve de onun etkisi kuruma olan aidiyet hissinin kaybolmaması yönündeydi açıkçası son altı aydır yaşadığımız bir sıkıntıdır bu diğer sektör bankalarında da olan bir şey hatta diğer şirketlerde de var onu da görüyoruz istifalar arttı, bir sebebi olarak o şirketler bağlılık bir aidiyet hissinin azalması olarak görüyoruz bir miktar ve o başarılı görülen lider arkadaşlarım bunu ne kadar sağlayabiliyorlarsa o turnover'ı düşük tutabildiler biz onu bir miktar tabi başardık ama tabi ki çok genç ve kalifiye seviyesi yüksek arkadaşlarla çalıştığımız için teftiş kurulları bundan daha fazla hasar gördü istifalar artıyor yani şirket değişimleri artıyor kısa bir süre çalıştığı bir şirkete bağlılığı o kadar gelişmeyebiliyor genç arkadaşların dolayısıyla öyle bir farklılık oldu genç arkadaşlara o şirket aidiyetini daha iyi yansıtabilen arkadaşlar daha iyi liderlik yaptılar açıkçası.

Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Valla az önceki o söylediğimden hareket edecek olursak o şirkete olan kurum kültürüne olan genç arkadaşların eğilimlerini daha güçlü tutabilecek bir iletişim kabiliyeti sergilemek gerekiyor bana kalırsa dolayısıyla hani iletişim bazlı iletişim yeteneklerinin daha ön planda olduğu liderlik vasıfları öne çıkıyor daha o büyük resmi kaybetmeyecek bu büyük resmi özellikle genç arkadaşlara daha etkin bir biçimde yansıtacak bir liderlik anlayışı öne çıkıyor, sadece işe odaklanan arkadaşlar bu dönemde çok ciddi kayıplar yaşadılar yani iş iş odaklı olmaktan çıkıyor artık liderlik o genç arkadaşlar çünkü yaptıkları işte anlamı kaybettikleri anda o şirkette çalışma ihtiyaçlarını kaybedebiliyorlar ha burada çalışmışım ha da, bir de şu var herkes evinde laptop açtığınız zaman gördüğünüz şirket logosu ha şu şirket logosu olmuş ha bu logo olmuş bir yerden sonra genç arkadaşlarda özellikle fark etmedi dolayısıyla yani ben nasıl olsa evden çalışıyorum bu şirket için çalışacağıma bir miktar daha fazla para veren şu şirket için niye çalışmayayım diyor arkadaşlar ve şirketler arası hareketlilik o yüzden artıyor dolayısıyla hani bunun o niyesini daha iyi verebilecek liderlik anlayışı aslında ön plana çıkmalı ki çıkıyor hep beraber üzerinde durduğumuz konu aslında o hale geldi çok açıkçası.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Yani başta bahsettiğim evden çalışma konusu bence oturacak bizim gibi şirketler işte bankalar hibrit demeye başladık son zamanlarda ama bizim anladığımız bu sistemden şu şekilde gelişecek, tahminim haftanın belli günleri evden çalışacak belli günleri de ofise gelecek bir gün evden dört gün ofis ya da iki gün evden üç gün ofis şeklinde oluşacağını düşünüyoruz bunun nasıl bir döngüyle yürüyeceği işte kişilerin tercihlerine mi bağlı olacağı yoksa işin yapısına göre hep beraber senkronize olacak ekipler var çünkü bazı işler çok bireysel tek başına oturup akşam dokuzda bile çalışsa olabilecek işler ama öyle işler var ki diğer ekip arkadaşlarıyla birlikte eş zamanlı

	yürümesi gerekiyor proje türünde işler özellikle gerçi hani o işlere göre şekil alır diye tahmin ediyorum ama ağırlıklı hibrit sistem olur o hibrit sisteminde ağırlığı belli günler evden belli günlerde işyerinden çalışmak olur benim kişisel tahminim.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Ya o bir miktar değindiğim bazı kavramlara tekrar dönüş yapabilirim ya verimlilik kaygısı çok önde yöneticiler olarak aslında hem liderlik hem yöneticilik anlamında söylüyorum şirket perspektifinden bakınca o dip toplamda kârlılıkta bir eğer düşüş yaşandıysa bazı şirketler bildiğiniz panik oldu bunu pek yaşamayan işlerin de pek bozulma görmeyen şirketlerde eyvah bizim çalışanlarımız gözden uzak çalışıyorlar acaba verimli çalışıyorlar mı yoksa evde yatıyorlar mı gibi böyle bir takım sorularla bir panik oldu bunlar bir miktar çözüldü herkes kendi tekniğini kendi izleme tekniğini takip tekniğini geliştirdi bu arada, bu kaygılar azalmış gözükse de verimlilik konusu her zaman bir tartışma konusu olmaya devam edecek insanlar şirketler ofise dönelim derlerse de ya eski düzenimiz iyiydi verimli olduğumuzdan emindik o düzene geri dönelim kaygısı olur motivasyon tabi verimlilik işin teknik tarafıysa motivasyonda psikolojik tarafı o insan dokunuşu diye bahsettiğimiz kısma ihtiyaç var sosyalleşme ortamları olduğunu şirketler gördü onun da altını çizmek isterim çünkü yapılan sadece teknik bir iş değil insanlar işyerinde bir çeşit arkadaşlıkta kurdukları bir ortam olduğunu çok iyi fark etti dolayısıyla motivasyon ve sosyalleşme imkanının geri gelmesi de gördüğüm kadarıyla şirketler bir an önce ofise dönüşü hızlandırmaya çalışacaklar, çalışıyorlar hani burada tabi çok kişilerin de tercihleri dikkate alınarak hibrit bir sistem olabilir ama sosyalleşmenin bir çeşit hem iş tatminine katkısını çok iyi gördük, görüyoruz yaşıyoruz hem de motivasyona ve şirket bağlılığına şirket aidiyet hissine tekrar bağlayacağım çünkü orada turnover çok artıyor geri dönüş o sosyalleşme üzerinden o aidiyet hissini de

	güçlendirecektir, şirketler bir miktar o nedenle o dönüşü hızlandırmak isteyecektir.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Ya şöyle aslında söylediklerimi de kapsayacak şekilde şunu diyebilirim bir yerde dediğimi hatırlıyorum, iş odaklı liderlik iş odaklı olmaktan bir miktar daha böyle insan odaklı olmaya kayacak gibi gözüküyor hatta bu bir bir buçuk yılda bunun ne kadar önemli olduğunu görme fırsatı oldu pek çok arkadaşımızın iş ortamında ofis ortamında çok ağırlıklı yönetici arkadaşlarım teknik anlamda iş odaklı liderlik sergiliyorlardı ben de belki hani öyleydim açıkçası ama hani bu ayrı evlere dağılma ortamında o insan temasının aslında ne kadar önemli olduğunun bir nevi farkına vardık ve orada insan daha öne çıktı o daha doğru geldi dolayısıyla hani bu soru için ben çok genel olarak iş değil insan odaklı liderlik önümüzdeki dönemlerde çok daha gündemde olacak diyebilirim. Daha başka şeylerde söylenebilir ama daha uzun tutmamak için söylediklerimi de toparlayacak şekilde böyle özetlemem mümkün.

Katılımcı 2'nin sorulara vermiş olduğu cevaplar Tablo 8 yardımıyla açıklanmış ve çözümlemesi yapılmıştır. Yaptığı açıklamalar gösteriyor ki iş hayatındaki konumu ve 25 yılı aşkın iş tecrübesi de göz önünde bulundurularak bu katılımcının Kovid-19 sürecinde geçilen online sistem ve uzaktan çalışmadaki akış ile ilgili herhangi bir sorunu bulunmamaktadır.

Kovid-19 ile birlikte uzaktan çalışmaya geçiş için yaptığı temel işleyiş bilgisayar ortamından normal iş akışını devam ettirmiş olmasıdır ve aynı zamanda herhangi bir sıkıntı çıkmadan istediği zaman uzaktan ulaşma yöntemi ile istediği kanal üzerinden istediği kişilere ulaşabilir ve denetleyebilir durumda olmuştur. Bu kişinin teftiş kurulunda

yer alması ve aynı zamanda çalıştığı banka içinde de yine zaman zaman online olarak işleyişe katkıda bulunması Kovid-19 ile zorunlu hale gelen uzaktan çalışma sistemine paralellik gösterdiği için de herhangi bir zorluk yaşanmamıştır bir diğer elde edilen bulgu ise bireyin online yani uzaktan işleyiş ile ilgili kullanmış olduğu internet veri tabanlı sistemlerdeki bilgisinden kaynaklanmıştır.

Özellikle diğer gözlemlerde de dikkat edeceğimiz gibi kişinin bilgi seviyesinin bu konudaki değişimi ve aynı zamanda kişilerin internet kaynaklı veri tabanındaki programları olan bilgileri de uzaktan çalışma sistemine entegre olmalarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Sonuç olarak elde edilen bulgu bize şu sonucu vermektedir; Katılımcı sahip olduğu teknolojik girdilerde pandemi öncesinde ofis ortamını zaman zaman evinden de devam ettirebiliyor olması nedeniyle Kovid-19 sürecinde geçilen uzaktan çalışma iş süreçlerinde herhangi bir sorun yaratmamıştır. Sadece zaman zaman karşı tarafla görüşme esnasında altyapı yetersizliğine bağlı kesintiler ve kısıtlamalar olmuştur.

İşin motivasyon ve verimlilik kısmında ise birtakım endişeler bulunmaktadır. İşin sosyalleşme tarafı ve insana dokunma tarafında uzaktan çalışma bu ihtiyaçların yeterince karşılanmasına imkân sağlayamamaktadır. İş yeri işin yapılacağı yer olmakla birlikte aynı zamanda bir sosyalleşme alanıdır uzaktan çalışmada bu sosyalleşme olanağı azaldığından iş tatminine olumsuz yönde yansımaları olmaktadır. Şirketler ofislerin hem bu sosyalleşme ve hem de motivasyona olan katkılarını gözlemleyerek tekrar ofise dönmenin yollarını aramaktadır ve hibrit sistemler değerlendirilmektedir. Bu sayede iş tatminsizliğinden kaynaklanan sorunların önüne geçilmesi ve artan iş gücü devir oranlarının azaltılması amaçlanmaktadır.

Liderliğe ilişkin görüşlerde ise katılımcı birden fazla defa işin sadece iş odaklı liderlerle değil insan odaklı liderlerle geliştirilebileceği, insan odaklı liderliğin öneminin gittikçe daha da artacağı yönünde görüş bildirimi şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 9. Katılımcı 3'ün Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl üzeri iş deneyimi
K-3	İnsan Kaynakları Direktörü
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Bizim aslında perakende sektöründe bölge müdürlerimiz vesaire gibi çok sayıda uzaktan çalışan personelimiz vardı bu bakımdan biraz hazır olduğumuz bir kısım vardı sadece bu sayı çok arttı sayının artmasıyla birlikte biz de aslında full ofisten çalışan bir ekip olarak biz de artık uzaktan çalışmaya başladık şirket olarak buna uygun olacak şekilde masaüstü bilgisayarları artık laptop olarak değiştirdik artık neredeyse tüm bilgisayarlar değişti Vpn ile bağlantı yapıyoruz ortak bir alana giriyoruz burada Vpn'le ilgili bir sorunumuz oldu böyle bir sorunumuz olduğunu bilmiyorduk biz işte tüm kullanıcılara yetecek kadar Vpn ağı vardı ama sayımız yeterli değilmiş onu artırdık, KVKK ile ilgili dosya paylaşımlarıyla ilgili bir program yükledik bazı dosyaların paylaşımında bunu engelleyen vesaire böyle bir program, sonra cep telefonlarımızda ki internet gigabyte limitlerini artırdık, bireysel olarak ben de evime bir yeni monitör bir klavye mouse seti aldım herkes gibi ben de masamı değiştirdim daha rahat bir koltuk aldım ve daha uzun süreler artık evimden çalışabilir duruma geldim diyebilirim.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Aslında bir plan var tabi ki ama şu anda bunu yaptık dersek çok doğru olmaz sadece internet telefonlarda ki internetlerin limitlerini arttırdık ama bununla ilgili bir çalışma yapıyoruz biliyorsunuz bir sözleşme gerekiyor artık uzaktan çalışmayla ilgili bu sözleşmeyle bazı koşulları belirlemeniz gerekiyor ne kadarını şirket karşılayacak ne kadarı personele kalacak gibi biz de bu sözleşmeyle ilgili bir çalışma yapıyoruz henüz devam ediyor bu burada belli bir miktar aslında ödemeyi düşünüyoruz personele sırf internet doğalgaz gibi

	harcamaların karşılığı olarak sadece şu anda şunu yaptık biz yemek kartını ofise gelinen gün başına ödüyorduk yol parasını ofise gelinen gün başına ödüyorduk bunları artık evden çalışılsa da ödüyoruz.
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Biz bununla ilgili düzenli olarak anket yayınlıyoruz aslında personellerimiz evden çalışmaktan memnun mu? değiller mi? nasıl gidiyor? bu başladığı dönemden bugüne kadar nasıl değişti şeklinde, ilk başladığı dönemde biraz daha memnuniyetsizlik vardı ama şu anda son anketlerde yüzde seksenin üzerinde personel evden çalışmaktan memnun bir kısım hala evindeki ortamın oluşmamasından dolayı ofise gelmeyi tercih ediyor ancak bununda bizim evden çalışmaya ödeyeceğimiz paket desteklerle işte masa sandalye alımı için ödeyeceğimiz belli tutarlarla daha da artmasını bekliyoruz şu an için verimlilikte böyle bir artış ya da azalış olduğunu ölçmedik ama bir kayıp olmadığını da biliyoruz.
Soru 4: "Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?"	Bizim zaten kurum kültüründe e-posta her zaman çok fazla kullanılıyordu bu yine devam ediyor ama uzaktan çalışmayla en çok kullandığımız toplantı aracı Teams daha önce Skype kurumsal kullanıyorduk ama Teams'e geçtik ve bu uzun bir süredir pandeminin başından bu yana bütün toplantıları Teams üzerinden yapıyoruz bunun dışında biz anlık iletişim için tabi ki bütün ekiplerde Whatsapp'ta neredeyse Teams kadar çok kullanılıyor tabi daha informal şeyler için Whatsapp kullanıyoruz böyle söyleyebilirim.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Şu anda buna yetersiz diyemeyiz ama mutlaka gelişmesi gereken noktalar var özellikle şu bende bireysel olarak da görüyorum ekibimden bana çok acil bir şey yazılacaksa Teams uygulaması telefonlarda da kurulu olmasına rağmen Whatsapp üzerinden bir iletişim ihtiyacı doğuyor bu da demek oluyor ki bizim Teams uygulamamız Whatsapp kadar erişilebilir durumda değil burada ben şunu görüyorum mesela Whatsapp gibi programlar bilgisayardan kullanmaya çok uygun olmuyor ancak Teams gibi programlarda

	telefondan kullanmaya uygun olmuyor ben bunun biraz daha telefon ağının gelişmesi gerektiğini düşünüyorum.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Bizim yani çok özel bir yöntemimiz yok ama Whatsapp dediğim gibi normalde kullanmak zorunda olmadığımız bir uygulama ama Whatsapp'ı çok fazla kullanıyoruz hatta sosyal medyadan dahi mesajlaşma fasilitelerini kullanabiliyoruz bunun dışında biz uzaktan çalışmayla birlikte biraz daha esnek bir çalışmaya da döndük saatleri artık eskisi kadar umursamamaya başladık yani belli saatler aralığında kalmıyoruz bu yüzden hani daha mesai dışındaki saatlerde de telefon üzerinden sürekli ulaşılabilir durumda oluyoruz personelle bu şekilde bir yakınlık kurmaya çalışıyoruz.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Kesinlikle öyleydi biz bunu çok uzun zamandır uzaktan çalışma ve esnek çalışma üzerine proje yapıyorduk bunu yönetimimize de sunmuştuk üzerinde daha derin analizler yapmamız için sürekli bir süreci uzatıyorduk aslında ama Kovid'le birlikte bu bir anda gerçekleşmeye başladı aslında zaten çalıştığımız ve istediğimiz bir modele daha kısa bir zamanda mecburen adapte olmak zorunda kaldık diyebiliriz.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Bizim bunu gördüğümüz kadarıyla bireylerde kendini yalnız hissetme gibi bir şey oluşuyor yeterince destek ve takdir görmediğini düşünme sorunları yaşanıyor çıkış mülakatlarında da buna dair şeyler görüyoruz kurumlar için de doğal olarak bunun karşılığı çalışan bağlılığında bir azalma oluyor yani tabiri caizse gönül bağı dediğimiz şeyi tam olarak kuramıyorlar özellikle uzaktan çalışmadan önce işe başlayanlarda değil de uzaktan çalışma döneminde başlayanlarda daha fazla görülüyor.

Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Burada görüntülü konuşmalar yani sadece telefonla arama ya da sadece yazışma bunlar yüz yüze iletişimin etkinliğini tam olarak yansıtamıyor doğal olarak burada yani yöneticisinin online olduğunu bilmesiyle onu doğrudan görmesi arasında bir fark mutlaka hissediliyor biz de bunu sosyal aktivitelerle ekipleri dönem dönem doğrudan yüz yüze bir araya getirerek bunu aşmaya çalışıyoruz.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	İnsan kaynakları ekipleri olarak ofis çalışmasında yapmadığımız kadar birebir görüşmeyi uzaktan çalışmada yapıyoruz çalışanlar da uzaktan çalışmayla yeni karşılaştıkları için bilmedikleri bir süreçle karşılaştılar süreç pandemi nedeniyle zorunlu olarak çok hızlandığı için adaptasyon sorunları yaşandı birçok ekip zorunlu olmamasına hatta istenmemesine rağmen ofise gelmek istedi gereğinden uzun görüntülü görüşmelerde bazı zaman kayıplarına yol açtı.
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Uzaktan çalışmada beklentilerin zamanlamanın ve sonuçların net ifade edilmesi düzenli geri bildirim verilmesi çalışanları motive ediyor ve yalnızlıktan uzaklaştırıyor bunu yapan liderler daha doğru yapıyorlar.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Biz aslında bunlarla ilgili birçok eğitim planlıyoruz bu eğitimlerde hatta online oluyor bir nevi eğitim kendi içinde bunları tekrarlıyor gibi oluyor yani online bir eğitimde liderlere online konularda nasıl davranabileceklerini anlatmış oluyoruz. Çalışma hayatında birçok etken nedeniyle yani sürekli olarak bir değişim var liderler bu değişime açık olmalı yeniliklere ekiplerini de yönlendirebilmeliler yani öncelikle kendileri bunu kabul etmeli daha sonra ekiplerine de bunu inandırmalar bunun için öğrenme ve araştırma arzusunu artırmaları, iletişim şekilleri ve bakış açılarını da geliştirmeleri gerekiyor. Uzaktan çalışmada zaman kavramı mesai saatlerinin dışına da

	taşabildiğinden yönetimin bu konuda da daha yapıcı olmaları gerekiyor.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Aslında şu anda da görüyoruz bunu bir çok şirket Kovid sonrasında da uzaktan çalışmaya devam edeceğini duyurdu bir çoğu bunu yurtdışında da bir çok örneği var ama Türkiye'de de birçoğu 2022 senesinin sonuna kadar ki planlarını aslında duyuruyor bunu duyurmalarının bir nedeni de dışarıda ki personeli de çekebilmek oluyor demek oluyor ki dışarıda bunun isteğinde olan personeller var bu değişime erken başlayan şirketler tercih edilirliğini artıracağı için bir çoğu da bir süre sonra uzaktan çalışmaya kısmen de olsa başlamak zorunda kalacaklar.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Bence buradaki en önemli unsur alışkanlıklar, uzaktan çalışmanın artılarıyla eksileriyle ilgili bir çok çalışmayı hem biz okuduk hem de yaptığımız ölçümlerin tamamı verimlilik açısından bir fark olmadığını gösteriyor hal böyleyken tabi bazı ekipler mutlaka ofise gelip çalışmak zorundalar ama yani çoğu liderin bunu istemesinin nedeni aslında geçmiş alışkanlıkları ve uzaktan çalışarak eski verimliliği sağlayamayacağını düşünmeleri halbuki sonuçlar bunu göstermiyor sadece işin yapısı gereği ofiste bulunması gerekenler mutlaka yine bulunacaktır böyle durumlarda da en azından hibrit sistemin yani bazı dönemlerde ofise gelinip bazı dönemlerde uzaktan çalışmanın kullanılması gerektiğini düşünüyorum.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Liderler değişen şartlarda iletişimlerini çağa uydurmak zorundalar, yeni iletişim araçlarına uyum sağlamaları, eskisinden daha çok geri bildirim vermeleri daha çok teşekkür takdir etmeleri, bunları belki daha çok gösterebilmeleri gerekiyor. Liderlerin en büyük özelliklerinden birisi vücut dilini iyi kullanmalarıyken şu anda uzaktan çalışmada belki bunu eskisi kadar en azından kullanamayacakları için kendilerini net ifade edebilmek için başka yöntemler geliştirmeleri gerekecek.

Katılımcı 3'ün verdiği cevaplar doğrultusunda Tablo 9'daki veriler tek tek işlenmiş ve çözümlemesi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bu işte çalışan kişinin gerek bulunduğu sektör gerek bulunduğu konum ve en önemlisi iş hayatındaki tecrübesi dikkate alınarak uzaktan çalışma sistemine geçişe sorunsuzca uyum sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İlk başlarda Skype ile devam eden ve sonrasında Teams üzerinden yapılan görüşmeler ve daha pratik olması nedeniyle Whatsapp üzerinden iletişim süreci kurgulanmıştır. Özellikle kurumsal yapının işleyişi ve en önemlisi altyapıdaki sıkıntıları gidermek adına bir müddet fiziksel donanımlardaki aksaklıkların giderilmesi üzerinde durulmuştur.

Pandemi uzaktan çalışmaya geçişte önemli bir hızlandırıcı olmuştur. Pandemi öncesinde konu sürekli gündemde olmasına ve insan kaynakları ekipleri ile üst yönetim projeyi sürekli değerlendirme aşamasında tutsalar da uygulamaya geçmek konusunda oluşan çekinceler ve geliştirme ihtiyaçları hep sürecin ertelenmesine yol açmıştır.

Pandemi sürecinde uzaktan çalışmada en çok görülen sorunlardan biri çalışanların yalnızlaşma hissini kapılmaları ve yeterince takdir görmediklerini hissetmeleri olmuştur bu durum hem kurum için anketlerde hem de çıkış mülakatları esnasında gözlemlenmiştir. Bu sorunu yaşayan çalışanların da özellikle pandemi sürecinde işe başlangıç yapan yeni çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir pandemi öncesinde işe başlayan daha uzun yıllar kıdemi olan çalışanlar da sorun bu kadar yoğun bir şekilde oluşmamıştır.

Uzaktan çalışmanın geleceğine ilişkin katılımcının yapmış olduğu değerlendirmelere göre bazı şirketlerce uzaktan çalışma olanağı nitelikli iş gücünün elde tutulması ve yeni nitelikli iş gücünün şirkete çekilmesi için bir araca dönüştürülmüştür. Şirketler uzaktan çalışma olanağını öne çıkararak yetenekleri kendilerine çekmek istediklerine göre çalışanlarca bu yönde bir talep olduğu düşünülmelidir ve sırf bu nedenle dahi olsa şirketlerin uzaktan çalışma opsiyonunu daha fazla kullanacakları öngörülebilmektedir.

Liderlerin ise yeni dönemde yeni becerilerle donanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Örneğin geçmişte önemli olan beden dili uzaktan çalışma da o kadar önemli bir özellik değildir. Liderler değişen şartlara uyum sağlamalıdır bu doğrultuda uzaktan çalışmada

lider ekip üyelerine daha çok geri bildirim vermeli onları daha çok takdir etmeli ve yeni iletişim araçlarını daha etkin bir şekilde kullanmalıdır.

Alınan cevaplar doğrultusunda karşımıza çıkan sonuç ise pandemi sürecinde iş hayatında yaşanan aksaklıklar ve fiziki bir arada olunan aktivitelerin yerini doldurabilmek için iletişimin gücünü artırmak odaklı çalışmalar yapılmıştır. Katılımcı 3'ün verdiği cevaplara göre kendi kültür yapılarını ve en önemlisi iş etiğini yaşatmanın en iyi yolu herkesin bu süreçte sistem içerisinde aynı özen ve özveriyi göstermesi ile birlikte olacağı savunulmuştur. Alınan cevaplar ve sorulan sorular doğrultusunda her türlü ölçüm tek tek yapılmış ve rassal anlamlılıklarda faktör analizi doğrultusunda ölçekli bir şekilde sorulmuştur.

Tablo 10. Katılımcı 4'ün Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl üzeri iş deneyimi
K-4	Kurumsal Sürdürülebilirlikten Sorumlu Direktör
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Şimdi öncelikle bizim çalıştığımız kurum itibariyle teknoloji altyapımız çok güçlüydü 84 ayrı lokasyonumuz var dolayısıyla biz zaten pandemiden önce işimizi uzaktan yapabilir hale gelmiştik ki bütün toplantılarımızı görüşmelerimizi ülkelerde dahil olduğu için yapabilirdik, yapabilir altyapısı hem kuruluydu hem de yapıyorduk kendi yazılımlarımızda var kendi ERP sistemimiz çünkü AR-GE ekiplerimiz var hem kurum içinde hem kurum dışında dolayısıyla altyapı anlamında çok rahat hızlı bir geçişimiz oldu hatta işte pandemi 18 Mart'ta geçtik biz ofislere önden o haftanın başında test için denedik denemeler yapıldı denemeler sonrasında da uygun olduğu görüldüğü içinde 18'i itibariyle evlere çekildik altyapı anlamında rahattık ama evden çalışma kültürüne uyum tabi insanın davranış değişiklikleri alışkanlıkları konusunda ki kısım da uyum çok sıkıntılı oldu onu söyleyebiliriz kendi adıma işte evde bir hani çalışma ortamı yaratma sonuçta bir aile ortamı var işte masalar konusu çünkü eşimde uzaktan çalışıyor işte hani yemek masası mı şeye dönüşecek çalışma masasına işte evdeki diğer odaların kullanımı tabi kurallar getirmek durumunda kaldık, bizim şu an evdeki geldiğimiz yapı da zaman içerisinde şeyi de aldık yani çalışma masası çalışma koltuğu ergonomik açıdan iş güvenliği açısından da uzun süre başta çok keyifli gelse de uzun süre aslında böyle yapıyor olmanın dezavantajlarını yaşadık donanımsal olarak da masalarımızı aldık ofis sandalyelerimizi aldık odaları ayırdık odaların girişinde notlarımız var şimdi stickerlarımız toplantı da olduğumuz zaman onları asıyoruz kapıya, kritik işte bölünmemesi gereken toplantılarda önden bir ekip toplantısı yapıyoruz sabah hani bu saatler benim lütfen

	evin bu tarafını kullanma diğerleri senin gibi yöntemler geliştirdik ona uyum sağladık ilk etapta yaşadığım şeyi söyleyebilirim kişisel olarak Zoom hastalığı olarak ta tanımlandı sonra işle özel hayatı ayıramama konusu hani esnek saatlerde çalışıyor çok keyifli gibi görünürken ama belirli bir süre sonra işten kopamama konusu olmaya başladı yani salonda daha rahat ortamda çalıştığınız bir şeyi bilgisayarı kapatıp özel hayatınıza geçemez oldum şahsen ben daha sonra kendi yöntemlerimi belirledim odamı ayırdım işte metotlarımı yöntemlerimi belirledim dolayısıyla iş bitince bitiyor yine tabi mümkün olmuyor yine uzaktan bağlanıyoruz hızlıca ama ilk etapta onu yönetmek gerçekten tecrübeyle mümkün olan bir şey oldu, tecrübe ettim baş ağrılarım çok uzun bir süre durmadı ekrana konuşmak çok kolay bir süreç değildi hele ki benim yaptığım işte devamlı büyük toplantılar anlatılıyor ediliyor karşıdan tepki almadan toplantı yönetebilmek kolay bir süreç değildi ama hepsine yavaş yavaş uyumlar sağlandı şu an çözdük.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Dönemsel itibariyle bu yatırımlar güncellendi aslında tüm pandemi dönemindeki iletişim çok sıkı bir iletişim kampanyası ve geri bildirim İK kampanyası düzenlendi oradaki geri bildirimlere göre bu haklar yavaş yavaş açıldı şeyi söyleyebilirim belli bir dönem sonunda özellikle devamlı bilgisayar başında çalışanlar çünkü bizim alanımız aslında operasyon biz hiç işi durdurmadık onu da söyleyebilirim çünkü yüzde yirmimiz lojistik kargo hani biliyorsunuz en çok da pandemide kritik değere gelen taraf oldu o yüzden operasyon hiç durmadı ama uzaktan çalışanlar için belirli bir süre sonra monitörlerini ofisten alma işte sandalyelerini alabilme işte yükselticilerini alma işte mouseları vesaireyle ilgili izinler çıktı dolayısıyla demirbaşların eve götürülebilmesi ya da şey hakları da hibrit çalışmayı şu an hak olarak da tanımladık sözleşmelerimiz değişiyor o gibi çalışma modeli

	dönüşümleri başlamış oldu o yardımlarda dönemsel olarak bizim internet yardımlarımız zaten vardı aslında uzaktan çalışan ekiplerimizde vardı kalıcı olanlara da bu haklar da tanımlanmaya başlandı.
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	İlk etapta tabi hani biz yarı zamanlı çalışmayı da denedik dolayısıyla o panik zamanı o zamanda biraz absorbe edildi yani 15 gün çalışma 15 gün uzaktan çalışma sonra gördük ki aslında blok blok dikey blokları 15 günde bir değil yatay yarım çalışmayla bu işin motivasyon kaybının engellenmesi gerekiyor çünkü insan psikolojik bir varlık ve kaygının daha çok arttığını gördük işin dışında insan olmanın verdiği ki o dönemdeki kayıplar herkesin ailesinde yaşananlar vesaire bizim oradaki stratejimizde şeye dönüştü yapılan desteklerin mental destekler olması yönünde ataklar yapıldı bunlar neler dönemsel şey başladı işte uzaktan çalışmanın nasıl olduğuna nasıl verimli yönetebileceğine psikolojik açıdan da programlar başladı sağlık açısından özel sağlık diyet programları işte nefesle ilgili özel programlar çocuk geliştirmekle ilgili çocuğu evde olanlarla birlikte anne ve babalara özel seminerler gelmeye başladı ve bunlarla da ilgili her gün özel yayınlar yapıldı, webinarlar yapıldı anketler işte yarışmalar vesaire dolayısıyla aslında biz daha çok mental tarafa destek sağladık ve birlikte biriz mesajını vermiş olduk aslında organizasyona bu anlamıyla motivasyon kayıpları en aza indirgendi diyebiliriz şeyi de görüyoruz şimdi ofise dönmek konusunda ısrarlı bir ekipte var yani çok uzaklaşmak istemiyor kimse ama hibrite çok yaklaşmak istiyorlar böyle bir dönüş dönemi oldu kendi adıma uyguladığım yöntemlerde ben hemen ekip içerisinde çevrimiçi webinarlar düzenledim işte bizim grubumuzda sekiz yöneticimiz var her yöneticinin de uzmanlık alanları farklı işte 50 kişilik bir ekibiz benim çalıştığım alan nedeniyle orada herkes uzmanlığını anlattı webinarlar yapmaya başladı yarışmalar yaptık sponsorluğunu üstlendim kişisel olarak üstlendim orada hani

	kurumdan bir beklentimiz yoktu onunla yakınlaştık tabi yarışma önemli bir şey biliyorsunuz heyecanı yukarıda tutuyor ekibin birbirine bağlanmasını sağlıyor bir de bu dönemde iyilik, iyilik de profesyonel yapılması gereken bir şey hayır gibi de görülüyor biz otuz elçi otuz iyilik projesi başlattık yine bu bireysel bir inisiyatif zaten iyiliği yapan kişiler birbirine hani hepimiz iyilik yapmak isteriz ya ama hani güvenemeyiz nasıl yapacağımızı bilemeyiz çok ihtiyacı olanları seçerken hep bir tedirgin oluruz hani çok dikkatli olmaya çalışırız içimizde zaten bunları yapan arkadaşlarımız vardı onlar elçi oldular ve bu değeri yarattılar her ayda yapılan bu iyilikleri hangi derneklerle çalışıldığını kim istiyorsa aslında yayın yaptık bir sürü üyelerde bu çalışmalara katıldı biliyorsunuz EDMER'de biz zaten birlikte çalışıyoruz hem ekibin orada yaptığımız Etik Lider Akademisi katkılarını arttırdık hem de Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nde ben ve iki arkadaşım mentor olduk dokuzuncu dönem mentorleri, uzaktan çalışan üniversite öğrencilerine de mentorluk yapmaya başladık bu sayede aslında hani o psikolojik sıkıntı başkalarına iyilik ederek daha da sakin geçti hem de vererek yapılan iyiliğin iyileştirici gücünü de kullanmış olduk dönüştürdük biz o süreci.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Whatsapp ilk etapta çok işimize yaradı grup paylaşımları ve anlık süreçlerde ama biz Gsuite'e geçmiştik pandemiden önce, Gsuite'i bilmiyorum kullanıyor musunuz? Müthiş bir birlikte çalışma ortamı var biz onun üstünden aynı anda bir sürü kişi çalışabiliyor ve verimli çalışabiliyor, bağlantıda olmanıza bile gerek yok linkin üstünden her şeyi aynı anda çözebiliyorsunuz onun bir de chat özelliği var biz şu an telefonlara da kurulabiliyor maillerimiz chatimiz ve Gsuite'in her türlü drive'ından sunum şeylerinden faydalanıyoruz 7/24 aslında telefonumuzun olduğu yer ofisimiz bizim şu an, canlı yayın bile yapabiliriz

	bağlanabiliriz sunum da yansıtabiliriz sunumun üzerinde güncelleme bile yapabiliriz
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Tabiki teknoloji ve gelişim açısından daha iyisini her zaman kabul ederiz ama hani son dönemde özellikle bu Gsuite kullandıktan sonra bir şey de eksik kaldı diyebilir miyiz o anlamda bizim bir şeyimiz olmadı belki hani ilerleyen dönemlerde hani bu tez işe o anlamda da yararsa bu sanal gerçeklikte hani yine uzaktan yapalım ama üç boyutlu olarak ekranlara yansırsak keyifli olabilir mesela, bir eksiklik değil geliştirme ve işin keyif tarafı hologramlarımızın olduğu dünyanın her yerine bu şekilde ulaşabileceğimiz bir altyapı da neden olmasın.
Soru 6: "Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?"	– Orada biz tabi şeyden manevi taraftaki iyilik güdüsünden gittik bu arada bu tamamen gönüllük esasıyla yapıldı yani ben dedim diye yöneticilerimin yapmak zorunda olduğu bir şey değildi biz zaten şeyin farkındaydık yardım yapan yıllardır bu şeyler gizli olur yardım yapmaya alışkın ve verici ekipleri içimizde biliyorduk kimdi, sekiz lider onlarla özel anlaşmalar yaptık bak gönüllüsün değil mi hani bu işte şey yok bu bir Kpi değil bu bir işte iş hedefi değil ama gönüllülük Kpi'larımızı verdik sözlerimizi verdik birbirimize söz vererek ilerledik dolayısıyla hani orada ki gönül bağını başka bir platforma taşımış olduk iş dışında da iyilik için buluşmuş bir ekip oluşmuş oldu bu o anlamda iyi bir yöntemdi
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Bizim hep düşündüğümüz bir şeydi ama ivmelendirdi onu söyleyebiliriz yani altyapımız hep hazırdı ama mantalite olarak hazır mıydık derseniz çok hızlı uyum sağladığımızı görünce daha da motive olduk dolayısıyla hani pandemi bu geçişi olması gerekeni hızlandıran bir nimet olarak değerlendiriyorum tabi keşke kötü bir nedenle değil de daha önce biz daha farklı geçebilseydik belki de hani değişimin dönüşümün böyle yıkıcı etkilerinin de olması gerekiyor

Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Birlikte çalışma kültüründe zafiyetler oluşturabilir çünkü iletişim de hani gerçekten sanal ve uzaktan ve değmeden iletişim sağlıyor bizim gibi Akdeniz kültürü olan ekipler içinde hiç kolay bir şey değil hatta şeyi bile bulduk hani biz Türkler illa değeceğiz yani tokalaşırken şunu (yumruk selamı gösterildi) bile yapıyoruz demek ki bizim dokunarak iletişime ihtiyacımız var bu ihtiyacı olanların hani belirlenmesi buna uygun durumsal liderlik ihtiyacını çok ortaya çıkardı
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Şey tespiti çok doğru geri bildirim çok istedikleri bir şey özellikle çalıştığınız kuşakla da ilintili işte Y ve Z kuşağı özellikle Z kuşağı geri bildirim konusunda çok beklentisi olan helikopter yöneticilik bekleyen bir kuşak bu dönemde ona aslında hem imkân sağladı çünkü çok hızlı erişilebilir oluyorsunuz ve vaktinizi yönetebiliyorsunuz biz şöyle ek destekler
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Tabi sürece denetim ve kontrol olarak bakarsanız orada iş değişiyor onun için işler yönetilir insanlar yönlendirilir diye düşünüyorum ben dolayısıyla kontrole denetime geçtiğiniz yerde, bu tabi ki şey değil hani güven kontrole mani değil ama insanları kontrol eder yaklaştığınız zaman ortadan güven kalkıyor o ilişkide zedeleniyor kurum olarak yapmamız gerekenler tarafında da kurum olarak yapmamız gerekenler tarafında da iyi bir performans yönetimi bireysel performans yönetimi gerekiyor biz o sistemi kurmaya daha çok vakit harcadık

Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Empati konusu kritik liderlikte de hep vurguluyoruz bu empati sadece insana değil o sırada yaşamla doğayla ilgili her şey oldu gezegen diğer canlılar insan iletişimi dolayısıyla sizin o anki farkındalığınız karşı tarafın ihtiyacını anlamış olmanız çok önemli ve değerli, belki de ben hani ben kendi adıma ve gördüğüm iyi örnekler adına o dönem samimi yaklaşanlarda karşı tarafın ihtiyacını giderecek şekilde ortaklık kuranlarda o dönem hani kayıp gibi görünse de uzun vadede aslında o kişinin de kendi performansını yansıtmak adına gönüllü olduğunu görüyorsunuz aslında hani o kurumların hep oluşturmak istedikleri kurumsal bağlılık dediğimiz şey tam şimdi devreye giriyor dolayısıyla hani benim yorumum samimiyet empati ve o ihtiyacı belirlemeyle ilgili asıl liderlik işte diyorum ya zor zamanlarda ortaya çıkıyor ya orada durup düşüneceksiniz kafanızı işe gömmek yerine iş sonuçlarıyla tabi ki çok değerli ama asıl konu diğer kişilerin performanslarıyla o iş sonuçlarını üretmek bir tık geride durup ihtiyaçları belirleyip onları yönetmek en iyisi olabiliyor ha şeyi de söylemek gerekir belli vedalaşmalarımız da oldu mesela bu dönemde yani hep aynı ekip arkadaşlarıyla yürümekte ısrar etmek gibi gibi yaklaşımlardan daha ziyade kişilerin kendisini tanıdığı bir dönemde onun kariyeri için daha iyi olacak yerlere yönlendirmekte yine o anlamda da iyi bir adımdı ekibin daha böyle nasıl diyelim silkelendiği daha kemik kadronun aslında kaldığını da gördüğümüz bir dönemdi.

Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Empati var çok kritik liderlik davranışı konusu var orada hani etik bir lider nasıl olmalı aslında bir lider nasıl olmalı sonra etik bir lider nasıl olmalı konusu var hepimizin gelişime çok ihtiyacı var hani onu zaten zaman içerisinde ki kendimizi geliştirdiğimiz alanlardan hissediyoruz o anlamda ki hani o yaklaşımları kendimizi iyi izlemek ekipteki geri bildirimleri çift yönlü almak geri bildirim kelimesini de artık sevmiyoruz aslında biz, ileri bildirim konusu var hani geri oldu bitti artık hani geçmişle ilgili şeyi konuşmak yerine gelecekteki süreci konuşacak seviyelere getirmek gerekiyor
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Covid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Şeyi de takip ediyoruz kesinlikle hibrit çalışma diye bir şey hayatımıza girecek, girdi girecek ve resmileşecek bu neyi getirecek çalışan açısından hepimiz açısından iş hayat dengesinin sağlanmasını ama kurumlar açısından yetenek setlerinin dağıtımı ve adil kullanımı diyebilirim yani işte Amerika'da iyi bir uzmanı eski çalışma modeline göre getirtemezken faydalanamazken yeni çalışma modelinde bir sürü uzmanlığın dünyaya yayılması anlamına geliyor
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	O eğilimler var birazcık şey için de olabiliyor o hani şu kontrol ve denetim kısmını artırmak için diye gözlemliyoruz psikolojik bir yaklaşım da olabilir, altyapının vermediği destek yüzünden de bu yollar seçilmiş olabilir.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Çok kritik kesinlikle bir liderin bu süreçle ilgili liderliği alıp sakinleştirici ve o bilgelik gücünü kullanması lazım araçlar konusunda da teknolojinin getirdiği her şeye açık olmalı olduğumuza inanıyorum işte canlı yayınlardan işte webinarlara uzaktan yapılabilen her şeye bilgi çünkü paylaştıkça değerli bir şeye dönüşüyor paylaştığımız kadar bilginin sahibi oluyoruz

Katılımcı 4'e sorulan sorular doğrultusunda verilen cevaplar Tablo 10'da sırasıyla yazılarak çözümlenmiş ve açıklanmıştır. Katılımcının sahip olduğu yaklaşık 20 yıllık iş tecrübesi göz önünde bulundurularak ve en önemlisi sürdürülebilirlik departmanında direktör olduğu için ciddi anlamda yönetsel tecrübesi bulunmaktadır, elde edilen bulgular göstermiştir ki ilk olarak bakıldığında altyapıda yaşanan yetersizlikler ile asıl sıkıntının sistem içerisinde çalışan bireylerin bu sürece kanalize olamamasından kaynaklanmıştır.

İlk bakıldığında AR-GE departmanlarında bir sıkıntı yaşanmamıştır. Bu durumun sebebi AR-GE departmanlarında çalışan bireylerin normal koşullarda da tamamen online dediğimiz ve home ofis şeklinde çalışabiliyor olmasından kaynaklanmıştır. Şirket genelinde geçiş esnasında yaşanan sıkıntılar dikkate alındığında ise özellikle ilk başta uygulanan 15 gün uzaktan geriye kalan 15 gün ise fiziki çalışma koşulları uygulanarak kişilerin bu sürece entegre edilme sürecinin çok da doğru bir yöntem olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak ciddi bir salgın süreci yaşanmasına rağmen bir süre sonra her türlü aksaklık giderilerek lojistik alanında çalışan bireylerin bu sıkıntıya rağmen kanalize olma sorunundan kurtuldukları ve tamamen entegre bir şekilde işlerine odaklandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Dijital iletişim araçlarının aktif kullanıldığı mevcut alternatifler içerisinde zamanla en uygun ve yeterli olanının devreye alındığı belirtilmiştir. Bu araçların mevcut süreci yönetmek için yeterli olduğu yine de yeni iletişim araçlarının geliştirilmesi konusuna açık olunması gerektiği belirtilmiştir.

Uzaktan çalışmada özellikle Y ve Z jenerasyonlarının daha açık iletişim beklentilerinin olduğu, geri bildirim almayı çok önemsedikleri görülmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması noktasında pandemi avantaj sağlamıştır çünkü liderlere ulaşmak uzaktan çalışmada daha kolay ve hızlı hale gelmiştir. Bu yönüyle yeni kuşakların helikopter yöneticilik beklentileri içerisinde oldukları ifade edilmiştir.

Uzaktan çalışma artık iş hayatına girmiştir ve daha çok hibrit çalışma modeli şeklinde kanuni ve yapısal çerçeveleriyle birlikte uygulanmaya devam edecektir. Bu da çalışanlar açısından iş ve yaşam dengesinin sağlıklı bir şekilde kurulmasına imkân sağlayacaktır.

Liderlik özellikleri ise önemini korumaya devam ederken özellikle empatik liderlik davranışı, etik bir lider olmak gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Geri bildirimleri

çift yönlü olarak sağlayabilmek liderin kendisini ve ekibini geliştirmeye odaklanmak temel değerler haline gelmiştir.

Getirilen bir eleştiri ise her ne kadar online çalışma ortamı fiziki çalışma ortamı ile entegre edilmeye çalışılsa da disiplin yapısında yaşanılan sıkıntılar bazı çalışanlar da maalesef sonuç olarak sorumsuz davranışları beraberinde getirmiştir. Diğer türlü olumlu gelişmeler dikkate alındığında ise katılımcı 4 bu sürece olumlu katkı sağlamış ve yadırgamadan daha çok kendisini geliştirebilir şekilde çözüm önerileri aramayı başarmıştır. Bu durum iş hayatındaki tecrübe yılı ve en önemlisi de bir direktör olarak yönetici konumunda olmasından kaynaklanmıştır.

Tablo 11. Katılımcı 5'in Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (çalıştığı departman) 35 yıl üzeri iş deneyimi
K-5	PricewaterhouseCoopers Şirket Ortağı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Aslında çok büyük bir değişiklik yok şöyle bir değişiklik var diyebilirim tabi ki biz şirket olarak Google Meets kullanıyorduk bizim bütün iletişimimiz onun üstündendi ilk başladığımız günlerde sonra Teams girdi hayatımıza Zoom girdi bir tomar başka yazılımlar girdi dolayısıyla tek kanallı bir uzaktan çalışma konferans ya da görüşme yerine çok daha fazla kanal kullanabilir olduk onun dışında uzaktan çalışma benim hayatımda hiç yoktu ben otuz beşinci yıldayım iş hayatımın otuz beş yıldır hiç uzaktan çalışmamıştım burada takvimimde duruyor hala 11 Mart 2020'de gitmişim eve takvim orada kalmış 11 Mart zannediyorum Çarşamba öyle gitmişiz ondan sonra bir buçuk sene kadar neredeyse hiç ofise gelmeden bazen haftada bir uğradım ama evden çalıştım benim için çok müthiş bir deneyim oldu şimdi normal bir hayata geçtik sayılır üç gün ofis iki gün ev gibi bir planla çalışıyoruz benim için evde geçirdiğim süreler daha kıymetli hani herkes ofise geliyor diye geliyorum ama aslında elimde olsa gelmeyeceğim yani dolayısıyla benim için başladığı anda çok dardı ve ne yapacağımı bilmiyordum ama bugün her tarafında var evet uzaktan çalışma iş hayatının.
Soru-2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Biz PwC olarak işte Türkiye'de kırkıncı yılımız bu yıl yaklaşık iki bin civarı iki bin beş yüz civarı çalışanımız var hep onu söyleriz bizim tek varlığımız çalışanlarımız dolayısıyla bizim başka bir assetimiz yok çalışanlarımız onlara verdiğimiz bilgisayar onlara verdiğimiz telefon onlara verdiğimiz araç belli bir kesimine dolayısıyla bu asseti kullanabilmek için bütün yatırım oraya zaten, teknoloji altyapımız gayet iyiydi genel olarak ama ilk planda hemen yaptığımız şey telefonlardaki data hattı kullanım imkanlarını arttırdık ikiye katladık mevcut hattı dolayısıyla

	arkadaşlarımız sorunsuz olarak oradan yani evlerinde kendi hatlarından değil de doğrudan telefon üstünden şirket hattından konuşsunlar diye ilk yaptığımız iş o oldu ikinci olarak bir çalışma ofisi seçkisi hazırladık evlere kurulmak üzere belli bir kısmını şirket karşıladı arzu edenlerin o kısmın üzerindekileri kendileri seçerek yani yaklaşık kırk elli itemı bir set olarak da düşünürsek dört ya da beş sette ama bunların hepsini mix edebilecekleri şekilde bir şey hazırladık ne diyeyim katalog oradan seçtiler en kısa zamanda evlerine ulaştırdık çok büyük tercih Ikea'dan oldu Ikea'yla görüştük ve evlere en kısa sürede onların ulaştırılmasını sağladık bunu hemen bir iki ay içerisinde çözdük ondan sonra da hayat o şekilde yürümeye başladı. Şu anda da bunlar tabi kendi aldıkları için ödediği için kendilerinin evlerinde duruyor data hatlarımız aynı şekilde devam ediyor değiştirmedik son derece yüksek bir kullanımla çünkü bizim için çok önemli bir yığın programlar ekledik bilgisayarlara daha rahat açıdan erişim olsun diye bir kriz yönetimi kurmuştuk o kriz yönetimi sürekli irtibatta oldu webcastlerlede şunlarla bunlarla bir çalışma güvenliği sağladık diye düşünüyorum.
oru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Çok ciddi farklılıklar var aslında tabi bugün ofisten yapıyoruz bu görüşmeyi ve ofisimizin doluluğu gittikçe de artıyor ilk başlarda bir rezervasyon sistemi kurduk çok uzun bir süre ofis kapasitesini kendimiz kontrol ettik rezervasyonu yapmayan ofise gelemedi dolayısıyla sayıyı çok ciddi bir şekilde kontrol ettik şu anda rezervasyon sistemini kaldırttık ama yine de arkadaşlara bu üç gün ofis iki gün ev çalışmasını empoze ediyoruz ve bunu güvenle kullanmalarını istiyoruz tabi ki HES kodlarıyla falan girilip çıkılıyor

Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Google Meets kullanıyoruz en fazla bizim şirketin izin verilen kullanım şekli bu en çok onu kullanıyoruz onun dışında e-posta tabi ki e-posta ilk başta onun dışında görsel bir şey yapacaksak Google Meets kullanıyoruz, Whatsapp'ı işlerimizde çok kullanmıyoruz Google'ın yazılımları olan diğer appleri kullanıyoruz bizim şirket şeyimizde onun üstünden gittiği için ama ilk başta e-posta diyebiliriz en yoğun ikincisi video konferans görüşmeler üçüncüsü de onun adını hatırlayamadım şimdi ama o Whatsapp benzeri diğer aplikasyon buldum Google'ın chat diye bir uygulaması var onu kullanıyoruz.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Bence gayet yeterli hiçbir sorunumuz yok internet bağlantınız iyiyse hiçbir sorun olmadan iletişim kurduk bugüne kadar aslında ben şahsi olarak bu dönem ekibimle daha da yakın olduğumu hissettim çünkü ofis ortamında kalabalık ekiplerde sadece onların yöneticileri olan bir iki kişiyle daha yakınsınız tüm ekiple çalışma olanağınız yok en azından bizim çalışma şeklimizde yok, pandemi başından beri tüm ekiple online toplantılar yapıyoruz
Soru 6: "Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?"	İşte az önce söylediğim aslında buna biraz cevap oldu tüm ekiplerle bir arada olmak için bunu bir enstrüman gördüm tool gördüm kendime, haftalık toplantılar yapıyoruz online hatta bu üç gün ofis iki gün ev olunca fiziki olarak da toplanabiliriz dediler ama ben online devam etmenin daha verimli olacağını düşündüm ayda bir kez ayın son toplantısını fiziki yapmaya karar verdik dolayısıyla online devam ediyoruz ayrı bir şey bunun dışında yok hani ben de.
Soru-7: "Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid -19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?"	Bu geliyordu bence uzaktan çalışma çünkü teknolojinin bu kadar geliştiği bir yerde fiziki olarak herkesi sürekli olarak yer değiştirtmek ve yüz yüze görüşme yaptırtmak zaten anlamsız olmaya başlamıştı Kovid-19 bunu bence çok hızlandırdı, çok hızlandırdığı için de iyi oldu bence ama bu seferde şöyle bir sorun çıktı bizim gibi marka bazlı çalışanlar

	Pwc kültürünü şirket kültürünü oturtmak isteyenler için bu bir handikap bir araya gelme zorunluluğumuz da var hele de biz vergi yapıyoruz denetim yapıyoruz biraz usta çırak ilişkisi de var tavırlarımızı çalışma şeklimizi davranışlarımızı birbirimize görmemiz lazım bu online olarak sınırlı, şirket içindeki davranışlarımızı da görmemiz lazım o açıdan da hani gelmekte olan geldi
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Ya göz teması, davranış çok önemli biz de bizim kültürümüzde insanız dolayısıyla bazen bir dokunmamız gerekiyor bazen bir göz kırpmamız gerekiyor o koca ekranın önünde bunlar soğuk kaçabiliyor, burada ben karşımda yapsanız belki farklı bir hava da konuşacağız ama siz beni şuradan yukarı görüyorsunuz şu anda alt tarafta nasıl bir ortam içerisinde olduğumu bilmiyorsunuz hani çoğunlukla terlikli şortlu falan oluyoruz ya mesela o bile bence önemli bir noktaya götürüyor işi hani bu açıdan baktığımızda yüz yüze iletişimin hala gerekli olduğuna ve insani dokunuşu sağlamakta onun üstüne bir şey olmadığına inanıyorum dolayısıyla yüzde yüz uzaktan bir araya gelmeden bir en azından benim işimde serbest meslek işinde bunun mümkün olmayacağını düşünüyorum bunun mümkün olduğu iş alanları vardır mutlaka.
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Sunabiliyor bana göre ama o dediğim gibi kişisel dokunuş göz göze gelme cidden göz göze gelme böyle arada bir ekran olmadan göz göze gelmenin yerini hiçbir şey tutmuyor biz de sürekli pulse surveyler yaptık pandemi boyunca eksikliğini hissettikleriniz nelerdir diye belli bir dönem cidden o psikolojik destek ihtiyacı doğdu onlar içinde Webex'ler yaptık onlarla ilgili de uzmanlar getirdik arkadaşların evlerine, ekranlarına en azından dolayısıyla öyle bir çözüm bulduk ama bana göre böyle çözülemeyecek dertlerde yok online olarak uzaktan da olsa kişisel ilgiyle çözebileceğimiz konular bunların hepsi sadece yalnızlığı çözemeyiz

Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Bizim denetimle ilgili bir problemimiz yok arkadaşlarımız yani bizim genel çalışma şeklimiz de o dur herkes işini yapmakla mükelleftir benim fiziki olarak görmem çok gerekli değil dolayısıyla öyle bir problem yaşamadık sadece ekip olmanın zorluklarını uzaktan ekip halinde çalışabilmenin zorluklarını yaşadık diyebilirim onun dışındakiler biz de çok fazla problem olmadı, ekip çalışmasında da biz birbirinden öğrenen bir yapıyız birlikte çalışarak birlikte emek koyarak başarılı olabiliyoruz öyle öğreniyoruz daha doğrusu, tabi orada bazı eksikliklerimiz oldu bu dönemde onları da fiziki ortama geçer geçmez kapatmanın yollarını arıyoruz şimdi o eksik kalan o birlikte çalışma alışkanlıkları o kültür çünkü bu arada biz durmadık yeni elemanlar aldık şirketimize o yeni elemanların birçoğu bir sene bir buçuk sene ofisi görmedi ofis ortamını görmedi uzaktan çalıştılar şimdi onları telafi etme dönemindeyiz.
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Kişisel dokunuş önemli hani fiziki olarak yapılmasa da telefonla aramak görüntülü aramak e-mail atıp durumlarını sormak onların yalnız olmadığını hissettirmek bizim için çok önemli bunu da hemen ilk başta evlere kapandığımız dönemlerde team leader diye bir konsept geliştirdik her liderin her Manager'ın altındaki ekiple en kısa sürede iletişimini kurması gerektiğine dair yönergeler, yöntemler, birlikte iş yapma bunlar zincir olarak ta üst üste geldiğinde bütün şirketin birbirine bağlandığı en azından ekip bazında ortamların oluşması geldi
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Empati en başta, saygı belli bir seviyede ve kalpte de vicdanları olacak bunlar zaten evde evde de onlinelar ben istediğim zaman mesaj atarım istediğim zaman görüntülü ararım meselesi olmayacak bu vicdanla alakalı, empati kendimizle alakalı ben onun durumunda olsam ne yapardım meselesini sürekli düşünüyor olmamız lazım ve yapılana gösterilen efora

	da saygı göstermek gerekir bence empati saygı ve vicdanla bu işi çözebiliriz gibi geliyor.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Yaygınlaşacağını ama yüzde yüz uzaktan çalışmanın belli sektörlerde belli iş alanlarında olabilecekken belli alanlarda da gerçekleşemeyeceğini düşünüyorum mesela bizim US ofis bütün çalışanlarına 40 bin çalışanına yüzde yüz uzaktan çalışma olanağını açtı mesela biz Avrupa'da Türkiye'de yapmadık bunu biraz kültürel de bir durum çalışanların istekleriyle de bağlantılı bir durum ama biz uzaktan çalışmanın azami ölçüde yapılabilmesine olanak da sağladık dolayısıyla benim gelecekle ilgili öngörüm aslında pandemi başında düşündüğümden farklı pandemi başında pandemi kalkar kalkmaz biz eski düzenimize kavuşuruz demiştim
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Biz mesela yüzde yüz ofise dönüş yapmadık yani ofisimiz yüzde yüz açıldı ancak baştan beridir söylediğim gibi üç gün iki gün metoduyla çalışıyoruz ben bunun beş güne çıkacağını da hiç düşünmüyorum bu böyle kalır bizim ofisimiz açısından en büyük sıkıntı şu iki tane biri kurum kültürü, uzaktan çalışarak kurum kültürünü veremeyiz özellikle bizim gibi kurum kültürüne çok dayanan mesleklerde birlikte çalışma mesleklerinde birbirinden öğrenme mesleklerinde dolayısıyla en büyük sıkıntı o en büyük endişesi de o dur bence yöneticinin, ben Pwc ruhunu uzaktan ne kadar verebilirim arkadaşlara sorun orada olur ikincisi de ortak çalışmak birlikte çalışma olanağı kalemle kağıtla hardcopy çalışma olanağı gerçi çok azaldı her şeyi online yapıyoruz

Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Valla liderliğin uzaktan ya da yakından çalışmayla bir alakası olmadığını düşünenlerdenim. Bir lider varsa lider her yerde liderdir o liderlik bir davranış şekli bir yaklaşımdır bir metodolojidir, dolayısıyla uzaktan çalışmadaki liderlikte diğer fiziki çalışmadaki liderlikten farklı değildir lider sorumluluk taşımalıdır lider karar verebilmelidir lider ekibini etkileyebilmelidir lider vicdanlı olmalıdır hani bu dört tane ana şeyi sağladığınız taktirde bunların hepsini uzaktan çalışmada da uygulayabilirsiniz. Uzaktan çalışmayla liderliğin ilişkisinin çok fazla olmadığını düşünüyorum hani liderlik özelliklerine tabi teknolojiyi kullanabilme etkili iletişim kurabilmeyi de kattığım için söylüyorum eğer teknolojiyi kullanabilme özelliği yoksa liderin tabi ki uzaktan çalışma da bu önemli bir handikap olacaktır onun için ama genel olarak liderlik vasıfları uzaktan yakından fark etmez hepsi aynıdır diye düşünüyorum.

Katılımcı 5'in vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda ve mesleki yeterlikleri göz önünde bulundurulduğunda tecrübeleri ve iş sektöründeki konumu gereği online iş süreci ciddi anlamda başarılı olamamıştır. Her ne kadar uzaktan çalışmayı kişisel bir tecrübe alanı olarak ele aldığında bu farklı deneyimi kendisi açısından bir zenginlik olarak görerek uyum sağlamayı başarabilmiş olsa da ve bu süreçte ekip üyeleriyle tanışma, onlar hakkında daha detaylı bilgiye sahip olma imkânı edinse de daha önceki çalışma deneyiminde yer alan kurum kültürünün aktarımı, işi iş esnasında öğrenme, çalışanların birbiri arasında bilgi aktarımı sağlaması gibi unsurların azalması nedeniyle sorunlar olduğunu düşünmektedir. Bu durumun sebebi katılımcı 5'in bir danışmanlık işinde çalışması ve aynı zamanda büyük ortak olması ile de ilgili olmuştur elde edilen veriler doğrultusunda sonuç olarak en büyük çıkarım ise özellikle fiziki anlamda birebir konuşmanın ve görüşmenin iş ve kişisel ilişki sürecinde çok önemli olduğu uzaktan çalışma sürecinde iletişimsel sıkıntıların birçoğunun online ortamla ilgili olduğu ve insan temasına duyulan ihtiyacın karşılanamadığı sonucuna varılmıştır.

Bir süre sonra karşılıklı görüşmelerin sekteye uğraması altyapıda yaşanan yetersizlikler ve en önemlisi araya mesafenin girmesi ile birlikte işle ilgili bazı sıkıntılar

da beraberinde gelmiştir. Her ne kadar ciddi anlamda donanım ve teknoloji yatırımı yapılsa da uzaktan iletişim programları bir süre sonra yapısal anlamda kırılmalar yaşanmasını önüne geçememiştir. Günümüzde aktif olarak fiziksel görüşmenin önemine ve iş, tecrübe aktarımına, usta çırak ilişkisine dayanan sektörlerden biri olan danışmanlık Kovid-19 sürecinde gerek iş yapılageliş ve kültür aktarımı gerekse idari yapılardaki işlerle birlikte ciddi anlamda aksaklık ve eksikliklere maruz kalmıştır.

Katılımcı 5 uzaktan çalışmada kullanılan mevcut araçların işi yapma konusunda yeterli olduklarını yeni nesil uygulama ve programların ihtiyaca yönelik olarak kendilerini de sürekli olarak güncellediğini belirtmiştir. Bu dönem de kurumun çalışanlara sunduğu ekstra internet kullanım kapasiteleri ve ofis düzenine benzer mobilya setlerinin oluşturularak uygun koşullarda çalışanlarca temin edilebilmesinin sağlanması çalışan destek çalışmaları kapsamında değerlendirilebilir.

Uzaktan çalışmanın gelecekte yaygınlaşacağı ancak bazı sektörlerde yüzde yüz uzaktan çalışmaya geçilemeyeceği görülmektedir. Bu geçişi belirleyen sektörel farklar olduğu gibi coğrafya ve ülkelerin kültür yapısından da kaynaklı faktörler mevcuttur. Katılımcının bu konuya ilişkin değerlendirmelerinden edinilen bir diğer önemli gözlem ise uzaktan çalışmaya bakış açısının pandeminin başlarındaki ile bugün gelinen son noktada ciddi farklar içermekte olduğudur. Katılımcı ilk başlarda pandemi bittiğinde tam zamanlı olarak tekrar ofise dönüş olacağını düşünürken artık uzaktan çalışmanın iş hayatında daha fazla yer alacağına inanmış olmasıdır bu algı değişiminde bir sürecin fiili olarak deneyimlemesinin ve çıktılarının düşünceler üzerinde değişiklikler yapabilme gücü görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcı 6'nın Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl üzeri iş deneyimi
K-6	Avukatlık Ofisi Şirket Ortağı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Pandeminin ilk ilan edildiği noktada şunu söyleyebilirim yani full kapanma ile şu andaki durumu kıyaslayacak olursam full kapanmada tamamen bulunduğunuz mekandan evinizden yazlığınızdan ve sair yerlerden bağlanıyordunuz ofise ulaşma imkanınız yoktu ilk başlarda tabi bu ekipman iletişim konularında oldukça sorun yarattı ama daha sonra sistem entegre oldu şu anda biraz normale tamamen dönme aşamasındayız ama hani ara geçişlerde biraz hibrit çalışıldı hibrit çalışılınca geçiş döneminde bir anda ofise dönmektense hibrit çalışmak gayet makul ve mantıklı geldi gerektiğinde işyeri imkanlarından da faydalanabiliyordunuz, işyeri imkanlarını eve götürebiliyordunuz şu anda yarı hibrit çalışılıyor gibi düşünebiliriz hibritin de yarısı var yani ofiste zaten yarı hibrit çalışma düzenine geçti diyebilirim şu anda çalışma düzeni normale dönüyor diyebiliriz.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Hiçbir yatırım yapmadı uzaktan çalışma imkanları olarak biz hizmet sektöründe olduğumuz için sadece internete ve bilgisayara ihtiyacımız var herkesin evinde de internet olduğu varsayımında herkesin de ofiste bir laptopu olduğu için hiç kimseye bu anlamda pandemi özelinde ek bir yatırım planlamadı ve planlamayacak diye söyleyebilirim ancak özellikle dava avukatlığı yapan meslektaşlarım için şunu söyleyebilirim onlara özel ve hijyen koşullarını sağlayacak ulaşımlarını sağlayacak imkanlar tanındı bunu söyleyebilirim pandemi koşullarında bu yatırımı yaptı diyebilirim.

Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Aslında pandeminin ilk dönemlerinde biraz sürece alışmadan kaynaklı ve ofis imkanlarından da yoksunluktan kaynaklı bir verimlilik düşümü oldu tabi insan bunun bütün sektörlerde olduğunu düşünüyorum aslında hizmet sektörüne bakarsanız en az verimlilik düşen sektörlerden bir tanesi ama ilk başta bu sektör dahi bence bocaladı ama daha sonra inanır mısınız verimlilik arttı çünkü sanıyorum yolda geçen zaman ve yolda geçen sürenin yarattığı yorgunluk hizmet sektörünün içinde olan insanların verimliliğini pozitif yönde etkiledi ve biz de bunu yaşadık o anlamda pandeminin hizmet sektörüne faydalı olduğunu değerlendirebilirsiniz olumlu taraftan baktığınızda.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Biz kurumsal bir hukuk bürosuyuz ve kurumsal müvekkillerimiz var genellikle dolayısıyla kurumsal dünyada biz e-mail yazışmalarını kullanıyoruz ve aslında şunu söyleyebilirim pandeminin yarattığı olumsuz etkilerden bir tanesi de iş takibimi zorlaştırdığını düşündüğüm hayatı zorlaştırdığını düşündüğüm bütün süreçlerin Whatsapp'a kayıyor olması, bizim sektör özelinde bunun daha da dezavantajları var özellikle bir dokümantasyonun e-mail yazışmalarına eklenmesi mümkünken Whatsapp'ta bunu takip etmek çok zor oluyor biz onun için e-mailin klasik her ne kadar klasik bir iletişim aracı olsa da daha güvenli bilgi güvenliği açısından da daha güvenli bir iletişim aracı olduğunu düşündüğümüz için ve ofis olarak ISO 27001 gibi bir güvenlik sertifikasına sahip olduğumuz için bu tür güvenlik açıklarını önleyecek Whatsapp yazışmaları, Sms üzerinden ya da telefonla iletişimi tercih etmiyoruz.

Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	İlk başta bu iletişimin neyle sağlanacağı konusunda hangi softwarelerle yazılımlarla sağlanacağı konusunda zaten iş dünyasında tereddütler vardı sadece iş dünyasında değil devlet erkanında da devlet kurumlarında da onun dışında öğrenciler üniversitelerde de nasıl sağlanacağına yönelik tereddütler vardı hangisinin güvenli iletişim aracı online platform olduğuna yönelik bir kısım çekince vardı örneğin gazetelere yansıyan Zoom'un güvenlik açıklarının olduğu söyleniyordu onun alternatifleri üzerine çalışmalar oldu ve bu sektörde bir kısım yazılımlarda geliştirildi biz ilk başta aslına bakarsanız hangisi güvenliyse güvenlik açığı en az olan yazılımları tercih ettik daha sonra da bütün yazılımlar aslında güvenlik açıklarını ortadan kaldırmaya yönelik girişimlerde bulundu dolayısıyla alternatiflerimizde çoğaldı karşı tarafın talebine göre talebe dayalı olarak iletişim araçlarını kullanıyoruz diyebilirim ama elbetteki geliştirilmeli bu doküman paylaşımı gibi prezantasyon paylaşımı yetki verme büyük eventlerle ilgili yazılımlar daha çok yazılım sektörünün çok işi var diyebilirim.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	İletişimi sıkı tutmak adına özellikle bu online görüşme yöntemlerini kullanarak bire bir sanki bir öğlen yemeğine çıkmış gibi bire bir insanlarla görüşmeler yaptık kurum içi birlikteliğin ve iletişimin baki kalması adına bu da çalışanlar açısından oldukça memnuniyetle karşılandı yani hala görme çıplak gözle görme dokunma eski alışkanlıklarımızı tamamen karşılamasa da bir nokta da hizmet etti diyebilirim iletişimi sağlıklı düzeyde tutmak adına.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Güzel bir soru aslında nasıl başlayayım bilmiyorum evet uzaktan çalışma her sektör için mümkün değil ama özellikle sanayi sektörü için ulaşım sektörü için vesaire yani sahada olunması gereken sektörler için uygun değil eğitim hizmet gibi sektörler için elbette uygun bu sektörler için Kovid bir vesile oldu diyebiliriz bir ihtiyaç mıydı? Belki de insanlık bunu sorgulamaya

	başladığı için bir ihtiyaç olduğu anlaşıldı idrak edildi diyebilirim, ihtiyaç olduğunu düşünebiliriz insanlıkta buna kani olmaya başladı gibi görünüyor bakalım ne gösterecek zaman.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Aslına bakarsanız uzaktan çalışmanın neden olduğu iletişim sorunlarına yerinde çalışmanın neden olduğu iletişim sorunlarından bir farkı olduğunu düşünmüyorum bu anlamda Kovid'in bu anlamda uzaktan çalışmadan kaynaklı bir iletişim sorunu yarattığını düşünmüyorum özellikle bu şu anda yaptığımız Zoom gibi video conferencing yani birbirini görerek yapılan iletişimle yüz yüze yapılan iletişim arasında birkaç insani nüans farkı var onun dışında normal iletişimden bir farkı oluğunu düşünmüyorum dolayısıyla sorunuza olumsuz etki yarattığını düşünmüyorum diye cevap verebilirim.
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Yani bilmiyorum bu soruya belki biraz taraflı yaklaşacağım bir önceki soruya verdiğim cevapla aynı cenahta aynı tarafta olması düşünülebilir ama biraz farklı düşünüyorum ben bununla ilgili yani geri bildirimi zorlaştırdığını ve psikolojik destek anlamında ihtiyaçları zorlaştırdığını bu beklentilerin çalışanların bir nebze göreceli olarak haklı olduğunu ve bu beklentileri karşılamanın kolay olmadığını bunun için aslında kurumların çok da hazır olmadığını iletişim dışında yani iletişimin neyle yapıldığı hangi araçlarla yapıldığı değil bu araçlarla yapılmasının etkilerinin bir analizi aslında bu soru dolayısıyla bunun üzerine çok zor bir çalışma yoğun bir çalışma gerektirir çok kurumun hazır olduğunu düşünmüyorum zaten bunu sağladığını düşünmüyorum onun için çalışanlardan geri bildirim gelmiştir diye düşünüyorum yani haklılık payları olduğunu düşünüyorum.

Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Ekip motivasyonu sağlamak pandemi sürecinde herkesin aynı sayfada olmasını sağlamakla ilgili bu aslında liderin ekibi bir arada tutmak adına proje ekiplerini belli aralıklarla hepsini davet edip bir araya gelmeleri yani ekibi dahil etmeleri mesela benim birkaç önemli projelerimde ekibin çok kalabalık olduğu projelerde on on beş kişinin çalıştığı projelerde ne kadar çok ekip o kadar fazla olduğu için dağılması da o kadar kolay olacağı için her hafta bir araya geldim Zoom üzerinden ya da safe araçlar üzerinden ve ben bu sıkıntıları yaşamadım diyebilirim ekip motivasyonu ve onların geri bildirimleri anlamında.
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Valla bu aslında bundan üç dört soru önceki cevapla aynı cevabı veresim var çünkü burada ekip motivasyonunu sağlamak pandemi öncesi ya da pandemi sonrası olmasıyla bir ilgisi yok liderin kendisiyle ilgisi bir sorun yani pandemiden önce de ekip motivasyonunu sağlamayan bir lider pandemiden sonra da sağlayamaz diye düşünüyorum burada etik lider olmak önemli ve değer vermek önemli ve dokunabilmek önemli uzaktan dokunabilmek, bu kadar söyleyeceğim.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Bir önceki soruyla doğru orantılı olarak iletişim yeteneklerini bir de pandemide iletişim alternatiflerini yeteneğin ötesinde ne tip ne şekilde farklı bir iletişim kurabilirimi düşünmeleri gerekiyor empati yapmaları gerekiyor empati bence yetenek mi dersiniz artık bakış açısı mı dersiniz biraz daha belki de anlayışlı olmaları gerekiyor ama bu soruyu genel tek kelimeyle cevap verecek olursam iletişim ve farklı iletişim yöntemleri diyebilirim.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Aslında en heyecanlı sorular bu sorular olsa gerek herkes geleceği öngörmeye çalışıyor ne oluyor diye ben bir gayrimenkul hukukçusuyum her şeyinin içindeyim ofis avm konut rezidans fabrika sanayi tesisi vesaire son pandemi etkisiyle insanların da birazda

	şikayet ettiği konu konut fiyatlarının inanılmaz arttığıydı bu da ofisin fiyatlarının düşmesine ve ofisin cazibesini yitirmesine neden oldu insanlar home ofisin gelecek olduğunu düşünerek konuta o kadar talepte bulundular ki konut fiyatları yüzde elli yüzde yüz yüzde iki yüz yüzde üç yüz arttı bu minvalde konutun üzerinde olduğu arsa ve arazi fiyatları da arttı gelecek hibrit mi olacak sorusuna belli sektörler için evet ilk başta sorduğunuz sorularla bağlantılı olarak ama belli sektörler için hiçbir zaman hibrit olmayacak yeni normal Korona tamamen ortadan kalksa bile bu olacak gibi duruyor diyebilirim yani üç gün ofisten çalışma iki gün evden çalışma gibi ya da tam tersi gün sayısı olarak buna dönecekmişiz gibi geliyor bütün insanlık olarak.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Bu aslında temel iş dünyasının iş verenin işçiyi gözetim ve denetim sağlayamama endişesinden kaynaklı geleneksel bir güdü dürtünün eseri olsa gerek yani bir kurum var bir adresi var bir iş yeri var şu kadar alanda hizmet veriyor üretim yapıyor burada bu insanların olması lazım kurumun varlığının bir kanıtıymış gibi algılandığı için birazda yeni eski sistemin üzerinden ben motivasyonu verimliliği bu şekilde sağlarım ve ben buradayım mesajlarının yarattığı kaygılardan kaynaklı verilen kararlar olduğunu düşünüyorum yöneticiler tarafından yani çok dinamiği var ama biz buradaydık buradayız yani şey gibi bir aile soyunun ilk evleri gibi düşünün o ev orada bir sonraki nesilde o evin orada olduğunu biliyor bir sonraki nesilde biliyor dolayısıyla bu bir kurumun varlığını temsil ediyor diyebiliriz.

Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Aslında bu sistemin kendi liderlere öğreteceği bir şey uzmanlığım olmadığı için su akarak yolunu bulacak akarken öğrenecek diye düşünüyorum şu anda ne kadar etkin olabilir liderler çalışanlar mı daha etkindir geleceği açısından uzaktan çalışmanın liderler mi etkilidir kim kimi etkileyecek kimin sözü geçecek sorusuna cevap vermek bu anlamda zor ama yeni nesil gümbür gümbür geliyor X, Y, Z jenerasyonu ve yeni jenerasyonlar sanki onların dediği olacakmış gibi geliyor.

Katılımcı 6'da katılımcı 5 gibi benzer sektörde çalışan ve çalıştığı sektörde avukatlık bürosu içerisinde ortaklığı bulunan ve aktif olarak avukatlık yapan bir bireydir. 15 gözlem sorusuna verdiği cevaplar doğrultusunda online çalışmaya inanmış ve hibrit çalışma metodunun bu sistem içerisinde çok daha aktif olarak kullanılabilmesini belirtmiştir, sektörde yer aldığı andan itibaren çalışma arkadaşları da göz önünde bulundurulduğunda ve Kovid-19 sürecinde yaşanan sıkıntılar ile birlikte her türlü online altyapıyı bire bir uygulamaya çalışmış ve yapıcı olmak adına çıkan her türlü gelişmeyi de kendi sistemi içinde entegre etmeyi başarmıştır.

Uzaktan çalışmaya geçişin ertelenip ertelenmediği bir ihtiyaç olup olmadığı ve Kovid-19'un bu geçişteki etkisine yönelik gözlemde ise katılımcının "*Kovid bir vesile oldu diyebiliriz bir ihtiyaç mıydı? Belki de insanlık bunu sorgulamaya başladığı için bir ihtiyaç olduğu anlaşıldı idrak edildi diyebilirim, ihtiyaç olduğunu düşünebiliriz insanlıkta buna kani olmaya başladı gibi görünüyor bakalım ne gösterecek zaman*" ifadesi uzaktan çalışma ihtiyacının toplumsal temeline bir atıf niteliğinde olup bir sorgulamanın bir talebin bir müddet sonra bir ihtiyaç haline gelmesine yönelikte önemli bir tespit olarak görülmelidir.

Uzaktan çalışmada çalışanların yöneticilerinden bazı beklentileri olduğu ve bu beklentilerin liderler tarafından doğru bir şekilde karşılanıp karşılanmadığı konusunda uzaktan çalışmanın geri bildirimi ve psikolojik destek sağlamayı zorlaştırdığı görülmüştür. Bu konuda çalışanlardan gelen eleştirileri haklı bulunan Katılımcı 6 kurumların bu konuda çok da hazır olmadığını belirtmektedir yani evet kurumlar belirli iletişim altyapılarını sağlamış ve tahsis etmiştir ama bu iletişim araç ve kanallarının

etkinliğini sorgulayacak ve geliştirecek çalışmalar henüz gerçekleştirilmemiştir. Bu noktada sürecin devamında iletişim araç ve etkilerine yönelik ölçümlemelerim yapılması görevi kurumlara düşmektedir.

Bu sistem içerisinde düzgün bir şekilde işleyiş sağlansa da getirilen en önemli eleştiri ise bir süre sonra bireylerin artık fiziksel görüşmeye ihtiyaç duyması ve en ama en önemlisi ise görülen davalarda veya sözlü görüşmelerin kısıtlı kalması olmuştur.

Fiziksel olarak karşılıklı görüşmenin öneminin gündeme gelmesi ile birlikte bazı durumların anlık olarak görüşülmesi kısıtlı kalacağı için iş yapışta ciddi aksamalar yaşanmıştır hukuksal süreçte birlikte görülen davalar ve görüşmeler sekteye uğradığı ve işleyişlerde de yaşanılan gelişmeler maalesef sektörel açıdan kayıplara ve diğer türlü de maddi kazançların azalmasına sebebiyet vermiştir. Katılımcı 6'nın getirdiği bir diğer eleştiri ise her iki tarafın görüşme esnasında fiziki altyapısının eşit olmaması yönünde olmuştur. Gerek internet bağlantısı gerek masa ve sandalye gerek tasarımsal durumlar gerek sahip olunan bilgisayarın altyapısı online görüşmenin kalitesini ve görüşmenin sonucunu da paralel yönde etkilemektedir.

Tablo 13. Katılımcı 7'nin Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 25 yıl üzeri iş deneyimi
K-7	Banka Teftiş Kurulu Başkanı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Teftiş kurulu olarak biz mobil bir çalışma düzenine alışık olduğumuz için pandemiden önce de daimi ofisi olmadığı için müfettiş arkadaşlarımın o anlamda çok zorlandığımızı söyleyemeyiz çünkü bizim ofisimiz laptoplardı böyle bir ekipmanımız vardı dolayısıyla hemen ertesi gün laptopları evlerde kurup çalışmaya başladık buna son derece hazırlıklıydık tabi bir de bankanın teknolojik altyapısı uzaktan çalışmaya elverişliydi %99 oranında zaten işlerimizi böyle yaptığımız için teftiş kurulu özelinde çok sorun olmadı ama sorunuz banka özelindeyse eğer banka kadar genişse eğer tabi ki yani şimdi şubelerdeki çalışma düzeni ve ya birimlerde ki genel müdürlükte ki çalışma düzeni böyle değildi bir çok birimde onlarda ilk gün itibariyle bazı teknik desteklere ihtiyaç oldu bunlar daha çok donanımsal desteklerdi işte arkadaşlarımıza ipad verilmesi işte notebook verilmesi vesaire bunlar zaman aldı bunları tamamlamak yani bir ay kadar bir herkesin laptopa sahip olup uzaktan çalışma yöntemine geçmesi bir ayı buldu diyebilirim.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Bir kere herkese banka geneli için konuştuğumda herkese laptopu satın alındı bu önemli bir yatırımdı yani Garanti Bankası'nın toplam sayısı şu anda 17 bin 18 bin civarında herkese laptop sahipliği yapılabilmesi için ilave 5 bin civarında laptop satın alındı Garanti Bankası'na tabi orada tedarik sorunu falan da yaşandı onu da söyleyim tamamlanması onun dışında evden çalışan herkes için daha doğrusu tüm herkes için ister bir gün lokasyona gelsin ya da hiç gelmesin bir internet ödemesi gerçekleştirildi ayda 50 Lira olarak geçen sene yapıldı bu ödeme onun dışında ergonomik çalışma sıkıntısı yaşayan arkadaşlarımız için laptoplar değil de işte ofislerindeki Pc'leri evine götürebilme imkanı

	tanındı aynı şey koltuk ve masa sıkıntısı yaşayan arkadaşlarımız evlerinde hazırlıklı olmadığı için olanlar oldu onlara da bazı firmalarla anlaşıldı bu işte bu tür ofis mobilyaları yapan işte hem indirim hem de taksit imkanları sağlandı onları kendileri satın alabildiler evlerine, özellikle oturma düzeni sandalye ve koltukla alakalı olarak söylüyorum evet bunlar yapıldı.
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Yani geniş bir soru tabi şöyle söyleyebilirim teftiş kurulu benim işim özelinde baktığınızda biz agile metodolojiyle çalışan bir teftiş kuruluyuz çevik metodolojiyle çalışıyoruz bunun etkisiyle hem çalışanlar işine daha fazla hakim oluyor hem de esneklik gösterebiliyoruz alınan stratejik kararlarda böyle olunca ben kayıpların oldukça düşük düzeyde olduğunu düşünüyorum ne söylenebilir yani şunlar söylenebilir tabi motivasyon anlamında yüz yüze dokunmaya göre bence aşağı yukarı %50'lik bir kayıp var yani bir yüzde vermem gerekirse bunu gidermek için her ne kadar ekrandan böyle işte ne bileyim sohbet toplantılarıdır daha böyle iş dışı şeyler yapmaya çalıştık gidermek için bir takım faaliyetler yapmaya çalıştık örneğin işte her hafta herkesin hobilerini anlattığı seanslar yapıldı falan biraz daha samimi olduk olmaya çalıştık ama tabi şeye göre bence özellikle motivasyon dokunma anlamında ciddi bir yüzde ellilik kayıp olduğunu düşünüyorum bu dönemde öne çıkan bir husus self motivasyonu yüksek olan çalışanlara ihtiyaç olduğu bir kez daha anlaşıldı yani sürekli işte sırtının sıvazlanmasını bekleyen çalışanlar yerine self motivasyonu yüksek çalışanlar öne çıktı performansları da yukarı da oldu.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Biz Webex'i kullanıyoruz Cisco firmasının bir Webex uygulaması var özellikle dış toplantılarda ve geniş katılımlı toplantılarda Webex Cisco Webex'i kullanıyoruz ama ikili yazışmalarda iş Whatsapp'ı diyebileceğimiz Whatsapp'lar Cisco'nun yine Jabber uygulaması var Cisco Jabber onu kullanıyoruz yani

	resmi yazışmalar Cisco Jabber üzerinden gidiyor Webex'le toplantılar için yapılıyor tabi onun dışında tabi herkesin kullandığı gibi artık Whatsapp kullanılıyor ama bizim tercihimiz Jabber üzerinden yazışmak herkesin işte ipad'inde vesaire Jabber yüklü oradan kayıt altında olacak resmi yazışmalar oradan yapılıyor.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Yani geliştirilmeli tabi ben oldukça yeterli olduğunu düşünüyorum teknolojik altyapı sayesinde bu şeyin hatta bazen bazı dönemlerde yamalar geldi mesela ne bileyim ekranı açarken mesela mikrofon kapalı olarak geldi işte bir toplantı adabı toplantı düzeni için işte belli şeyler yamalar yapıldı filan bunlara ben gayet yeterli olduğunu düşünüyorum bugünkü şeyin yani ilave bir şeye ihtiyaç yok aslında yani şu an.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Var bir Whatsapp grubumuz var bizim bütün işte ekibin bir arada olduğu çeşitli gruplar oluşturduk dolayısıyla sanki ofisteymişiz gibi konuşabiliyoruz bu gruplar üzerinden gerek yazılı gerek video üzerinden, Whatsapp grupları en yaygın olanı onun dışında işte bir takım şeyler yaptık az önce söylediğim gibi mesela işte belli bir dönemde happy hour yaptık çok uzun bir yıl bir buçuk yıl boyunca işte haftanın belli saatlerinde sadece ne denir laflamak için filan bir araya geldiğimiz şeyler yaptık böyle gruplar işe yaradı yani o gruplar sayesinde iletişim dediğim gibi iletişim tarafında büyük bir sıkıntı yok.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Doğru yani tek kelimeyle söylersem evet açıkçası geleneksel çalışma kültüründen çok vazgeçme gibi bir düşünce yoktu çok uzak geliyordu hem bana hem de tüm üst düzey yönetici arkadaşlarıma ama evet şey bunu Kovid-19 hızlandırdı ve artık bunun yapılabilir olduğu çok da büyük kayıplara uğramadan yapılabilir olduğu görüldü en azından bütün çalışanlar için olmasa da belli çalışanlar için bu anlamda sorunun cevabı da evet aynen böyle insanlık.

Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	İşte bu şeye bağlı öğrenme biçimlerini en başta değiştirmek gerekecek değiştirilmesi gerekecek o anlamda bir olumsuzluğu var öğrenme yani mesela üniversiteden mezun olunduğunda bankacılık bilmiyor ya da müfettişlik nedir bilmiyor biliyorsunuz biz orada bunu işte mesela Garanti'de bu süre dört yıl genelde üç ya da dört yıldır bu süre yetiştirebiliyorduk şimdi bu üç yada dört yılın yeterli olacağı konusunda endişelerim var dolayısıyla promosyon sürelerini yani bir uzmanlık alma sürelerini artıracağını düşünüyorum uzaktan çalışmanın, bu anlamda üniversitelerinde belki yüksek lisans programlarında filan daha böyle ne bileyim sektörlere hazır eleman verme konularında belki yönelmelerinin doğru olacağını düşünüyorum self motivasyon dediğim gibi self motivasyonu yüksek elemanların tercih edileceğini düşünüyorum çalışma disiplinini öz olarak sahip çalışanların tercih edileceğini düşünüyorum önümüzdeki dönemde bunların hepsi şey olacak etken olacak.
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Sunuyor ben yeterli olduğunu düşünüyorum burada geleneksel şeyler dışında bazı düzenlemeler yapmak gerekiyor mesela toplantı sürelerini kısa tutmak gibi görüşme sürelerini kısa tutmak gibi bu bilimsel bir gerçekte biliyorsunuz hani insanlar belli bir süreden sonra yirmi dakikadan sonra şeyini kaybediyor dolayısıyla daha hedef odaklı daha öz toplantılarla yapılabileceğini olabileceğini düşünüyorum açıkçası.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Ben bunlardan bir motivasyona katılıyorum daha önce söylediğim gibi motivasyon tarafına iletişim zorluğu olmadığını düşünüyorum bahsettiğim gibi kontrol şeyi ise zaten bir kırılma noktası üçüncü olarak saydığınız çünkü artık çalışanların çalışma saatlerini yemek saatlerini kontrol eden bir ast üst ilişkisinden çıkıp daha otonominin yüksek olduğu daha sonuç odaklı proje bazlı çalışmaların öne çıktığı bir yönetime doğru gidiyor dünya pandemi bu çalışma düzenini çok hızlandırdı.

Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Ben çeşitli ritüeller vasıtasıyla ekibi sürekli bir araya getirmenin önemli olduğunu düşünüyorum yani iş dışı iş vesaire sürekli bir araya gelmek önemli görünür olmak önemli yani böyle kayıplara karışıp günlerce görünmemek şeklinde olmamalı lider örnek olmalı ikincisi yüreklendirmeyi iyi yapmak lazım yani uzakta oldukları için performanslarının görülmeyeceği dolayısıyla yükselemeyecekleri endişesini taşıyan çalışanlara böyle olmayacağını aslında onları çok daha yakından bu yolla izleyebildiğini göstermek önemli diye düşünüyorum ikinci şey olarak bunu söyleyebilirim. Yapılandırılmış iletişim metotları olması lazım ama yani kafama esti hani böyle yapayım değil daha yapılandırılmış belli düzenlere konmuş bir iletişim metodolojileriyle olması gerektiğini düşünüyorum bu liderlerin daha önce çıktığını düşünüyorum
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Bir kere iş delegasyonunu ve artırmaları gerekiyor kontrol trik bir böyle kontrol odaklı olmak yerine çalışanlara güvenmeyi otonomiyi artırmanın önemli olduğunu sonuç odaklı olunması gerektiği konusunda rahat olmalılar yani geleneksel yöntemlerden vazgeçmeliler bence hızlı geri bildirim yine burada önem taşıyor bu günkü dünyada eksiklik hata görüldüğü zaman hızlı bir geri bildirim verilebilmeli iş esnasında verilebilmeli hani belli dönemlere bırakılmamalı bu dönemler için onu söyleyebiliriz bir de empati yeteneği güçlü olmalı herhalde her dönem olduğu gibi liderlerin yani oradaki arkadaşımızın içinde bulunduğu durum evde bebek ağlarken orada toplantıda olma zorluğu ne bileyim işte özel işleri şudur budur yani biraz böyle daha empatik daha anlayışlı daha ekip ruhu yaratıcı bir liderlik modeli öne çıktı.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Ben artacağını düşünüyorum yani şu anda hem çalışanlar bunun rahatlığını gördüler özellikle büyükşehirlerde çalışanlar işte trafik vesaire nedenler, proje bazlı çalışmayı seven bir nesil geliyor dolayısıyla bu taraftan böyle bir talep var işveren tarafında da

	maliyetleri aşağıya çekme tarafında hani ofis maliyetleri ofis yeri anlamında şey olduğunu düşünüyorum bir talep olduğunu düşünüyorum dolayısıyla iki şey arzuluyor yani şu anki gelinen noktada hibrit bir modelin artık hayatımızda tamamen yerleşeceğini düşünüyorum yani model hibrite evrilecek haftada bir gün iki gün üç gün artık o sektöre göre değişir tabi beyaz yakalılar için söylüyorum bankacılık sektörü için söylüyorum tabi üretim sektörü o farklı olacaktır devam edeceğini düşünüyorum kısacası artarak devam edeceğini düşünüyorum hatta bazı alanlarda tamamen home ofise dönüleceğini düşünüyorum birkaç yıllık perspektifte.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Yani şöyle ekibin değil kişinin öne çıktığı şirketlerde olabilir bu diye düşünüyorum yani ekibin yeterince kaliteli güçlü olmadığı ya da yeterince yetkilendirilmediği otonomisi düşük insanlarla çalışılan yerlerde olabilir bu mecburen hani belli liderlerin gözetlemesi gereken ekipler olabilir herhalde budur diye tahmin ediyorum ikincisi daha kurumsal olmayan patron şirketlerinde patronun hemen her işe karıştığı kararların kurumsal değil de kişi bazında yürütüldüğü şirketlerde olabilir diye tahmin ediyorum yani başka ne olabilir hani elemanlarına güvenmeyen ne bileyim ya bu İngiliz Anayasa'sı gibi olmalı aslında buradaki yönetim önce vatandaşına güvenmeli burada da çalışanına güvenmeli iş dağılımını da ona göre yapmalı iş modelleri buna hazır olmayan şirketler olabilir iş yapış şekilleri itibariyle bakıldığında bu anlamda iş yapış şekillerini karar alma süreçlerini revize etmemiş çok geleneksel kalmış şirketlerde görülebilir diye tahmin ediyorum.

Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Ben çok belirleyici olduğunu düşünüyorum bunun geleceğiyle alakalı olarak yani liderin iletişim biçimleri yöntemleri kurumları sadece bu uzaktan çalışmada değil her alanda çok etkileyen hususlar malumunuz mesela bazı vakalar yaşandı pandemi döneminde işte mesela olayın iletişim şeyi bazı bankalarda işte bankada mesela genel müdür dedi ki aşıları olmayanları binadan içeriye sokmayacağım dedi ortalık birbirine girdi kıyamet koptu işte bir iletişim hatası yani aslında belki çok iyi niyetli eminim ki çok iyi niyetli yola çıkılmış hani bir şey ama işte insan haklarına aykırılıklar vesaireler ortaya çıktı bu anlamda iletişim her şeyi belirliyor bence daha fazla dinleyen liderlere ihtiyaç var daha fazla ekip oyununa yatkın liderlere ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.

Katılımcı 7'nin verdiği cevaplar tablo 13'te sırası ile açıklanmış ve çözümlenmiştir kişinin 25 yılın üzerinde bir iş tecrübesinin olması ve bankada teftiş kurulu başkanı olması da göz önüne alındığında Kovid-19 sürecinden önce de online işletim sistemleri ile entegre olarak çalıştıkları kanısına varılmıştır. Bu durumun sebebi öncesinde banka personellerinin gerek kurumsal altyapı gerekse oryantasyon eğitimi adı altında online eğitim sürecine kanalize edilmelerinden kaynaklanmıştır. Katılımcı 7'nin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda bankada teftiş kurulu başkanı olarak çalışması da göz önünde bulundurulduğunda her türlü teknik altyapının çıktığı andan itibaren teknolojik birimlerce sisteme uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer sektörler ile kıyaslandığında bu durum ileriye dönük yapılan yatırımlar için de pozitif eğilim sağlamış ve banka personelinin Kovid-19 sürecinde uzaktan çalışma hayatına entegrasyonunun daha kolay olduğu ve dijital anlamda gelişmenin de sağlandığı ortaya konmuştur.

Mevcut iletişim araçlarının ekip iletişimi ve işe ilişkin gereklilikleri yerine getirdikleri ve çalışanların yöneticilerinden beklentilerini karşılayabildiği ifade edilmektedir. Yine bu dönemde öz motivasyona sahip olan çalışanların öneminin arttığı kendi motivasyonunu sağlayabilen sürekli dışarıdan motivasyon beklemeyen çalışanların daha yüksek performans ortaya koydukları belirlenmiştir.

Önemli bir eleştiri olarak yeni işe başlayan personellere iş aktarımı konusunda bazı zorluklar yaşandığı ve özellikle teftiş kurulu gibi bir alanda usta çırak ilişkisine dayanan bir alanda işi öğrenme ve tecrübe etme sürelerinin artması ve uzmanlık alma terfi alma gibi alanlarda sürelerin uzaması olasılığı belirtilmektedir.

Tablo 14. Katılımcı 8'in Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 25 yıl üzeri iş deneyimi
K-8	Holding İnsan Kaynakları Başkanı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Şimdi aslına bakarsanız biz pandemiden öncede beyaz yaka çalışanlarımız arasında uzaktan çalışma yöntemlerini hep böyle tartışıyorduk bir istek bir talep var idi tabi ama pandemi bu işin katalizörü oldu daha hızlı bir geçişe evrildi iş bugün geldiğimiz noktaya baktığınızda artık evden çalışma ya da uzak bağlantı noktalarıyla çalışma sistemleri şirketlerimizim hepsinde yerleşmiş durumda bugün herhangi bir istek olduğu taktirde özellikle sağlık sebebiyle olan arkadaşlarımız var onları biraz daha özellikle şu son dönem pandeminin artmasıyla birlikte yine koruma amaçlı onları yine evden çalıştırıyoruz ama diğer beyaz yaka arkadaşlarımız ki bu arada aşılanmanın yüksek seviyelere ulaşması sebebiyle birinci ve ikinci dozda artık ofislerde bu işi yürütmeye devam ediyoruz ama kapanmalar gelirse herhangi bir şey olursa gerek arkadaşlarımızın evdeki alt yapı hazırlıkları gerekse teknik olarak IT tarafının hazırlıkları tamamlanmış durumda
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Şimdi tabi demirbaş yatırımları dediğimiz henüz daha şey yapmadık planladık ama artık ofislerde dediğimiz gibi çalışmaya başlayınca ikinci fasıl onları tuttuk ama onun yanında bilgisayardır yazıcıdır ya da ona benzer işte ne bileyim yazıcının mürekkebidir kağıdıdır vesaire şeyleri zaten veriyoruz internet bağlantılarıyla da ilgili zaten şirket hattı olanlar için hiçbir sorun yok onları direkt cep telefonundan bağlantı yöntemine girdik çok az bir kesimde arkadaşımızda vardı ama onları da bir şekilde halletmenin yoluna gidiyoruz daha doğrusu onlar içinde ikinci fasılda bu işleri tamamlayacağız yani bütçelerini falan hazırladık ama henüz daha bir eve geçiş olmadığı için bekliyoruz.

Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Ya şimdi şöyle tabi evler daha korunaklı baktığınız zaman çalışanlar anlamında daha tekil çalışabilme şartlarına uygun işte evin odasını çalıştığı yerin kapısını penceresini açabilmesi daha mümkün ama fabrikalarda bu iş biraz daha zor bu iş biraz daha toplu çalışma açık ofisler dediğimiz alanlar dizayn edilmiş durumda mevcut yapılarda ama buradaki havalandırma sistemlerinin geliştirilmesini yaptık onun dışında yine hava temizleyici cihazlarla donattık yeteri kadar
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Valla yerine göre şöyle kısa bir şeyler aktaracaksak Whatsapp'ı daha hızlı kullandık çünkü oradaki bilgi aktarımı daha fazla ama bir tablolar paylaşılacaksa Whatsapp değil onun yerine mailleri kullandık eğer bir toplantıda birbirimize daha kısa bir şeyler anlatmak istiyorsak Zoom'u ya da Teams'i kullandık burada işin gerekliliğine ya da ihtiyaçlara göre bütün cihazları bütün iletişim araçlarını kullandık öyle söyleyebilirim.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Orada tek sıkıntı evrakların geliş gidişlerinde oldu Gökhan bey, aslına bakarsanız yani bir az önce saydığım Teams'dir Zoom'dur ya da Whatsapp'tır Sms'tir yerine göre hangisiyse onları etkin şekilde kullandık burada sıkıldığımı daha doğrusu kuramadığımız tek şey benim imzalamam gereken bir evrağı ya da ıslak imza istedikleri bir evrağı yetiştiremiyor olmam çünkü onu evden birsinin gelip alması gerekecek ya da benim bir kargoyla anlaşıp onu göndermem gerekecek bir tek orada biraz sıkıntı yaşadık ama onun dışında yeni bir teknoloji geliştirilebilir mi herhalde o eskiden Uzay Yolu'nda görüyorduk ışınlanma metodu vardı herhalde o gelirse hayatımıza çok daha güzel olacak diye düşünüyorum ama şu andaki mevcut yapı içerisinde yeterli gibi duruyor. Yani bir tek o kaldı ışınlanma modelimiz kaldı.

Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Var tabi onların doğum günlerini hiç unutmuyorum yani şöyle çalışanlarımızla olan diğer sosyal aktiviteleri devam ettirmeye çalıştık ne bileyim 23 Nisan, Anneler Günü, Sevgililer günü aklınıza ne gelebiliyorsa daha önce yüz yüze yaptığımız bütün aktiviteleri ekrana taşıdık yani hatta çocuklarımıza şöyle söyleyeyim Babalar Günü'nde ya da hediyeler aldık verdik onları tabi kargoladık yapacak bir şey yok ofislerde olmadığımız dönemlerde bu işleri yaptık ama fabrikalarda çalışan arkadaşlarımızda oldu bu dönemlerde onları da unutmadık onlarında bu tür günlerini ya da özel zamanlarını kutluyor olduk ne bileyim bir Cumhuriyet Bayramı'nda ya da 23 Nisan'da fabrikalarda da etkinlikler fabrikadaki çalışanlarımız için de bir etkinlik düzenledik yani bunlar mesela ben Aktoy tarafında da perakende grup tarafına da bakıyorum mesela oradaki arkadaşlarımıza biz Zoom üzerinden eğitimler verdik sadece iletişimi o anlamda anlamayın sadece sosyal tarafta lay lay lom tarafta değil ama onun yanında biz aşağı yukarı pandemi dönemi içerisinde yetmiş iki tane yetmiş üç tane eğitim verdik Zoom üstünden ya da Teams üstünden aşağı yukarı da bin yedi yüz bin sekiz yüz katılım sağlandı burada yani bunlar hakikaten hayatımızda artık eskiden ya gitmemiz lazım dediğimiz yerlere gitmeden buradan ekran üstünden konuştuk örneği şöyle şu anda Teams toplantısı olmasaydı ya da böyle bir teknoloji gelişmemiş olsaydı Gökhan Bey belki siz bana geliyor olacaktınız ya da ben size geliyor olacaktım belki de görüşemeyecektik bile aynen öyle.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Biraz öncede söyledim biz pandemiden Kovid'den önce de hatta şöyle bizim bütün lokasyonlar televizyonla bağlantılarımızı kuruyorduk internet üzerinden öyle diyeyim ben size Zoom üstünden sonra bu işleri yapmaya başladık belki bir nebze hızlandı eskiden bu düşüncemizin içerisinde olan konuları ha şimdi artık eve geçiyoruz hemen IT bölümünü arayıp bizim altyapılar var mıydı bizim işte atıyorum bununla

	ilgili hatlarımız tamam mı yeterli mi eksikse hemen alalım ya da mesela bazı arkadaşların Pc'leri standarttı işyerindeydi onları hemen yedekteki Pc'leri laptopları vererek evlerine gönderdik kimisine yazıcı lazım oldu yazıcılar aldık oralarda biraz böyle birkaç noktaya dokunmak zorunda kaldığımız işlerimiz oldu evet hızlandırdı evet geliştirdi evet bizim biraz daha farkındalığımızı yükselten bir aksiyon yarattı.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Tabi buradaki en büyük sıkıntı eskiden dediğimiz gibi ofislerde yüz yüze çalışma ortamında bir raporun alınması ya da bir evrağın hazırlanması çok daha hızlı oluyordu oralarda biraz zaman zaman işte elektrik kesilmesi ya da internetin kesilmesi aşırı yüklenmeden dolayı verilerin zamanında dataların zamanında gidememesi gibi sıkıntılar olmadı değil oldu ama onların hepsi geçici çözüldü ya işte IT'ye telefon açtık şu hızı yükseltin hızı yükselttiler örneğin geçenlerde bir bizim Toyota tarafında perakende tarafında Toyota'ya bir sunum yapacaktık oradaki hızımız yirmi megabitti iki yüz megabite bir saat sonra çıkardı sunum ayna gibi oldu ne kesildi ne bir şey oldu çok önemli bir sunumdu kesilmemesi gerekiyordu dolayısıyla hani IT tarafından böyle isteklerimiz anında yerine getirildi dediğim gibi elektrik kesintisi hiç sizin programlamadığınız ya da internetteki o kesintilerin ya da o arızaların hiç örneğin geçenlerde Whatsapp'ta bir problem çıktı iki gün Whatsappları kullanamadık gibi teknik bizden kaynaklanmayan teknik altyapılarla ilgili bazen elimiz kolumuz bağlandı ama kurumlar hızlı bir şekilde çözüm sağladı burada.

Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Tabi yeterince sağlamıyor işin doğrusunu konuşmak gerekirse biz daha önceki hayalimdi gerçi çok oldu dediğim kurumsal psikolog almaktı yani endüstriyel bir psikolog almaktı biz bu dönemde endüstriyel bir psikolog arkadaş aldık bünyemize bu arkadaş da hani biraz önce söylediğim o uzun…üzerinden pek çok etkinlikte o da oldu mesela bir iş görüşmesinde yanımızda oldu ya da bir geri bildirimlerde yanımızda oldu ya da açık kapı günleri yaptık Zoom ekranında Teams ekranında arkadaşlar sadece onun linkinden bağlanıp oralar girip kendi sorunlarını anlattılar. Yani oraları da boş geçmedik ama hani böyle dokunma dediğimiz o. Yani şöyle siz normal şartlarda burada geçerken ya Ali şunu da yaptın mı Ayşe şu rapor nasıl olur dediğiniz şeyleri bir toplantı o toplantılarında süreleri biraz uzadı
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	E tabi onların hepsi yani söylediğiniz şeylerin hepsi gerçekleşti çünkü hani evdesiniz ekran yok kapalı kimseyi görmüyorsunuz kart basıp da işbaşı yapan kimse yok her ne kadar siz uzaktan çalışma yöntemine geçtiğinizde bir duyuruyla arkadaşlar işyerinde nasıl çalışıyorsanız evinizdeki çalışma saatlerinizde aynıdır deseniz de örneğin bu Ramazan ayında çok başımıza geldi arkadaş sahura kadar oturuyor iş yapıyor ama sahurdan sonra yatıyor dokuzda onda uyanıyor, AA bir dakika Ramazan senin için var ama benim Almanya'daki müşterim Audi için ve ya Mercedes için yok kusura bakmayın yani öyle bir hayat yok kalkacaksınız işte oralarda hep böyle iletişimde ya da bu işleri planlamada zorluk çektik bunlar yaşandı yaşanması da bundan sonraki süreçlerde de yaşanması da mümkün
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Biraz önce söylediğim şeyler işte normal bu hayatta nasıl şu anda ofislerde nasıl neleri dokunuyorsa çalışanlarıyla orada bir tek mesela öğlenleri hadi gelin şurada bir kebap yiyip geleceğiz ya da şurada tost ayran içip gelelim dediğimiz bir şey yapamadık ama hani insanların doğum günlerini çocuklarının hal hatırlarını

	hastalıklarını mesela ben şunu çok yaptım rahatsız olan arkadaşlarımızla ilgili neredeyse her gün arayıp halini hatırını sordum nasılsınız iyi misiniz dedim bizim işyeri hekimi arkadaşlarımızı onlara yönlendirdim psikolog arkadaşımızı destek olması anlamında onlara yönlendirdim ama bu tabi ki hadi bu akşam çıkarken şurada bir çay kahve içelim muhabbetini yapamadık ya da aşağı inip bir çay sigara içerken ya nasıl ne var ne yok hayat nasıl gidiyor evde durumlar nasıl ya da ne bileyim çarşı pazarda işlerin nasıl örneğin hafta sonu bir sağa sola gidiyorlar onları soramadınız çünkü hafta sonu hiçbir yere gidemediler.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler sosyal tarafını kesinlikle çok güçlü kılmalılar onun dışında çalışanlarına verecekleri talimatları iyi belirlemeliler talimatları açık, şeffaf anlaşılabilir ya ben öyle biliyordum zaten senin de öyle düşündüğünü zannettim, zannettimciliği bir tarafa bırakacaklar kesinlikle yazılı bana göre yazılı bir talimat şeklinde olmalı aksi taktirde dedim ya hani o iletişim kopuklukları yazılı olmayan bir şeyi ya acaba Gökhan bana ne söylemişti neyi sormuştu da o muydu bu muydu sorabileceğin bir yer var mı açıyorsunuz telefon meşgul açıyorsunuz bir başka toplantı içerisinde ulaşamıyorsunuz ama yazılı bir şey verirseniz adamın eline o zaten kendi yoluna gider dersiniz ki onunda deadline'nını verirsiniz arkadaş atıyorum senden bilanço tablolarıyla ilgili analizleri Cuma günü saat şu ana kadar bekliyorum bitti adam ne yapacağını biliyor öbür türlü a Gökhan bana bilançoları gönderirsen bir ara mümkün olduğunda, Gökhan'ın keyfine kaldı bu iş şimdi abi sen öyle bir zaman bildirmedin ki bana ya da yöneticisine onu deme şansı var onlar için yapabileceğimiz en iyi şey dediğim gibi verilecek olan talimatların yapılacak olan işlerin açık, şeffaf, anlaşılabilir ve ulaşılabilir olması lazım hedeflerinin de ulaşılamayacak bir hedefi de vermemek lazım.

Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Valla hizmet sektöründe daha çok gelişecek, hizmet pazarlama çünkü biz üretim yapan şirketler üretimin yanında olmamız lazım aksi taktirde uzaktan üretim diye bir şey mümkün değil yani ne pres öyle çalışıyor ne de vardiya mesela vardiyalarda aksaklıklar çıkıyor bir takım teknik sorunlar çıkıyor dolayısıyla biraz daha sanal alem içerisinde iş yapabilen sektörler bu işin içinde olabilir ama bizim gibi direkt üretim hatları olan bir şeyleri imal edip sevk eden depolarını kullananların işleri biraz zor onlar mutlaka gelmeli ya da hibrit bir model olabilir belki üretim firmalarında yarı beyaz yakasının bir kısmını evden idare ettirebilir de örneğin muhasebe belki insan kaynaklarının birazı belki satış tarafı ya da satın alma tarafı ama üretim müdürünün üretimle ilgili hat liderlerinin buralarda olması lazım gibi bir model diyebiliriz.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Biraz önceki söylediğim o işte çalışanlarıyla bire bir temas beklediği raporları ya da iletişim kanallarının sürekli açık olduğu bir çalışma ortamı herkes için beklenen özlenen bir çalışma ortamı oldu yani kendimden örnek vereyim ben evdeyken evet belki çok rahat olabilirim üstümde kravat altımda pijamalarla şortla iş yapıyor olabilirim ama şöyle bir şey var bilgi mahremiyeti dediğimiz bir takım şeyler hep ihlal oldu orada benim eşim mesela bugüne kadar işimle ilgili doğru dürüst bir şey bilmezken ister istemez kulak misafiri oluyor
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Valla gelecekle ilgili tabi bu artık hayatımıza girdi bu uzaktan bağlantı yöntemiyle çalışmak ya da evlerden çalışmak home ofis çalışmak bunlar artık hayatımıza girdi geri dönüşü yok bu işin, bu işi biz nasıl daha kalıcı hale getiririz ya da daha etkili nasıl kullanabiliriz konusu hepimizin düşündüğü kafa yorduğu konulardan birisi örneğin yurtdışında bir lokasyonda imalatınız var eskiden oraya giderdiniz bir şeyler yapardınız şimdi artık gitmiyorsunuz buradan makine ekipmanları yönlendirebiliyorsunuz ne bileyim çok basit eskiden tarla sulamak için tarlaya gidiyordunuz artık şimdi

	uzaktan yöntemlerle tarlanızı telefonunuzdan hatta uygulamalarla tarlanızı suluyorsunuz gitmenize bile gerek yok adama sorun ne yapıyorsun tarlayı suluyorum diyor nerede tarlan Urfa'da diyor Selamın Aleyküm, yani dolayısıyla gelecekteki bu çalışma yöntemleri ha belki şu olabilir gelecekte evrakları da belki şirket dronları olacak şimdi ki gibi ulaklarımız yerine ulak dronlar olacak evrağı buradan basıcan götürücen drona vericen götürecek getirecek belki onlar olacak yani bunlar hiç olmayacak şeyler değil fütüristik bir yaklaşımda değil çünkü günümüz teknolojisi insanların artık bu söyleyiverin dizel yakıtlı ya da fosil yakıtlı araçlardan artık tamamen elektrik elektronik donanımlı araçlara doğru geçiyor olması bizimde iş yapış modellerimizi belki oralara doğru evirecek, karanlık fabrikaları konuşuyoruz 4.0 diyoruz 5.0'lar geliyor biz 4.0'ları konuşurken yani bunun içinde insanın olmayacağı fabrikaları diyoruz konuşuyoruz ee neden o zaman orada hiçbir insan yokken üretimin başında ben neden ofiste olayım evimden çalışmayayım ben de çalışabilirim işte orada o zaman o işyerlerinin belki evin bir bölümünün tamamen iş alanı olarak dizayn etmeleri işverenlerin ya da firmaların dizayn etmeleri ve orasının atıyorum bütün gelirini giderini kendilerinin karşılıyor olması böyle bir oluşum içine doğru da insanları itecektir çalışanları oraya koyacaktır.

Katılımcı 8'in vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda iş hayatındaki tecrübe durumu ve bir Holding'de üst düzey yönetimde yer almasının da etkileri araştırıldığında insan kaynakları departmanında Kovid-19 sürecinde yaşanan sorunlar yıkıcı etkilerle sonuçlandırılmıştır. Bu durumun sebebi özellikle işe alım süreci ve departmanlar arası etkili iletişimi etkileyen bir süreç olmasından kaynaklanmıştır.

Görüldüğü üzere katılımcı 8'in vermiş olduğu cevaplar özellikle Kovid-19 sürecinde işe alımlarla ilgili ciddi sıkıntılar yaşanmıştır. Öncesinde yüz yüze yapılan iş görüşmeleri veya mülakatlar maalesef bu süreçte teknolojik alt yapıdaki iletişim araçları

ile yapıldığı için kimi zaman yanılsamalara veya farklı kararların alınması ile sonuçlanmıştır.

İş hayatındaki en büyük aksaklıklar ile ilgili çözümlemeleri bakıldığında ise özellikle insan faktörü dikkate alındığında ve davranışsal anlamda hareketlilikler ile ilgili çözümlemeler yapıldığında maalesef teknolojik yapıdaki yetersizlikler de etkilendiğinde ciddi anlamda başarısızlıklar ve genellemeler karşımıza çıkmaktadır. Özellikle insan kaynakları departmanları ile ilgili yapılan gözlemlerde genellikle aynı sorunla karşılaşılmaktadır.

Bunlara rağmen Katılımcı 8 tarafından yapılan tespitler artık uzaktan çalışmanın kaçınılmaz bir şekilde iş hayatına girmiş olduğunu göstermektedir. Günümüz teknolojisinin geldiği nokta da artık Sanayi 4.0'ın 5.0.'ın konuşulduğu, karanlık fabrikaların konuşulduğu fosil yakıtlardan temiz enerjiye geçildiği bir dünyanın her türlü yeni gelişmeye açık olduğu artık gelecekle ilgili birçok konunun fütüristik yaklaşımlar değil günümüzün ve yakın geleceğin uygulama konuları olacağı görülmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın varlığı kabul edilerek mevcut olumsuzluklarından arındırılabilmesi için tedbirlerin alınması yeni eklemlemelerin ve adaptasyonların gerçekleştirilmeleri gerekmektedir.

Tablo 15. Katılımcı 9'un Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 30 yıl üzeri iş deneyimi
K-9	Gayrimenkul Yönetim Kurulu Başkanı
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Çok fazla değişiklik olmadı çünkü biz zaten belki 5-6 senedir notebooklarla çalışan ekibe uzaktan sisteme bağlanmayı öğretmiş bir şirkettik bir iki tanesinde bir iki arkadaşımızda internet hızıyla ilgili bazı sıkıntılar oldu zaten bizim bütün çalışan arkadaşlarımızın da hep mobil cihazlarında internet tanımlıydı yani internet erişimi hot spot dediğimiz o yüzden gerçekten yani Kovid'de gerçi bir on gün kadar hepimiz şoka girdik hani böyle bir hastalık ilk defa kulağımıza çalındığı için kafamız çok karıştı ama yani ilk on günden sonra biz aslında hiç birbirimizi kaybetmedik desek herhalde yalan olmaz. Şu anda da hala yani çok önemli bir yüzdeyle evden çalışıyoruz, bizim biliyorsunuz işimizde müşteri var bina var bir de oturup çalışma var zaten bina ve müşteriyi yine eskisi gibi görüyoruz ama oturup çalışma işini artık ofisimizde bir arada değil kendi evlerimizde kısmen nöbetçi olarak ofisimizde, ofisi hiç kapatmadık biz bu arada ofiste her zaman birileri bulundu bugüne kadar bazı arkadaşlarımız için hazır ofislerde saatlik çalışma imkanları tanımladık o şekilde yürütüyoruz.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Sadece internetle ilgili arkadaşlara destek verdik onun dışında çok bir şey yaptığımızı söyleyemem
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Şimdi yolda zaman kaybını azalttığı, bireysel çalışma konforunu arttırdığı, aileleriyle beraber biraz daha zaman geçirmeyi temin ettiği için uzaktan çalışma konusunda aslında hemen hepsi mutlular. Mutsuz oldukları konu, bir arada olmanın fiziken görüşmenin hani işte ne bileyim böyle rastgele kapının önünde şurada burada çay molasında bir araya gelmenin hani

	getirdiği o keyiflerden şu anda mahrumlar işte onu da yani hemen her gün yaptığımız bu çevrimiçi toplantılarla azaltmaya çalışıyoruz ama o hani sosyal temasın azalması tamam Kovid'le ilgili çok faydalı oldu ama işle ilgili iş yapma enerjimizle ilgili bir miktar kayba yol açtığını kabul etmek zorundayız ama bir yandan da yani dediğim gibi İstanbul'un çok değişik semtlerinden gelen arkadaşlarımızın her gün kazandıkları vakit söz konusu galiba hani toplamda hayat kaliteleri pozitife doğru bir miktar gitmiş olmalı negatif bir takım gelişmeleri de göz önünde bulundurmamıza rağmen.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Yani birebir iletişimde daha çok telefonu kullanıyoruz ama bizim Pazartesi Çarşamba Cuma mutlaka birer saatlik bütün şirketin toplandığı sabah toplantılarımız var ayrıca küçük gruplar halinde de hafta içinde belki altı yedi toplantı yapılıyor yani video konferans yazılımlarını çok miktarda kullandığımızı söyleyebilirim.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Yani şu anki alt yapımızdan memnunuz herhalde, Google Meet kullanıyoruz biz kendi içimizde orada da işte son 18 ay içinde diyelim ki birkaç defa versiyon güncellemesi oldu şu anda oldukça memnunuz.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Yani sık sık video konferans yapıyoruz yani benim her gün dokuzda video konferansım var ekiple her gün onlar dahili görüşüyorlar bir yandan da bizim bütün süreçler dijital olduğu için aslında bu işten önce de öyleydi açıkçası ben akşam özellikle son yarım saatimi yani beş buçuk altı arasını diyelim ya da işte sarkarsa altıdan sonra CRM'e girip kimin ne yaptığını okuyarak geçiriyorum çünkü eskisi gibi konuşamadığımız için bilgiye dijital bilgiye okuyarak aslında erişiyorum şu anda hani o benim için biraz yeni çünkü normalde ben gün içinde ofiste gezerdim herkesten alırdım bilgileri şu anda onu yapmak durumunda kalıyorum. Bir de gene motivasyonu yükseltmek amacıyla çok daha fazla telefonla konuşur oldum arkadaşlarımla halbuki biz

	bunu normalde yapmazdık işte bir çay alırdık yanına giderdik işte o bize gelirdi falan biraz dertleşirdik şimdi tabi onlar olamıyor maalesef o yüzden telefonu çok daha fazla kullanıyoruz gün içinde. Telefonla temas sıklığı kesin arttı da yani toplamda hani ben arkadaşlarımla gün içinde atıyorum on kere hani bütün arkadaşlarımla temas kuruyorsam ofiste muhtemelen bu yeni yöntemde de en az on hatta daha fazladır muhtemelen çünkü daha fazla birbirimizi aramak zorunda kalıyoruz konuları netleştirmek için ha gene de ben akşamları dediğim gibi oturup bir formal olarak neyin ne yapıldığını okumayı çok seviyorum artık.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Yani şöyle söyleyim biz şirkette zaten yanılmıyorsam beş senedir bunu deniyorduk iki arkadaşımız bizim evden çalışıyordu yani bu işler olmadan önce de bir tanesi Ispartakule'de oturuyordu çok uzak olduğu için ayda bir kere falan geliyordu öbürü de kişisel bir takım sebeplerden dolayı gelmiyordu o yüzden bu konuda bir tecrübemiz vardı nasıl yapılacağı konusunda, ben de çalışıyordum çünkü benimde evim Anadolu Yakası'nda Avrupa'ya gitmek zor oluyordu Levent'e, bizim en büyük sıkıntımız bu tip çalışmayı müşterilerimizle yürütememek oluyordu yani hep şöyle bir şey oluyordu gel toplantıya konuşalım işte ben sana bir çaya geleyim oturalım bir yerde konuşalım falan aslında oturalım konuşalım gene oluyor bir yerlerde o kafe şeyini pek kaybetmedik ama toplantı yapma şeyimiz azaldı tabi kapalı ortamlarda olduğu için toplantı yapmıyoruz, müşterimiz İstanbul içinde video konferans hiç yapamazken neredeyse hiç yani şimdi mesela bakın ben sizle yapıyorum sabahtan da gene bir müşterimizle yaptım bu tip şeyler biraz iş yapma kültürünün değişmesi gerekiyordu o şimdi biraz oluyor hani biraz daha yalnızız ama aslında verimlikte arttı bence yani ben mesela trafikle pek boğuşmuyorum artık bilmiyorum sorunuzun cevabı oldu mu yani bizim değil ama genel iş yaptığımız hani

	büyük dünyanın değişmesine katkıda bulunduğunu düşünüyorum açıkçası.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Bazı teknik sıkıntılar oluyor internetle ilgili örneğin hani göz göze olmamanın getirdiği bir takım dezavantajlar var ama genelde daha verimli olduğunu düşünüyorum yani mesela işte nasılsın iyi misin çay kahve şeyi pek olmuyor kısmen o her toplantıdan on on beş dakika süre kazandırıyor bize direkt konuya girmek zorunda kalıyoruz herkesin çayı yanında yani çok böyle bir şey görmüyorum bilmiyorum yani çok geleneksel bazı müşterilerimizin bazı sıkıntıları var tabi yani ben kesinlikle bunu sevmiyorum buraya gel diyen insanlar oluyor biz de gidiyoruz yanlarına bir sıkıntı yok yani ama yeni nesil müşterilerimizle yani daha yeni kuşak müşterilerimizle diyelim ki işte kırk yaş altı bir problemimiz yok.
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Evet onu biraz tartışmamız gerekir. Yani şöyle biz bir arada çok uzun süreler çalışmış bir ekibiz yani en son giren arkadaşımız dahi şu an da yanılmıyorsam beş senedir bizim şirkette o yüzden birbirimizi iyi tanıyorduk. Yani ama bu süreçte mesela hiç kimseyi işe almadık biz bir kişi ayrıldı pardon iki kişi ayrıldı ama biz hiç kimseyi işe almadık şimdi benim en büyük endişem şu yeni birini işe alsak biz o arkadaşımızı nasıl sisteme adapte ederiz. Mevcutlarla ilgili dediğim gibi bizim hani kadromuzun biraz kıdemli olmasından kaynaklı avantajlarımız var birbirimizi tanıyoruz çok öyle büyük problemler sürtüşmeler birbirimizi anlayamamazlıklar pek olmadı oralarda rahatız şu anda bir de bizim süreçler çok net tanımlıdır süreçler net tanımlı olduğu için herkes ne yaptığını iyi biliyor yani biz öyle çok sıkıntı yaşamadık ama öyle dediğim gibi yeni birilerini işe alsak hakikaten sıkıntı olur gibi geliyor bana. Ona iş öğretmek yaptıklarını kontrol etmek ondan sonra işte hedefler vermek falan konusunda sıkıntı yaşayabiliriz bilmiyorum ne yapıyor şirketler hatta orada birtakım yazılımlar varmış uzaktan eğitim konusunda falan yani böyle hani işe adapte olma

	konularında onu biz daha şu an pek tatmadık yani tam tecrübe etmedik
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Motivasyon yani dediğim gibi ben hani arkadaşlarımı çok uzun süredir tanıdığım için kim ne yaptı oldukça iyi biliyorum çok değişmedi daha kötüye ve ya daha iyiye giden uzaktan çalışıyoruz diye çok fazla arkadaşım olmadı neyse o devam ediyor ama motivasyon konusunda sıkıntıya düşüyorlar evet yani kimisi bir arada olmayı seviyor bir arada çalışmayı seviyor tabi onlara o imkanı çok fazla veremiyoruz bir araya geldiğimizde de çok dikkatli olmalıyız yani çok şükür iş yeri kaynaklı Kovid yaşamadık ama mesela bir arkadaşımız gerçekten hastanenin eşiğine kadar geldi şimdi yani şunu yaşamak istemedik AA işte bir arada çalıştık da işte maskelerimizi unuttuk da ondan dolayı da ondan ona geçti de o bilmem çok kötü oldu da falan öyle bir şey yaşamadık ama yani bu stresle yaşamak tabi çok kolay değil zaman zaman ilgisi dağılan hani morali bozulan insanlar oluyor konuşuyorum onlarla zaman zaman işte bazen arkadaşça bazen dostça bazen biraz hani böyle patronca oturup konuşuyoruz.
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Şeyi seviyorlar açık hedef verilmesini ve hedefe ulaştıkları zaman A bravo tebrik ederim hani iyi yaptın denmesini seviyorlar Türkiye'de ki genelde benim gördüğüm işgücü çok eleştirilmeyi sevmiyor hele böyle grupların önünde eleştirilmeyi hiç sevmiyor onlara dikkat ediyoruz hatalarını biraz birebir söylemeye gayret ediyoruz sabrımız yettiğince ama şey yani övgüyü grup önünde yapmak çok motive ediyor onları yani işte onu yapmaya çalışıyoruz biraz şey yani öyle tek bir kurala bağlı değilim ben arkadaşlarımın ihtiyaçları birbirinden farklı kimisini işte bir bravo çok motive ediyor kimisini işte biraz primini seviyor kimisi başka bir şey seviyor kimisi yeni sorumluluklar almak

	istiyor kimisi istemiyor çok büyük bir grup değiliz Allahtan yani benim tüm ekibim şu an on bir kişi yani o yüzden çok büyük sıkıntılar o konuda yaşadığımızı düşünmüyorum.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Uzaktan teşhis koymak, ya şöyle problemleri anlayamayabiliyorsunuz zaman zaman hani şimdi yanında olduğunuz zaman oradaki ortamında desteğiyle daha hızlı anlayabiliyorsunuz dertleri şimdi tabi uzaktayken sağlığımı bozuk bir ailevi problemi mi var maddi bir sıkıntısı mı var sırf canı mı sıkılıyor? Onu tabi teşhis koymak çok kolay değil gene ben aynı yöntemi kullanıyorum hani yakın arkadaşlarından bilgi toplamaya çalışıyorum arkadaşımın nesi var diyorum hani problem yaşıyorsak ona göre yine bildiğimiz yöntemlerle çözmeye çalışıyoruz ama çok büyük problem yaşamadık ya ben onu söyleyeyim hani gerçekten böyle çok çok büyük iletişim problemlerimiz olduğunu düşünmüyorum dediğim gibi bizim şirkette uzaktan çalışma kültürü olduğu için belki ofisteki arkadaşlarımın uzaktaki arkadaşlara zamanındaki erişim bilhassa tecrübeymiş şimdi tam tersini yapıyorlar ya ben şu arkadaşıma şöyle tarif ederdim diyor o tarifi kendine uyguluyor a şöyle yapmam gerekiyor diyor yani o konuda biz gerçekten çok şanslıydık.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Covid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Ben karma kullanımın devam edeceğini düşünüyorum yani kendim için söyleyeyim hiçbir zaman artık sekiz saat haftanın beş günü sekiz saat gideceğimi düşünmüyorum o bitti benim için bir çok arkadaşım da yapmak istemiyorlar bazısı ofise gelmeyi seviyor yani ki onlara biz aslında hayır demiyoruz onlar hani nöbet usulü gittiğimiz için onlar daha fazla nöbet tutuyorlar haftanın üç günü gelen var mesela dört günü gelende var ama hiç gelmeyen de var bu süreç içerisinde sadece üç beş defa gelmiş arkadaşım da var ben bu hibrit yöntemin devam edeceğini düşünüyorum tabi şirketler

	açısından şöyle güzel avantajları da var bir takım maliyetleri de azaltıyor çünkü yani arabalar boş gelip gidiyordu her gün yani on birde toplantısı olan arkadaşım dokuzda ofise gelmek ihtiyacını hissediyordu bir sürü boşuna benzin yakıyordu kendi enerjisini de harcıyordu şimdi öyle bir zorunluluğu olmadığı için bir takım bizim açımızdan tasarruflar var mesela biz ofisimizi çok küçülttük metrekare olarak bir hazır ofise geçtik yani hani galiba tam alışıyoruz bu düzene hani ben geri döneceğimizi hiç düşünmüyorum tam bu saatten sonra bir de bizim işimiz ona uygun tabi herkesin işi uygun olmayabilir o ayrı bir konu.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Şimdi bizim ülkemizdeki patronlarda hani şey vardır hani ekibi bir göreyim bakayım ne yapıyorlar sabah beş dakika geç kalanı bir kısmında azarlama dürtüsü dahi vardır hani akşam benden önce kimse çıkamayacak, çıkmayacak çıkmaz falan gibi hani öyle daha işte öyle ataerkil patronlar var onlar muhtemelen mutlu olurlar bazı işlerin tabi ofiste yapılması gerekiyor söylemeye gerek yok onlarda geri dönmek zorundalar ama bizim gibi müşteri ağırlıklı satış ağırlıklı şirketlerin ben geri dönmelerini hele böyle İstanbul gibi bu kadar trafiğin yoğun olduğu bir şehirde çok akıllıca bir iş olduğunu düşünmüyorum yani bilemiyorum özellikle uluslararası şirketleri ben bunu kalıcı hale getireceklerini düşünüyorum hani bizim gibi yerli ama küçük ve hani esnek şirketlerin de bunu tercih edeceklerini düşünüyorum ama tahminim yerli ve büyük grupların o hani biraz disiplin ihtiyacı biraz işte gelenek görenek neyse patronun belki beklentileri doğrultusunda herhalde önümüzdeki bahardan itibaren tam zamanlı ofise döneceklerini yaklaşık hissedebiliyoruz artık.

Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Ya açıkçası ben bunu da patronların liderlerin teknolojiye bırakacaklarını düşünüyorum yani bugün bir takım performans kriterleri işte herhalde tanımlayacağız yani şu kadar kayıt giren şu kadar … zaman geçiren ne bileyim şu kadar satış yapan hani süreye bağlı değil de hani gerçekten akşam bu iş yapılmıştır mantığı içerisinde sistemlerin sanki insanları kontrol edeceğini düşünüyorum hani bu biraz tabi ürkütücü geliyor ama unutmayın ki bundan yirmi sene evvel kimse ofislere girerken kart da basmıyorduk ya da ofislerimizde işte kameralarda yoktu girip çıkarken bir sürü şey böyle değildi onlar oturdu kimse de şimdi şeye girerken turnikeden niye geçiyorum diye sormuyor artık ya da orada işte o kamera çalışıyor niye çalışıyor diye kimsede sormuyor yani muhtemelen bir beş altı sene sonra da sistemler diyecek ki x kişisi bugün görevini yaptı çünkü şu kadar ekran başında oturması gerekiyordu şu kadar telefon açması gerekiyordu işte bu kadar teklif vermesi gerekiyordu bunları yaptı klik diyecek herhalde biz de bu işlere pek çok zaman harcamayacağız ha o zaman kontrol kısmını değil işin ama motivasyon kısmına daha fazla vakit ayırabilecek duruma geleceğiz çünkü hala bir miktar kontrol etmek zorunda kalıyoruz yani bu da bir işin gerçeği açıkçası.

Katılımcı 9'un vermiş olduğu cevaplar ve özellikle yapılan iş ve sektör göz önünde bulundurulduğunda diğer gruplara göre daha başarılı bir altyapı ve online çalışma süreci yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumun sebebi katılımcı 9'un gayrimenkul yönetim kurulu başkanı olması ve 30 yılı aşkın süredir bu sektörde faaliyet göstermesinden kaynaklanmıştır.

Aynı zamanda bu sektörde yer alan Katılımcı 9 ciddi anlamda bir portföye sahip olduğu için yaklaşık 15 yılı aşkın bir süredir online olarak her türlü teknolojik girdiyi kullandıkları ve müşterilere ulaşmada özellikle ikna etme çabası içinde ciddi anlamda teknolojik faaliyetlerden yararlandıkları sonucuna varılmıştır.

Diğer sektörlerle kıyaslama yapılmaksızın özellikle gayrimenkul yönetimi ve bireylerle birebir konuşma esnasında fiziksel ve teknolojik girdilerin entegre edilmesi bu alanda sürdürülebilir bir başarı yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Başka bir şehirde yaşayan kişilerin bir başka şehirde yaşayan kişilerle rahatça canlı olarak uygulamalar üzerinden konuşması ya da Microsoft Teams üzerinden haberleşmesi ya da çok daha güncel bir uygulama olan Whatsapp üzerinden her türlü görüntülü ve sesli konuşma yapması bu sektörde yaşanan gelişmeleri de beraberinde getirmiştir.

Tüm bunlara rağmen sosyal temasın azalması bir miktar performans kaybına yol açmıştır gün içerisindeki insan temasının, bir araya gelmenin ve sohbet etme imkanlarının azalmasıyla yalnızlık hissi ortaya çıkmıştır bu durum işgücü üzerinde motivasyon kayıpları oluşturabilmektedir bu gibi durumlarda liderlere önemli görevler düşmektedir bazen bir dost ya da arkadaş bazen bir büyük küçük ya da organizasyon içi ast üst ilişkisini doğru bir şekilde kullanarak motivasyon kayıplarının önüne geçilmesine çalışılmıştır.

Tablo 16. Katılımcı 10'un Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl üzeri iş deneyimi
K-10	İnsan Kaynakları Satış Direktörü
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Aslında fiziki ortam olarak bakıldığında çok majör bir değişim söz konusu olmadı aslında hiçbir değişiklik olmadığını söyleyebilirim burada ki temel etkenlerden bir tanesi şirketin hali hazırda ki fiziki yapısının ya da çalışma ortamının zaten pandemi koşullarına uygun bir alanı ihtiva etmesinden kaynaklıydı bir diğer taraftan da şirket aslında bir teknoloji odaklı şirket işte Microsoft'un silver partneri bir şirket teknolojiyi son süreçlere kadar iyi kullanan bir şirket olduğu içinde zaten pandemi çok majör bir değişim ihtiyacı doğurmadı bakıldığında buna hazırlıklıydı zaten yapısal olarak da bakıldığında ya da dijital dönüşüm süreçlerini üreten bu anlamda tüm Türkiye'de yaklaşık 1200 tane şirkete hizmet veren bir kurum olmasının avantajlarını yaşadığımızı söyleyebilirim özetle fiziki ortam da şirketin çalışma ortamı buna uygun olduğu için zaten her hangi bir değişim söz konusu olmadı teknoloji odaklı olduğu için de zaten sonuna kadar bu imkanları kullanabilir vaziyetteydi şirket bir şey olabilir temizlik süreçleri ve bunun bir yansıması olduğunu söyleyebiliriz işte saat başı masaların temizlenmesi ve hijyen kurallarının yeniden düzenlenmesi gibi bir takım majör değişimlerden de söz etmek mümkün hijyen anlamında.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Bugüne kadar biraz önce aslında bağlantılı bir soru teknik altyapısı yeterli olduğu için bu anlamda şirket herhangi bir yatırım yapmadı çalışan yönünde de herhangi bir desteği olmadı sanırım sorulardan bir tanesi de bu daha çok uluslararası şirketlerde gördüğümüz bir yaklaşım ne yazık ki, ben on sekiz yıla yakın uluslararası şirketlerde çalıştım biraz yerel şirketler de bilmiyorum doğru tasvir etmeye

	çalışıyorum çok gördüğümüz ya da hasıl olan bir yaklaşım değil ne yazık ki.
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Aslında artıları da olabilir eksileri de olabilir bu biraz kişinin sanırım kendi öz yeterliliğiyle ilgili bir durumda olabilir örneğin kendi evinizde çalışırken kendinizi çok iyi hissediyor olabilirsiniz işte havalandırma ışık ya da hijyen daha bu pandemi sürecinde kendinizi konforlu da hissedebilirsiniz ama diğer taraftan işte arkadaşlarınızdan uzak olmanın getirdiği ya da şirketten uzağım yöneticimden uzağım acaba bu benim açımdan bakıldığında negatif bir baskı unsuru getirir mi oluşturur mu gibi bir takım olumsuz güdüleri de şey yapabilir besleyebilir dolayısıyla aslında bir denge dahilinde bakmak lazım kişiden kişiye de bu değişkenlik gösterebilir diye de düşünüyorum çünkü benim de gözlemlediğim ve takip ettiğim yayınlarda ilk etapta işte 2020 yılı itibariyle birlikte evden çalışma süreçlerine bakıldığında insanlar ilk etapta çok motive oldular çok iyi geldiğini düşündüler sonrasında da bu tam tersine dönmeye ve dönüşmeye başladı insanlar sıkılmaya başladı iş arkadaşlarını özlemeye başladı ofise gitmeyi özlemeye başladı hatta aslında o sabah trafiğini bile özleyenler olduğunu biliyorum hem Linkedin'den hem de farklı platformlardan da takip ettiğim kadarıyla.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Biz Teams kullandık yoğun bir şekilde ama tabi yine müşterinin ihtiyaçları tarafından bakıldığında Zoom'u da kullandık ama ekip içerisinde bakıldığında ağırlıklı olarak Teams'i kullandığımı söyleyebilirim bütün ekip toplantılarımız genel toplantılarımız hep Teams üzerinden yapılandırıldı.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Mevcut yarın şimdidirden hareketle bakacak olursak yine pandemi süreciyle birlikte Teams ve Zoom çok ani bir şekilde hayatımıza girdi herkes bir anda onları kurmayı işte öğrenmeyi nasıl efektif kullanırız noktasında kendini zorlamaya başladı bugünden bakılacak olduğunda evet Teams ya da mevcut araçlar

	yeterli gibi görünüyor ama iletişimin kalitesi açısından bakıldığında yani bir karşılıklı ya da yüz yüze görüşmenin verdiği sıcaklık ya da iletişimin etkililiğiyle Teams'den ya da Zoom ya da Webex tarafında yapılan görüşmelerin etkililiği açısından bir takım soru işaretleri olduğunu da düşünüyorum hatta Microsoft'un bu konuda bir takım çalışmaları da olduğunu biliyorum daha üç boyutlu işte karşınızdaki kişiyi karşınıza alabileceğiniz görüşebileceğiniz bir takım teknolojilerinde oluştuğunu görüyorum sadece etkililiği açısından bir takım gelişmelere ihtiyacı olduğunu düşünüyorum açıkçası bu platformların ki bu yönde de çalışmalar var bildiğim kadarıyla.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Ben uzaktan çalışma döneminde genel yapılan toplantılar dışında ekiple bire bir toplantılar yapmaya çalıştım özellikle tabi pandemi sürecinde bakıldığında biz liderlere önemli görevler düşüyor yani sadece iş performansı ya da bir takım beklentilerin dışında çalışanların gelecekle ilgili kaygılarını da ortadan kaldırmak geleceğe yönelik endişelerini ortadan kaldırmak sosyal refahlarını da destekleyecek bir takım yaklaşımları da göstermemiz gerekiyor bunu mümkün olduğunca özel zamanlarda yapmaya yapılandırmaya çalışacağım hani o klasik iş odaklı toplantıların dışında ilişki odaklı toplantılar yapıp arkadaşlarımı dinleyip birebirde ne gibi ihtiyaçları olduğunu anlamaya çalıştım hem aileleri tarafında hem maddi hem manevi tarafta bakıldığında bir de bunu tabi samimiyetle yapıyorsanız öze ve kalbe dokunabiliyorsanız bu bir anlam taşıyor ve yaratıyor yine sorunuza özetle cevap verecek olursak özel zamanlarda ekiple birebir toplantılar yapıp kimi zaman Teams görüşmeleri kimi zaman telefon görüşmeleriyle arkadaşları stabil tutmaya elimden geldiğince çalıştım. Online toplantılarda kendi ekibimle yaptığım toplantılarda uyguladığım yöntemlerden bir tanesi dediğim gibi online toplantılar biraz sonuç olarak da zorlu iletişimi zorlayan toplantılar, eğlenceli yaklaşımlarla başlamaya

	çalıştım bir iki tane metot uygulamıştım mesela on iki kişilik bir ekipti çocukluk fotoğraflarını alıp ekrana yansıtıp bunlar kimdir tahminini yaptırmak mesela ekip tarafında çok beğeniyle karşılandığını hatırlıyorum çok gülmüştük çok eğlenmiştik aklımda kalmış belki size de fayda sağlayabilir.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid -19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Tabi yaşadığımız pandemi sürecine bakıldığında mevcut kısa ve orta vadede mevcut düzenlerimizin ve mesleklerimizin kalıcı olmadığını gördük yine yarın şimdiden hareketle büyük şirketler buna çok hızlı bir şekilde adapte olabildiler uyum sağlayabildiler ben bu soruyu gene ayrıştırmak istiyorum tabi gene pandemi süreciyle birlikte dijitalleşme sürecinde çok hızlı bir süreci yaşıyoruz belki on yılda on beş yılda alacağımız ya da almamız gereken süreyi çok kısa bir süre içerisinde alır olduk benim geçmiş uluslararası şirket deneyimlerime bakıldığında biz zaten ofis dışından da çalışırdık, çalışabilirdik şirketin ya da orada yöneticilik yaptığım dönem de benim temel beklentim bir takım hedefleriniz Kpi'larınız var neye bakmanız gerektiğini biliyorsanız çalışanınızın nerede olduğu çok önem arz etmiyor yani çok da önemli değil yine görev bağımsız söylüyorum bir finansçıysanız belki evet ofiste olmanız gerekebilir çalışmanız dolayısıyla evet pandemi bu süreci biraz daha hızlandırmış olabilir sağlıksal açıdan bakıldığında ama yine uluslararası şirketler hedeflendirmelerini çok sağlıklı bir şekilde yapabildikleri için neye bakacaklarını çok doğru bir şekilde tahlil edebildikleri için şu anda aslında hibrit çalışma modeli uzaktan çalışma modelini devam ettirebiliyorlar ama yerel şirketlere ya da şu anda çalıştığım şirkete dönüp baktığımızda yine çalışanlarını hali hazırda merkez ofiste görmeyi bekleyen bir çalışma yaklaşımını da benimser vaziyetteler yani hedeflerini doğru bir şekilde yapılandırabilen şirketler pandemiden bağımsız olarak uzaktan çalışma hibrit çalışma modellerini çok rahat bir şekilde benimseyebiliyorlar çünkü hedefiniz çok

	net bir şekilde belli neye bakmanız gerektiğini çok net bir biçimde biliyorsunuz dolayısıyla çok önem farz etmiyor ama bunu belirleyemeyen şirketler pandemiye rağmen uzaktan çalışma sürecine çok da adapte olamadılar çalışanlarını hep merkez ofiste istediler.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Bir kere tabi uzaktan çalışma süreci yine iletişimin etkililiğiyle alakalı kendinizi aktarma ya da şirketinizin ürünlerini içeriklerini anlatmanız noktasında etkililik noktasında bir takım sorunlar yaratabilir ya da karşı tarafta çünkü satış süreçlerine de baktığınızda siz de o süreçlerin içerisindesiniz bağ kurmaya çalışırsınız Türk insanı kalbe dokunan öze dokunan bir yapıyı mutlaka bekliyor karşıda görmek dokunmak onu canlı bir şekilde dinlemek istiyor dolayısıyla iletişimin etkililiği noktasında ya da kendinizi daha iyi ifade edebilmeniz noktasında bir takım eksikliklere yol açabileceğini düşünüyorum
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	Sunabildiğini söyleyebilirim yine özden samimi bir şekilde yapıyorsanız ve neye bakacağınızı biliyorsanız bu personelin tabi hem yetkinlik bazlı hedefleriyle de alakalı işte sayısal hedefleriyle de alakalı bir durum bunları aktarmanızda bir problem olduğunu düşünmüyorum yani iş süreçleri dışında ayırdığınız çalışanlarınıza yönelik ayırdığınız ve kurduğunuz kaliteli iletişiminde etkili olduğunu düşünüyorum sorunuza cevaben bir sorun teşkil etmediğine inanıyorum bunu doğru bir şekilde yönetiyor ve yapılandırıyor iseniz yani iletişimi doğru kurguluyor iseniz

Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Biraz önce ki aslında verdiğim cevaplarla çok paralel herhangi bir sorun ya da sıkıntı yaşamadım, süreç odaklı çalışıyorum ve bütün iş süreçlerine de böyle bakıyorum ekip nezdinde de bakıldığında bizim günlük, haftalık, aylık hedeflerimiz zaten çok net bir şekilde belirlenmiş vaziyette özellikle intelligence yapımız çok kuvvetli bir şekilde kurgulanmış bir noktada dolayısıyla da performans göstergelerini çok sağlıklı bir noktada takip ettiğiniz sürece herhangi bir problem teşkil etmedi ben bununla ilgili herhangi bir sorun yaşamadım en azından kurguladığımız yapı içerisinde Kpi takipleri noktasında
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Bugün işte sizinle görüşmeden önce bir takım notlar aldım aslında kendime tabi etkin liderlik becerilerine bakıldığında işte bir liderin insan ilişkileri, kendini yönetme, özellikle pozitif bir ortamı tesis etme becerisi, süreç yönetim becerisi ve sorumluluk alabilme noktasındaki yetkinliklerin çok önemli olduğunu düşünüyorum bir diğer taraftan da şefkat ve empati liderlerin önemli kaslarından bir tanesi olması gerektiğini düşünüyorum eğer şefkat ve empati odaklı bir yaklaşım sergileyebiliyorsanız ekiple olan iletişimizde bu çerçevede gelişiyor ve kurgulanıyor dolayısıyla yine bir az önce söylediğim pandemi süreciyle birlikte sadece çalışanlarımızın hedef ya da iş sonuçlarını gerçekleştirmekten ziyade tabi ki onlar beklenecek diğer taraftan mali ve duygusal refahını sağlayacak yaklaşımları da sergilemesi gerektiğini düşünüyorum aslında öze dokunan kalbe dokunan bir yapının liderlik kasları açısından çok güçlü olması gerektiğini düşünüyorum ilişki olgunlaştırabilme, kolaylaştıran zorlaştırmayan, psikolojik güven ortamı yaratan bir yapının bir liderin çok kuvvetli bir şekilde çalışanlarını motive edebileceğini düşünüyorum bu pandemi süreciyle birlikte yine farklı noktalarda gözlemlediğim psikolojik güven ortamının çok önemli bir ölçütte kaybolduğu noktasındaydı işte insanlar işini kaybetme endişesi yaşadı işte bir takım farklı

	sorunlarla karşılaşma olasılıkları belirlendi dolayısıyla bu dönemde pozitif yaklaşım gösteren liderlerin ekiplerini çok daha iyi ve daha motive olduklarını ve kendilerini daha güvende hissettiklerine de ayrıca inanıyorum.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Yine biraz önceki soruyla bağlantılı iletişim diyorum yine öze dokunabilmek yani empatinin çok önemli olduğuna inanıyorum bir de liderlerin tabi genel itibariyle bakıldığında cep telefonları gibi kendilerini güncelleyen bir yapıda olmaları gerektiğine de inanıyorum yani resetlemesi çağa ve mevcut süreçlere ayak uydurabilmesi ve bu noktada çalışanlarını rahatlatması ve o gri alanları ortadan kaldırıp becerileri uyumlu bir şekilde sağlayabilmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Bu şey zor bir soru, zor bir soru yani Kovid-19 beraberinde bir çok şeyi getirdi uzaktan çalışma itibariyle bakıldığında da yine ayırmak durumunda kalıyorum Gökhan Bey uluslararası şirketlerin şu andaki çalışma sistematiği tamamıyla hibrit çalışma modeline döndüğü yönünde ve özellikle yine çalışanların kendi esnek saatlerini ve zamanlarını belirlediği bir yönelim eğiliminde gelecekte hatta bunun maliyet girdileri tarafında da bakıldığında büyük bir takım avantajları olduğunu da düşünüyorum hatta bu ölçümleri yapabilen şirketlerde var dolayısıyla hibrit çalışma modelleriyle çalışanın yine görevinden bağımsız bazı ve belli görevler yerinden çalışmayı gerektiriyor olabilir buna bir itirazım yok ama esnek çalışma modellerini belirleyebildiği ve hibrit çalışma modelleriyle desteklendiği bir yapıya doğru gitmesi gerektiğine inanıyorum yani Kovid-19'la başlayan sürecin gelecekteki yöneliminin bu olması gerektiğine inanıyorum.

Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Gökhan Bey çoktan döndüler bile, çoktan dönüldü bile yani o özellikle son kısıtlamaların kaldırılmasından sonra aslında tamamıyla çok soft olmadı böyle çok hard transaction oldu yani herkes çok normalleştirdi herkes çalışma ofislerine dönmeye başladılar bu yine biraz önce ne yazık ki aynı şeyi çok tekrar ediyor olabilirim Gökhan Bey yine uluslararası şirketlerde benimde gördüğüm ve gözlemlediğim kadarıyla dönmediği hibrit çalışma modellerine esnek çalışma modellerine onlar devam ediyorlar hali hazırda devam ediyorlar ben işim gereği de bir çok şirketle toplantı yapar vaziyetteyim yani bunlar çok holdingler Zorlu Holding, Koç Grubu, KFC, Burger King, Coca-Cola, Pepsi birçok şirketle görüşür vaziyetteyiz buradaki anlatımlarım aslında buradaki geneli yansıtır vaziyette uluslararası şirketler ya da kurumsal şirketler hibrit çalışma modellerini hali hazırda benimserken diğer şirketler şu anda tam zamanlı çalışma süreçlerine dönmüş vaziyetteler bunun da temel nedeni hedeflendirmenin çok sağlıklı olmamasından kaynaklı olduğunu düşünüyorum yani çalışanını kendi yanında ya da ofis ortamında görmediği sürece çalışmadığını düşünen bir zihniyet tutumunun yansıması olduğunu düşünüyorum üretim bazlı sektörleri tabi ki dışında tutarak.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Yine aralarda cevaplarını verdiğimi düşünüyorum yani bir liderin hem iletişim becerilerini ilişkiyi olgunlaştırabilme becerilerinin, empati yeteneğinin ve gelecek öngörülerini sağlıklı bir şekilde yapabilme becerilerinin önemli olduğunu düşünüyorum aslında liderliğin belki de genel tanımını yapıyor olduk yine benim bu süreçte gördüğüm önemli iki unsurdan bir tanesi de liderlerin yılmazlık dediğimiz resillience tarafındaki yeteneklerinin de çok önemli olduğunu düşünüyorum çünkü karşılaştığı zorluğu kuvvetli bir şekilde kendisi sağlıklı bir şekilde göğüsleyebilmeli ki daha sonrasında bunu ekibe sağlıklı bir şekilde indirgeyebilsin, iyimser bakış açısı optimist olabilmesi

	ve ekibe umut aşılayabilmesi ve kendi öz yeterliliğinin yüksek olmasının önemli olduğunu düşünüyorum liderler tarafından ve araçlar olarak da bakıldığında.

Katılımcı 10’ un vermiş olduğu cevaplar Tablo 16 adı altında düzenlenmiş ve çözümlenmiştir. Katılımcının insan kaynakları sektöründe çalıştığı da göz önünde bulundurulursa ve 15 yıl üzerindeki iş tecrübesi ile özellikle işe katılma işe alma departmanlar arası görev dağılımı ve en önemlisi toplantılar ile ilgili yapılan online görüşmeler bir süre sonra işte aksamalara neden olmuştur.

İlk bakıldığında ilk heyecan dediğimiz kavramlarında göz önünde bulundurulması ile birlikte Microsoft yazılımları Whatsapp yazılımları ya da diğer bilgisayarı altyapıları çok aktif bir şekilde kullanılmıştır sonrasında ise bu yazılımlardaki teknik donanımlar geliştirilmesi için kısıtlı imkânlarla fiziki görüşmeler online olarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Katılımcı 10’un bazı sorularda cevaplarını uluslararası şirketler ve yerli şirketler olarak ikiye böldüğü görülmektedir bunun en önemlin nedeni kişinin hem uluslararası şirketlerde hem de yerel şirketlerde edinmiş olduğu iş tecrübesi ve edinmiş olduğu gözlemlerdir. Genel yaklaşım olarak uluslararası şirketlerin uzaktan çalışmayı daha proaktif bir şekilde algıladığı, uyum sağlamaya çalıştıkları ve belirli prosedürleri geliştirmeye başladıkları görülmektedir. Bu konuda hem çalışan hem de altyapı yatırımları için adımlar atılmaktadır. Yerel şirketler ise daha reaktif davranmakta ve ofise dönmek yönünde güçlü bir eğilim taşımaktalardır. Uzaktan çalışmaya zorunlu olduğu kadar uyum sağlama ve günlük ihtiyaçları karşılayabilecek kadar yatırım yapma yönünde bir tutum takındıkları görülmektedir. Bu durumda uzaktan çalışmada kurumsal ve kültürel faktörlerinde etkili olabileceği yönünde bir gözlem oluşturmaktadır.

Son zamanlarda eğitim başta olmak üzere diğer bütün fiziksel iş aktivitelerinin online olarak gerçekleştirilmesi sadece bu iş alanlarında değil aynı zamanda departmana bağlı gerçekleştirilen bütün iş kollarında sekmelere sebebiyet vermiştir. Sonuç olarak özellikle insan kaynakları departmanı göz önünde bulundurulduğunda bu alandaki başarısızlıkların temel sebebi altyapıdaki yetersizlikler çalışan personelin bu duruma hazır olmaması en ama en önemlisi ise bir süre sonra fiziksel görüşmelerin kalitesinin

dijital görüşmelerle değiştirilemeyecek hale gelmiş olması ve fiziksel görüşmelerin aranır olmasıdır.

Uzaktan çalışmada liderlerce ekip motivasyonunun yüksek tutulması için liderin insan ilişkileri, kendini yönetme, özellikle pozitif bir ortamı tesis etme becerisi, süreç yönetim becerisi ve sorumluluk alabilme noktasındaki yetkinliklerin çok önemli olduğunu görülmektedir bir diğer taraftan da şefkat ve empatinin liderlerin önemli kaslarından olması gerektiği ortaya çıkmaktadır eğer lider şefkat ve empati odaklı bir yaklaşım sergileyebiliyorsa ekiple olan iletişimde bu çerçevede gelişiyor dolayısıyla pandemi süreciyle birlikte çalışanların hedef ya da iş sonuçlarını gerçekleştirmekle birlikte diğer taraftan mali ve duygusal refahını sağlayacak yaklaşımların da sergilenmesinin önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öze dokunan, kalbe dokunan, ilişki olgunlaştırabilen, kolaylaştıran zorlaştırmayan, psikolojik güven ortamı yaratan liderlerin önemi artmaktadır.

Tablo 17. Katılımcı 11'in Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 15 yıl üzeri iş deneyimi
K-11	İnsan Kaynakları Grup Müdürü
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Çok çok fazla değişim oldu aslında hani hala aynı bina aynı fiziki lokasyondayım yaklaşık 15 yıldır Kordsa'da çalıştığım için çok uzun zaman geçti ama ve bazen sohbetler arasında aslında söylediğimde hani daha genç ekip arkadaşlarımızın güldüğü bir durum söz konusu ben işe başladığımda bizim hepimizin laptopu yoktu masa üstü bilgisayarlarımız vardı bu anlamda işte bir şeyleri USB'lere ki biliyorsunuz ki o zamanlar USB'ler vardı USB'lere çok daha düşük büyüklükte alıyordu tabi dosyaları alıp akşam evde kablolu bir şekilde internete bağlanmaya çalışıp yapıyordum şu an neler değişti önce tabi ki çok hızlı bir şekilde laptoplara geçildi ama artık nerede çalıştığımızın çok önemli olmadığı bir yapıya geçtik bu ne demek fiziksel olarak odaların azaldığı bireysel alanlardan ziyade ekip alanlarının, ekiple birlikte çalışma alanlarının oluştuğu bir işyerine dönüştük artık departmanların farklı farklı odaları herkesin kendisine ait masası değil kolektif çalışabileceğimiz ortamlar var bu anlamda duvarları ve sınırları kaldırdık teknolojik olarak da bir o kadar geliştik artık sadece bilgisayar kullanımından bahsetmiyoruz farklı destekleyici teknolojik araçlarla her yerden çalışabilip birbirimize bağlanabilip dosyalarımıza erişebilip bu anlamda aslında birazcık da work place'i Kordsa dışına taşımış durumdayız.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Şöyle pandemi evet hızlandırdı ama future of work hep bizim kapsamımızdaydı ve biz future of work'ü çalışanlarımızla birlikte tasarladık yani bu ne demek future of work'ün bizim çalışmış olduğumuz modeldeki future of work'ün farklı farklı boyutları var ama söylemiş olduğunuz uzaktan çalışma akıllı çalışma boyutuyla ilgili biz çalışanlardan oluşan bir proje ekibi kurduk onları çalıştırdık ne gibi yatırımlar yapıldı yani

	bilgi teknolojilerinin IT departmanının yapmış olduğu altyapısal yatırımlar ötesinde biz çalışanlarımıza ki bunu şu an her işe yeni başlayan çalışanımızda veriyoruz evlerinde ergonomik bir ortamda çalışabilmeleri için onlara bir ergonomi hediye çeki veriyoruz anlaşmış olduğumuz bir web sitesi var buradan kırtasiye ve ergonomi eşyaları alabiliyorlar yani masa sandalye bilgisayar altında o destekleyici işte büyük monitör gibi şeyleri alabiliyorlar bunun dışında bazı eğitimler organize ettik güvenli iş yeri nasıl olmalıdır işyerinde çalışırken bunu evde yaptığımızda eve dönüştürdüğümüzde nelere dikkat etmemiz gerekir nasıl bir açıda bilgisayar tutmalıyız nasıl bir açıda oturmalıyız prizin önünde neler olmamalı ya da kahve fincanınız bilgisayarınızdan ne kadar uzaklıkta olmalı gibi gibi aslında çalışanların bildiği ama onları uyarıcı niteliğinde bir eğitimde organize ettik bunun dışında bazı destekleyici paketler veriyoruz bunlar peyderpey devreye girdi ama şu an bir çoğu hayatta neler söyleyim size bir internet yardımımız
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Yani Gökhan Bey bu biraz kişiye de bağlı olarak değişebilir bazı kişiler ki ben öyleyim ben hani kalabalıkta ekiple beraber olmaktan mutlu oluyorum motive oluyorum daha çok çalışıyorum evde yalnız olmak konsantrasyonla ilgili de bazı hani benim için zorluklar yaratabiliyor ama bu örnek veriyorum bir başka arkadaşım için böyle olmayabilir ya da benim gibi işi sürekli birilerini arayıp birileriyle konuşmak üzerine kurulu olmayan daha çok kendisi ekranıyla beraber çalışan kişiler için daha farklı olabilir ne gibi farklılıklar var, kişisel motivasyonlar farklı olsa bile kurum kültürü oluşturma anlamında çok büyük farklılıklar var bir kişi uzaktan çalıştığında ona o kurumla ilgili dili, kültürü, iklimi aktarmak ve geçirtmek çok zor bu yüzden biz Eylül ayında hibrit çalışma modeline geçtik yani biz çalışanlarımızın hiç birine %100 dışarıdan çalışabilirsiniz demiyoruz biz

	diyoruz ki haftada iki gün işyerine gelmenizi bekliyoruz ki biz ekip çalışmalarını ekip motivasyonunu bu ortamda sağlayalım herkesin kendisine ait bir çalışma ortamı olmayabiliyor özellikle pandemi döneminde biliyorsunuz
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Biz Teams'i kullanıyoruz Microsoft Teams'i kullanıyoruz Teams özellikle cep telefonumuzdaki uygulamayla da girebildiğimiz için Whatsapp'ı arattırmıyor bilgisayar açıkken bütün iletişim toplantı Teams üzerinden oluyor ama Teams'deki aramalar telefonumuza da düştüğü ve aynı şekilde Whatsapp gibi App üzerinden de uygulama yapıldığı için bu anlamda ağırlıklı olarak Teams'i kullandığımızı söyleyebilirim. Whatsapp'ı da bilgi güvenliği açısından yani belki çok hızlı iletişimler için kullanıyoruz ama dosya paylaşmak için kesinlikle kullanmıyoruz.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?	Yani Teams bizim için gayet iyi cep telefonundan ulaşabilmek ayrı gruplar kurabilmek biz sohbet odaları da entegre ettik Teams'in içerisine yani örnek veriyorum cuma günü öğleden sonraları biz de toplantısız saatlerdir ve hani orada kurmuş olduğumuz bazı sohbet grupları da var hani bu anlamda ajandası müsait olan kişiler o gruplara da girebiliyor ve bunu hani farklı şeylerle de destekliyoruz o yüzden şu an müşteri iletişimi dahil düşündüğümde Teams bizim tüm ihtiyaçlarımızı karşılıyor sadece prezantasyon yapmakta Zoom'a nazaran bence bazı gelişim alanları var ama bununla da ilgili çalıştıklarını, pandeminin başladığı ilk günden bugüne karşılaştırırsak Teams'de çok büyük atılım var ama alternatif bir arayış içerisinde değiliz çünkü bu tarz geçişler çok zor yani çalışanı alıştırtmak orada o konuşmuş olduğunuz mesajlar, dosyalar o hikayeler hani onu değiştirmek çok kolay değil şu anda bir arayış içerisinde değiliz Teams'de iyiyiz.

Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Yani araç yok ama yöntem var özellikle pandemi zamanında son bir iki aydır aşılanma sürecinden sonra fabrikalara gidiyoruz ve birbirimizi görüyoruz ama hiç gitmediğimiz dönemlerde online sohbetler online kahveler online aktiviteleri ajanda da gerçekten çok öncelendirdik çünkü gözden uzak olan gönülden uzak oluyor yani mail ortamında ya da mesaj ortamında kişinin nasılsın sorusuna verdiği iyiyim klişe cevabının altındaki şeyleri kaçırma olasılığımız çok yüksekti hiç ajandamızda olmayan geçmişte hiç yapmadığımız şeyleri yaptık online ortamda yapmaya çalıştık ama şu an hibrit çalışmayla beraber çok ihtiyaç duymuyoruz kurum olarak şunu söyleyebilirim kurum olarak uzaktan çalışmanın tamamen fiziksel çalışmanın yerine geçebileceğini düşünmüyoruz uzun soluklu, bu anlamda hibritin bu iklim bu sosyalleşme anlamında çok büyük bir ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz ama tabi ki şöyle şeylerde ajandamızda henüz hayata geçirmedik ama yazın çalışanlarımıza 15 günlük 1 aylık 3 aylık hiç işyerine gelmeden uzaktan çalışma imkanı vermek ki bunlar genelde bu söylemiş olduğum zaman dilimlerine hep denk gelir hani çocukların okulu tatil olur bir yazlık işte sömestr tatili olur iki hafta uzaklaşma gibi gibi bunlar ajandamızda var ama bunları on iki aya çevirmeyi düşünmüyoruz.
Soru-7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid -19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Dürüst olmam gerekirse evet , yani biz uzaktan çalışmaya biz esnek çalışmaya "Flexe" adı altında 2018 yılında geçmiştik ama çok daha az günle başlamıştık yani ayda iki üç gün gibi bir günle başlamıştık bu anlamda pandemi evet bunu hızlandırdı ve bunu yaparken şöyle bir ön yargımız da vardı üretim teknik gibi bölümler bunu yapamaz çalışanlar işte sürekli birbirlerini daha esnek gruplarla kıyaslar gibi önyargılarımız da vardı pandemi bunu hızlandırdı bunun böyle olmadığını gösterdi şu an bütün departmanlarımızda farklı günlerde olmakla beraber esnekliği getirdik bu seviyeye gelmemiz biraz daha uzun sürebilirdi biz muhtemelen hani bir hafta ayda bir

	hafta ayda iki hafta hani öyle öyle giderdik ama pandemiyle daha hızlı hareket ettik.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	İletişim o kadar önemli ki iletişim sadece iletişim değil burada iletişimden kastettiğimiz bir kuruma ait duyulan bağlılık sevgi kusura bakmayın İngilizce terminolojiler kullanmak durumundayım çünkü bunları hep İngilizce kullandığımız için şu an hani spontane konuşurken Türkçesini bulmakta zorlanabilirim ama bir engagement dediğimizde bir commitment dediğimizde bunlar yeni başlayanlarda daha zor olduğunu gördük sonra dönüp baktığımızda şunu anladık bir süredir kurumda çalışıp altyapıyı almış olan kişiler pandemi de uzaklaştığında bu konuda bir sıkıntı olmadı ama pandemi sürecinde işe yeni almış olduğumuz kişilere Kordsa kültürünü aktarmakta Kordsa yönetim stilini yönetim dilini yönetim tarzını anlatmakta bir açık kapı politikasının ne olduğunu anlatmakta zorluk çektik ve sonra dönüp baktığımızda aslında bunun biraz da bu dönemdeki iletişimden kaynaklı olduğunu gördük iletişim şu an sadece benim boynumdan yukarısını görüyorsunuz iletişim bu demek değil iletişim siz bir konuyla geldiğinizde oradaki yaklaşım oradaki jest oradaki mimik oradaki tavır bunların hepsi bence çok çok önemli ve bunu kaçırıyoruz bir de şunu kaçırıyoruz çok fazla sosyalleşme alanlarımız var bizim işte öğle aralarında yemek aralarında ya da günün herhangi bir saatinde gittiğinizde CFO'yla CEO'yla CMO'yla aynı koltukta oturup sohbet edip bir kahve içebiliyorsunuz o sizi tanıyor siz onu tanıyorsunuz sonra bunlar yarın öbürkü gün yetenek yönetiminde rotasyonda kişilerin ilgi alanlarını öğrenmekte çok önemli ama online ortamda uzaktan sürekli randevuyla görüşebilme bunu öldürdü o yüzden ben kurum kültürünün oluşturulması bu liderlik stilinin dostane bir şekilde geliştirilmesi ve çalışanın da bu kültürü öğrenmesi için bir miktar işyerinden çalışmayı bir miktar, sadece işyerinde çalışmak bir odaya kapanıp masada oturmak değil aslında orada o sosyalliği görmeyi o etkileşimi görmeyi

	kıymetli buluyorum ve hibrit yapıda da bunu bu şekilde destekleyebiliyoruz.
Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?"	Araçlar sunmuyor aslında insan kaynakları bunu sunmasını sağlıyor bu söylemiş olduğum toplantısız saatler ya da gelin hani CEO'yla hep beraber sohbet edelim işte yarışma yapalım Karaoke yapalım ya da bir grup kuralım ve hadi burada hep beraber kendi geleceğimizi future of workümüzü tasarlayalım gibi ortamlarla destekleniyor aslında insanın ihtiyacı değişmedi insan ihtiyacı aynı çalışan ihtiyacı aynı sadece bunu fiziksel olarak aynı ortamdayken farklı bir araçla yapıyorduk online ortama geçince uzaktan çalışınca farklı araçlar geliştirmeye başladık ve bu konuda da bence çok da hızlı bir şekilde firmalar da buna çok hızlı bir şekilde tepki veriyorlar oldukça fazla çeşitte araç var bu anlamda geri bildirim vermekle ilgili etkileşimle ilgili sosyalleşmeyle ilgili bir ihtiyaç bir yoksunluk yok ama biz de hangi farklı kanallar ve farklı araçlar kullanarak aslında kendimizi geliştirip bu ihtiyacı karşılıyoruz.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	Şöyle ilk başta zorluk yaşadım şöyle ilk başta şöyle zorluk yaşadım yani geçen sene Mart ayını Nisan ayını düşünün biz her şeyi durdurduk ve dondurduk yani bir gece bir mesaj geldi işte 60 yaş üstü işe gelmeyecek bir gece bir mesaj geldi 12'den sonra sokağa çıkma yasağı olacak biz vardiya döndürüyoruz öyle ki ondan önceki vardiyada 12 de servise binip evine gidiyor şimdi bunlar öyle süreçler oldu ki satın almalar durdu satışlar durdu ihracat zaten durdu işe alım durdu yüz yüze eğitim organize ediyorduk sürekli onlar durdu üniversitelere gidiyorduk onlar durdu bir anda böyle her şey o kadar hızlı dondu ki 2020'nin Mart sonu ve Nisan başında mesela ben kendi adıma bütün gün Kovid toplantılarındaydım ki biz bir global şirketiz biliyorsunuz hani Endonezya, Tayland, Amerika, Brezilya vaka sayıları ondan sonra işte izolasyonla ilgili fabrika içerisinde çalışmalar hani ülkedeki durum vesaire trendler şimdi ben günde 12 saat Kovid'le ilgili

	toplantı da olduğumda ne yalan söyleyim ekibim ne yapıyor diye merak ettim çünkü şöyle merak ettim yani onların işleri devam etse aslında merak edeceğim bir konum olmaz çünkü hepsinin işini yapacağını biliyorum ama hepimizin işi durdu bu anlamda yani ücret çalışan arkadaşım ücreti çalışmayı bıraktı eğitime gidecek arkadaşım eğitim organizasyonunu bıraktı o ara bir birazcık böyle bir şey oldum ekip ne yapıyor acaba diye bir merak ettim ama o Mayıs ayında tamam ok düzen bu ve bu böyle devam edecek yani bu kuş gribi gibi teğet geçmiyor bizi noktasında Türkiye'de vakalar gözükmeye vesaire başladıktan sonra bu stresim kalmadı çünkü Kordsa'da şöyle güzel bir şey bu çok kurum kültürüyle de alakalı Gökhan Bey şu sebepten dolayı mesela biz Kordsa'da çalışanların işte gün içerisinde bir saat izin aldı toplam şu kadar mazeret izni vardı düştü şu kaldı bunlara hiç bakmayız biz burada yine kusura bakmayın İngilizce bir kelime kullanacağım ama accountable ve responsible olmak birbirinden çok farklı şeylerdir biz burada çalışanlarımızı uzman seviyesinde dahi olsa accountable yapıyoruz yani Elif sen sunumdan sorumlusun senin haftaya Salı bu sunumun var Perşembe günü kendimi örnek vererek gerçek bir örnek veriyorum Perşembe günü sabahtan doktora gitmen gerekiyorsa git çocuğunla ilgili bir işin varsa yap ama sen bunu Perşembe akşamı yaparsın Cumartesi yaparsın bu senin kararın çünkü sen bunu Salı günü teslim etmek ve sunmakla accountable'sın sorumlusun şimdi bu yaklaşımda olduğumuz için ve işler de gelmeye başladıktan sonra ben biliyorum ki ekip o işi yapıyor takıldığı yer oldu mu bana soru soruyor ama işler devam ediyor ondan sonra da böyle aşırı bir mikroya ineyim kontrol edeyim ne yapıyorlar ne ediyorlar stresinde olmadım daha çok şunu merak ettim acaba izolasyon kurallarına uyuyorlar mı? Evde oldukları için anne babaları böyle hani bir haşır neşir

	olma durumları var mı diye daha çok sağlıkları için endişe ettim.
Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Şöyle bence her şey liderle başlıyor nasılsın diyen hani gerçekten çalışanını anlamak isteyen güvenen ve ona o sorumluluğu veren liderlerin ekipleriyle iletişimleri çok daha iyi oldu.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Liderler doğru iş verebilmeli yani doğru iş vermek doğru noktaları belirtip beklentiyi net bir şekilde ifade edip sonra çalışanı bırakmalı ve doğru kontrol zamanını ve noktasını belirleyip çalışanın uzmanlığını adına uzman diyorsak uzmanlığını konuşturabileceği ortamda olmalı ortam sağlamalı bunun için ne gerekli bunun için mikro management'tan uzak olmak gerekli bunun için ekibe doğru hedef vermek doğru yönlendirmek gerekli yani bunların hepsi liderliğin bunların hepsi yine liderliğin yani liderin hangi yetkinliği olması gerekir diye aslında hepsi liderlik yetkinlikleri doğru işi vermek doğru hedefe yönlendirmek neden o işin olduğunu anlatmak ve doğru noktada kontrol etmek ama yine empati demeyeceğim buna bu empati değil ama nasılsınla başlamak biraz da orada kurum kültürüne uyum ön plana çıkacak Gökhan Bey çünkü biz şunu söylüyoruz bizim için insan en değerli assetimizdir diyoruz en değerli varlığımızdır diyoruz aslında buna uygun hareket ettiğinizde yani önce nasılsınla başladığınızda ya da çalışanın dünyasında zorlukları anlamaya başladığınız da bence liderlik yapmakta çok daha kolay oluyor.

Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	İnanılmaz bir hızla arttığını ve artmaya devam edeceğini düşünüyorum. Artık şeyler kalkıyor Gökhan Bey iki gün üç gün çalışmalar değil biz şehir dışında bambaşka bir şehirde yaşayan bir adayla görüşüyorduk en son ücret teklif noktasına geldik ve aday bize şunu söyledi yani ben şu an İzmir'de oturuyorum benim uzaktan çalışmama izin verirseniz beklentim bu yok bana kalk İstanbul'a taşın derseniz beklentim bu, o yüzden biz şu an belki ülkeler arasında vergi mevzuatları yüzünden bunu yapamıyoruz ama inanılmaz bir hızla gelişecek ve işyerleri bir noktada gerçekten ortadan kalkacak.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Biraz duygusal cevap vereceğim yani öyle kontrol falan demeyeceğim bence geçmişe özlem olabilir yani normal zamanları özleme hepimizde var hepimiz maskelerden yorulduk ya da bir sürü şey eskisi gibi değil bu anlamda biraz geçmişe özlem hani her şey geçti artık normalleştik şeyi olabilir motivasyonu olabilir şu an çok da birbirimizi özledik çok da sosyalleşmeyi özledik birlikte zaman geçirdiğimiz yemek yediğimiz zamanları özledik birazda onun motivasyonu olabilir ben bunun çok uzun soluklu bir istek olmayacağını düşünüyorum kendi organizasyonumda ekip ne yapıyor göreyim bileyim o yüzden gelsin şeyi yok ama yani buna karar veren biz firma olarak buna karar vermedik ama hani buna karar veren firmaların mutlaka bir kontrol mekanizmaları da oluyor olabilir ama asıl önemlisi ki bize de hibriti seçtiren bazı şeylerin uzaktan o insana dokunan insanın kalbine dokunan işte bu organizasyonel iklim dediğimiz bağlılık dediğimiz liderlik stilleri demiş olduğunuz ya da bu insanlar arası etkileşim demiş olduğunuz noktaları sağlayamamaktan dolayı geri dönüş kararı alınmış olunabilir.

Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Ya şimdi şöyle araçlardan mı başlayım zoru sona mı bırakayım, araçlar çok çeşitlenecek yani araçlar şu an belki hayatımızda olmayan araçlarda girecek o yüzden araçla ilgili hani bütün iletişim araçları neyse şu an kullanılmakta olan kullanılacak ve artmaya da devam edecek ama bence artık daha vizyoner ve dostane liderlik daha ön planda olacak artık işin nasıl yapıldığını anlatan işi adım adım kontrol eden liderlerden ziyade vizyonu hayali paylaşan çalışanında bu anlamda o inovasyon yenilikçi yetkinliklerini ve becerilerini ön plana çıkartacak olan liderler ön planda olacak çünkü ancak bu lider çalışanların potansiyellerine daha fazla ulaşacak maksimuma ulaşacak

Katılımcı 11'in vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde 15 yıl üzeri iş tecrübesi ve insan kaynakları departmanında uzun süre grup müdürü olarak çalışması da göz önünde bulundurularak çıkarımlar ve çözümlemeler tematik olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular göstermiştir ki özellikle işe alım süreci olarak bilinen insan kaynakları sadece işe alım ve personel değerlendirme değil aynı zamanda departmanları arasındaki etkili iletişim ve kurum içi aktivitelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan etkileşimi yüksek bir alan olarak faaliyet göstermektedir.

İlk başta çalışanların entegre edilmesi için temel altyapının oluşturulması planlanmıştır sonrasında ise daha profesyonel bir teknik altyapıya geçilmiş ve elde edilen bütün teknik bilgiler sırasıyla taraflar arasında doğru bir şekilde kanalize edilmiş ve uygulanmıştır.

Özellikle teknik altyapının geliştirilmesi ve bilişsel anlamda teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması Kovid-19 sürecinde bütün yönetsel birimleri tek tek etkisi altına almıştır. Özellikle grup başkanları, müdürler, yöneticiler ve ilk başta yer alan CEO'lar da bu şekilde değerlendirme altına alınmış ve Kovid-19 süreci boyunca online işletim sistemi ve çalışma sistemi etkin bir şekilde kullanılmaya çalışılmıştır.

Katılımcı 11'in verdiği cevaplar göstermiştir ki bu sistem entegre edilmekle birlikte aynı zamanda birçok insan kaynakları departmanına göre gruplar arası dağılım

eşit olduğu ve yapılan sistemler başarılı olduğu için sonuç olarak elde edilen bulgular da sistem olarak eşitsizliği ortadan kaldırmıştır.

Uzaktan çalışmanın iş hayatında yer edineceği olgusu kabul edilse de %100 uzaktan çalışmanın kurum kültürünü algılama ve geliştirme, kurum dilini edinme, sosyalleşme ihtiyacı vb. açılarından verimli olmayacağı görülmektedir bu nedenle sosyal etkileşim ve fiziki olarak bir arada çalışma imkanları geliştirirken bugün henüz uygulanmayan dönemsel bazlı uzaktan çalışma modelleri ve etkileri de analiz çalışmalar kapsamında değerlendirme aşamasındadır. Bu yönüyle bildiğimiz ve bugünkü anlamda uygulanan uzaktan çalışma modelinin yakın gelecekte farklı versiyonlarla da uygulanabilir olması görülebilecektir.

Tablo 18. Katılımcı 12'nin Cevap Çözümlemeleri

Katılımcı Numarası	Mesleği (Çalıştığı Departman) 20 yıl üzeri iş deneyimi
K-12	İnsan Kaynakları Direktörü
Soru 1: Uzaktan çalışmaya başladığınız ilk günkü çalışma alanınız ile bugün son haline gelen çalışma alanında ne gibi değişimler oldu? (Fiziki alan, kullanılan ekipman, kullanılan yazılımlar, internet bağlantısı vb. açılardan)	Şirketimizde pandemi öncesinde de haftada 1 gün, isteğe bağlı olarak evden çalışma uygulamamız vardı. Ancak, pandemi nedeniyle sürekli olarak evden çalışmaya başladığımız ilk zamanlarda, evlerimizde uygun mekân, ekipman ve internet bağlantısı konusunda zorluklar yaşandı. Tam kapanmalar nedeniyle aile üyelerinin hep birlikte evde olması hem işlere hem okullara online olarak devam edilmesi sürecinde evlerdeki kısıtlı imkanlarla (mekân, internet bağlantısı, vb.) çalıştık. Pandeminin ilerleyen dönemlerinde ise uzaktan çalışma alanlarını etkin ve ergonomik şekilde düzenlemeye ve uzaktan çalışma kural ve önerilerine ilişkin eğitimler, ergonomik ekipman desteği, ihtiyaç halinde sağlanan ekstra internet bağlantısı, ihtiyaca göre geliştirilen online iletişim platformları ile çalışma alanlarımız da uzaktan çalışmaya daha uyumlu hale geldi.
Soru 2: Kurumunuz iş görenlerin uzaktan çalışma alanlarına kalıcı (monitör, sandalye, masa) ve/veya dönemsel (internet bağlantısı, elektrik, ısınma giderlerinin karşılanması vb.) ne gibi yatırımlar yaptı? ya da yapmayı planlıyor?	Çalışanlarımıza pandeminin başlarında ve daha sonra ilerleyen aylarda klavye, monitör, kablosuz kulaklık gibi teknolojik araçlar ve ayarlanabilir sandalyeler dahil olmak üzere ergonomik ekipmanların ulaştırılmasını sağladık. İnternet bağlantı sorunu çeken çalışanlarımıza ihtiyaçları doğrultusunda cep telefonu data kota artırımı veya mobil data hattı temini gerçekleştirildi. Uzaktan çalışma döneminin uzamasıyla, boyu ayarlanabilir çalışma masası gibi ek ergonomik ihtiyaçların karşılanması için bir defalık yardım ve düzenli internet yardımı (aylık ödenek veya mobil data hattı opsiyonlarından biri seçilmek üzere) sağlandı. Yangın söndürücü ve ilk yardım kitleri, uzaktan çalışma sırasında meydana gelebilecek olası durumlarda ilk müdahalede kullanılmak üzere

	çalışanlara temin edildi. Ayrıca bu dönemde bir hizmet sağlayıcıyla anlaşarak "Çalışan Destek Programı"nı çalışanlarımızın kullanımına sunduk.
Soru 3: Uzaktan çalışma ortamının mimari, tasarımsal, kaliteli hava, yeterli ısınma vb. gibi işletme dışından belirlenen koşullarıyla, işyerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofisler arasında verimlilik, motivasyon, işgücü, iletişim kayıpları açısından ne gibi farklılıklar olabilir?	Havalandırma (soğutma, ısıtma), aydınlanma ve ses düzeyinin uygun olmaması, ergonomik olmayan ekipmanlarla uzun saatler çalışma, yeterli yer olmaması, çevrede dikkat dağıtıcı birçok uyaranın olması gibi unsurlar esenliği ve verimliliği düşürerek bağlılığın azalmasına ve iş gücü kaybına neden olabilir. İş yerinde toplu çalışmaya göre tasarlanmış ofislerin ise daha uygun fiziksel koşulları, çalışma arkadaşlarıyla yüz yüze ve sosyal etkileşim imkânı tanıması nedeniyle motivasyonu ve verimliliği arttırıcı etkisi olduğunu düşünüyorum.
Soru 4: Ekip iletişiminizde, e-posta, telefon, toplantı yazılımları (Zoom, Webex, Teams vb.) ve Whatsapp içerisinde en çok hangi araçları kullanıyorsunuz?	Ekiple iletişimimizde günlük olarak en çok kullandığımız uygulama Teams. Teams'i bire bir görüşmeler, toplantılar, kısa anlık yazışmalar ve online eğitim programlarına katılım için kullanıyoruz. Gün içinde işlerin yürütülmesi için Teams mesajlaşmaları ve Outlook e-posta en sık kullanılan araçlardır. Çalışanlar arasında ortak ilgi alanlarında ve sosyal konularda interaktif iletişimi arttırmak için tercih ettiğimiz bir uygulama da Jammer. Whatsapp uygulaması iş amaçlı kullanılmamakta olup, sadece ekipler içinde iş dışı sosyal iletişim amaçlı kullanılabilmektedir.
Soru 5: Uzaktan çalışma deneyiminizde mevcut iletişim araçları ekiplerinizle iletişim kurmak için yeterli oldu mu? Uzaktan çalışmaya yönelik yeni iletişim araçları geliştirilmeli midir?"	Mevcut iletişim araçlarımızı en etkin şekilde kullanmak hepimiz için biraz zaman aldı. Başlangıçta, salgın öncesi ofiste yüz yüze çalıştığımız zamanlara kıyasla iletişimimizin sıklığı ve kalitesinde önemli bir düşüş vardı. Daha fazla deneyim kazandıkça ve geri bildirimlerimizi paylaştıkça, kanal sağlayıcılar da ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için bu araçlarda çok sık iyileştirmeler yaptılar.
Soru 6: Ekibinizde yer alan çalışanlarınızla İletişimi sıkı tutmak için geliştirdiğiniz özel bir yöntem ya da kullandığınız araç var mı?	Pandemi sırasında evden çalıştığımız dönemde düzenli olarak (her çeyrekte) tüm çalışanlarımızın katıldığı iletişim toplantılarımızı yapmaya devam ettik. Buna ek

	olarak, ihtiyaca göre haftalık veya iki haftada bir olmak üzere, Genel Müdürümüz ve Yönetim Ekibinin katılımıyla, işle ilgili bir ajanda olmadan, tüm çalışanlarımızla daha sık ve yakın iletişimde olabilmek, güncel gelişmeleri paylaşmak, çalışanların duygu ve düşüncelerini dinlemek, sorularını cevaplamak için bir araya geldiğimiz çevrimiçi buluşmalar düzenledik. Bu toplantıların sıklığı ilerleyen dönemde ihtiyaca göre yeniden düzenlendi. Her departman liderinin kendi ekibiyle haftalık olarak düzenlediği, tamamen iletişim, sosyalleşme, birbirinden haberdar olma ve destek olma amaçlı informal toplantılar yapıldı. Ayrıca, aylık olarak yapılan Learning Cafe toplantılarımızı esenlik (well-being) oturumlarına, ör. mindfulness, mental well-being, yılmazlık, belirsizlikte endişe ve kaygı yönetimi, önceliklendirme ve basitleştirme, sağlıklı beslenme ve uyku, vb. konulara ayırdık. Ben kendi ekibimle haftayı bitirirken her cuma sabahı "İK ile Cuma Kahvesi" toplantısını hiç aksatmadan gerçekleştirdim. Bu toplantı sosyal anlamda birbirimizden uzaklaşmayıp, ekip içi iletişimi sıkı tutmamızı sağladı.
Soru 7: Uzaktan çalışma, geçiş zorluğu ve altyapısal yetersizlikler olduğu düşünülerek ertelenen bir ihtiyaç mıydı? Kovid-19 bu ihtiyacın doğru bir şekilde karşılanmasına imkân sağladı mı?	Şirketimizde zaten 5 yıl önce haftada 1 gün (çarşamba günleri) isteğe bağlı olarak evden çalışma uygulamasını başlatmıştık. Evden çalışmayı daha önce deneyimlediğimiz ve bu konuda hazırlıklı olduğumuz için, pandemi döneminde hızlı bir şekilde evden çalışma düzenine geçebildik. Pandemi sırasında sürekli olarak evden çalışma sayesinde bu çalışma modelinin faydalarını ve zorluklarını görme ve buna göre çalışma ortamımızı adapte etme imkânımız oldu.
Soru 8: Uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları bireyler ve kurumlar üzerinde ne gibi olumsuz etkilere yol açabilir?	Çalışan bağlılığı, ekip çalışması, verimlilik, esenlik ve de bunlara bağlı olarak iş sonuçları üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. İşten ayrılma oranlarının artmasına da etkisi olabilir.

Soru 9: Çalışanlar uzaktan çalışmada yöneticilerinden en çok açık ve net beklenti tarifi, etkin geri bildirim ve psikolojik destek beklediklerini belirtiyorlar. Mevcut uzaktan çalışma araç ve yöntemleri liderlerin bu beklentileri karşılamasına imkân sunabiliyor mu?	İnsan Kaynakları sistemlerinin dijitalleşmesi, uzaktan koçluk, yılmazlık ve "Psikolojik Güvenlik" eğitimleri, şirket olarak benimsediğimiz "Konuşan Kültürümüz", "Esenlik Yol Haritamız" ve çok yeni hayata geçirdiğimiz "Çalışan Destek" programımız ile çalışanların beklentilerini karşılamak üzere imkanlar sağlıyoruz. Mentorluk uygulamamıza ek olarak tersine mentorluk programımızla farklı kuşakların çeşitlilik ve dahil etme kapsamında birbirlerini daha iyi anlamasını ve beklentileri konuşarak farkındalığın artmasına yardımcı oluyor. Kullandığımız bu mevcut araç ve yöntemlerin ihtiyaca göre güncellenmesi gerekiyorsa, gerekli takibi ve değerlendirmeyi yaparak aksiyon alıyoruz.
Soru 10: Yapılan araştırmalara göre*; Uzaktan çalışmada liderler, ekibiyle ilgili en çok denetim kontrol zorluğu, doğrudan iletişim eksikliği ve ekip motivasyonunu sağlamada zorlandıklarını belirtiyorlar. Siz hangi konularda zorluklar yaşadınız?	En büyük zorluk, ekipler arası iletişimin ve birlikte yakın çalışmanın yoğun olduğu kültürümüzde, bir anda bu iletişimin "yüz yüze" kısmının yok olmasıyla beraber, ekiplerin motivasyonunu sağlamakta yaşandı. Yüz yüze iletişimin azalması, ofisteki kısa sohbetlerin ve bu esnada konuşularak halledilen işlerin artık online toplantı daveti atılarak konuşulması, özellikle toplantı sayısında artışla iş ve özel yaşamın birbirine karışması, uzun saatler çalışılmasına yol açtı. Ekiplerinde daha yüksek motivasyonu sağlayan liderlerin çeşitli iletişim kanallarını daima açık tuttuğunu, dijital iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullandıklarını ve bu konudaki gelişmeleri takip ederek uyguladıklarını, ekipleriyle düzenli olarak bir araya geldiklerini ve bunu sadece iş amaçlı değil, sosyal etkileşim amaçlı da yaptıklarını, ekiplerinin iş yükünü azaltmak ve engelleri ortadan kaldırmak için çalıştıklarını, çalışanların iş ve özel yaşam dengeleri ile esenliklerine önem verdiklerini ve bu konularda iyileşme için bilinçli bir çaba gösterdiklerini görüyoruz.

Soru 11: Uzaktan çalışmada daha yüksek çalışan motivasyonu sağlayan ekip liderlerinin iletişimsel açıdan neleri daha doğru yaptığını söyleyebilirsiniz?	Öncelikle, ekibin nabzını tutmak, sosyal anlamda etkileşimde bulunmak için düzenli olarak (ör. haftalık) ekipleriyle bir araya gelen (ör. "İK ile Cuma kahvesi", "Nasılsınız" toplantısı, vb.) çalışma saatleri ve verilen aralar konusunda esneklik sağlayan ve çalışanı yetkilendiren, ekip üyeleriyle hem topluca hem de bire birde mümkün olduğunca yüz yüze bir araya gelecek fırsatlar yaratan, ekipleriyle tüm iletişim kanallarını açık tutan, samimi ve açık iletişimde bulunan liderler bağlılığı sağlamakta bir adım öteye geçti.
Soru 12: Uzaktan çalışmanın daha verimli olabilmesi için liderler hangi yeteneklerini geliştirmeliler?	Öncelikle soru sormaya ve aktif dinlemeye dayalı koçluk becerilerini geliştirmeliler. Uzaktan koçluk için bu becerilere sahip olmak kritik önem taşıyor. Ayrıca dijital kanalları kullanma ve işleri önceliklendirip basitleştirebilme becerileri de uzaktan etkin bir liderlik yapabilmek için mutlaka geliştirilmesi gereken iki yetkinlik. Son olarak hem kendilerinin hem de ekiplerinin esenliklerini iyileştirme ve yine hem kendilerinin hem ekiplerinin sürekli gelişimi için fırsatlar yaratabilmeleri de önemli.
Soru 13: Uzaktan çalışmanın Kovid-19 sonrasında kullanım yaygınlığı açısından hangi yönde gelişeceğini öngörüyorsunuz?	Birçok şirketin Kovid-19 sonrasında da hibrit çalışma modeline geçeceğini, yani kısmen uzaktan, kısmen ofisten çalışmaya devam edeceğini öngörüyorum. Pandemi sürecinde şirketler de çalışanlar da hem uzaktan çalışmanın sağladığı esnekliği ve kolaylıkları devam ettirmek, hem de bu dönemde bir ölçüde kaybedilen, ofiste yüz yüze etkileşimin sağladığı motivasyon, verimlilik ve bağlılığı tekrar kazanmak istiyorlar.
Soru 14: Vaka sayılarının azalması ve aşılama oranlarının artmasıyla birçok şirket ve kurumun tam zamanlı olarak ofise geri dönüş hazırlığı yaptığı görülüyor, hangi unsurlar liderleri ofise geri dönme yönünde karar verdiriyor olabilir?	Pandemiyle birlikte bir dönem ofislerin tamamen kapanması ve tamamen uzaktan çalışma modeline geçilmesi konusunda yaygın görüşler ve uygulamalar olmakla beraber, ilerleyen dönemde ofiste yüz yüze beraber çalışmanın, karşılıklı yüz yüze iletişimin, sosyal etkileşimin çalışan bağlılığı ve iş verimliliği açısından ne kadar önemli olduğu farkına varıldı. Bu unsurların eksikliğinin bağlılığı düşürebildiği ve işten

	ayrılma oranlarının artmasında da etkisi olabildiği görüldü. Bu nedenlerle bugün birçok şirket hibrit modeli benimsemeye başladı, haftada 2-3 gün ofiste, diğer günler uzaktan çalışma, görülen uygulamalar arasında öne çıkıyor.
Soru 15: Uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin rolü ve araçları hakkında neler düşünüyorsunuz?	Liderlerin ekipleriyle devamlı, güvene dayalı, açık ve samimi bir iletişim ortamı yaratması, çalışanları yetkilendirmesi (empowerment) ve kendi programlarını kendilerinin yönetebileceği şekilde esneklik tanıması, uzaktan çalışmanın benimsenmesi ve artarak uygulanmaya devam etmesi açısından en önemli gördüğüm unsurlar. Bu iletişimi sağlayabilmek için liderler hem yüz yüze bir araya gelinecek ortamları bilinçli ve düzenli olarak, sık sık yaratmalı, hem de teknolojiden ve dijital kanallardan maksimum düzeyde faydalanmalı, bu yöndeki bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmelidir.

Sorulara verilen cevapların en son değerlendirildiği ve katılımcı 12 olarak numaralandırılan liderin verdiği cevaplar değerlendirildiğinde ve 20 yılı aşkın iş tecrübesi de dikkate alındığında insan kaynakları direktörü olarak çalışan katılımcı 12'nin bu sektörde online iş hayatına kanalize edilmesi ve başarılı olmasının temel sebepleri araştırılmıştır.

Sorulara verilen her bir cevap tek tek çözümlendiğinde eski sistem ile yeni sistem arasında çok ciddi bir ayrım olduğu vurgulanmıştır verilen cevaplar doğrultusunda katılımcı 12'nin eskiden olan çalışma ortamı, çevresel faktörler ve fiziksel diğer etmenler, faaliyetler ve kurallar şimdi online olarak gerçekleştirilmeye çalışıldığı için birçok faktörün işte ki disipliner yapıyı olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan eski sistem ile yeni oluşturulan sistem arasında ciddi bir dijital dönüşüm yaşanmış olması uzaktan çalışmada sağlanan başarıdaki farklılığın sebepleri arasında yer almaktadır. Genel çalışma ortamına dikkat edildiğinde yeni çalışanların eski ve kalifiye çalışanlar ile kıyaslandığında bir tarafın teknolojik bilgisinin fazla olması

diğer tarafın ise teknik ve mesleki bilgisinin fazla olması nedeniyle aradaki eşitsizlik karşılıklı etkileşimle giderilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak katılımcı 12'nin bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışması ile uzaktan çalışmanın verimsiz olabileceği durumlara ilişkin görüşleri şu şekilde belirtilmiştir; Gerekli altyapının tam oluşturulmaması ve bu alt yapıya bağlı dijital dönüşümün entegrasyonunun olmaması sistemdeki başarısızlığın en temel sebepleri arasında yer alabilir. Özellikle kişisel ve bilişsel dönüşüm olgusu içerisinde bireylerin oryantasyon sürecine dahil olmamaları iş hayatındaki online sistem içerisinde aksaklıklara sebebiyet verebilmektedir.

Olası iletişim sorunlarının çalışan bağlılığı, ekip çalışması, verimlilik, esenlik ve de bunlara bağlı olarak iş sonuçları üzerinde olumsuz etkilere yol açması ve işten ayrılma oranlarını artırması gibi birçok olumsuz yansıması olabilecekken bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için daha iyi sonuçlar üreten liderlerin temel özelliklerinin çeşitli iletişim kanallarını daima açık tuttuklarını, dijital iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullandıklarını ve bu konudaki gelişmeleri takip ederek uyguladıklarını, ekipleriyle düzenli olarak bir araya geldiklerini ve bunu sadece iş amaçlı değil, sosyal etkileşim amaçlı da yaptıklarını, ekiplerinin iş yükünü azaltmak ve engelleri ortadan kaldırmak için çalıştıklarını, çalışanların iş ve özel yaşam dengeleri ile esenliklerine önem verdiklerini ve bu konularda iyileşme için bilinçli bir çaba gösterdikleri tespit edilmiştir.

4.3. Mülakatların Özeti

Mülakat analizi bölümünde elde edilen en önemli bulgu uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişimin rolü ve araçlarının incelenmesindeki segmentler olmuştur. Bu doğrultuda sırasıyla lider iletişimin bütün faktörleri ele alınmış en önemlisi ise sorulan 15 adet soru ve ölçekler bu doğrultuda hazırlanmıştır. Hazır olan ölçeklerdeki etki ve tepki analizleri ise şu şekilde oluşturulmuştur fiziksel etmenler, işletimsel etmenler, yönetim ve en önemlisi liderlik vasfının gelişmesi dikkate alınmıştır. Her bir soru kendi içinde ait olduğu ölçek altında sorularak açıklanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulguların hepsi kendi ölçeği altında değerlendirilmiş ve sırasıyla ampirik olarak bulunmuştur. 15 soru alanlarında uzman ve iş tecrübesi en az 15 yıl olan deneyimli bireylere yöneltilmiştir. Özellikle bu kişilerin tercih edilmesindeki sebep ise sektörde bulunma sebepleri ve beraberinde sektöre katmış oldukları başarılar ışığında,

değerlendirme yapmak ve sonrasında Kovid-19 süreci ile başlayan online uzaktan çalışma sisteminin gerekliliklerini ve yeterliliklerini araştırmak olmuştur.

4.4 Yorumlar

Uzaktan çalışma her ne kadar bir pandemi krizi neticesinde hâkim çalışma haline gelmişse de insan, iş ve toplum yaşamında köklü değişimlere yol açmıştır. Birçok yönden ele alınan uzaktan çalışma kurum ve kişilerin teknolojik, alt yapısal ve zihinsel olgunluk seviyelerine göre avantaj ve dezavantajlar yaratmıştır.

Avantajlar yönünden ele alındığında kişinin daha özgür ve rahat bir ortamda çalışması, kendi vaktini planlama konusundaki esneklikler, iş yaşam dengesine yönelik olumlu katkıları olduğu görülmüştür ancak kurumsal açıdan bakıldığında işin kalitesi ve sürekliliğine yönelik temel olumsuzluklar barındırdığı görülmektedir. Bunların başında kurum kültürünü yaşatma ve geliştirme ve kuruma yeni katılanlara bu kültürü aktarma konusu en büyük çekincelerden biri olmuştur.

İş öğrenme, öğretme, uzmanlaşma, kıdem kazanma gibi konularda süreçlerin uzadığı ve zorlaştığı bu nedenle çalışanlar ve liderlerin işin ve çalışanın gelişimi konusunda önemli kaygılar taşıdığı görülmektedir.

Bir diğer önemli sorun aidiyet noktasında yaşanmaktadır. Uzaktan çalışan ve kurum bağlılığı oluşması konusunda eski çalışma modelindeki unsurlardan faydalanamayan özellikle genç, işe yeni başlamış çalışanların mevcut kurumlarını çok hızlı bir şekilde terk edebildikleri, istifa edebildikleri farklı şirketlere transfer olabildikleri izlenmektedir. Bu yönüyle yeni çalışanlarına yatırım yapan kurumlar bu yüksek işgücü devir oranlarından kaygı duymaktadır.

Uzaktan çalışma bir yönüyle de çalışanlara dışarıda yeni bir yaşam ve tercihler olduğunu bir kez daha hatırlatmıştır. Kendi vaktini planlayabilen, ailesine ve hobilerine daha fazla vakit ayırabilen ve özellikle metropollerde işe gitme gelme karmaşası ve kaosundan biraz dışarı çıkıp yeni bakış açıları geliştiren bireyler çalışmayla ve gelecekle ilgili tutum, değer ve davranışlarını sorgulamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda birçok çalışan kendisini daha iyi hissedecekleri iş alanlarına, şirketlere yönelirken bir kısmı da iş hayatından uzaklaşmayı tercih etmiştir.

Tüm bu etkileşimlerin ve dönüşümün merkezinde yer alan iletişim süreci, paydaşların iletişimi ve özellikle liderin iletişimi konusu çok daha önemli ve kritik bir unsur haline gelmiştir çünkü çoğu durumda çalışanın kurum, kurum kültürü ve vizyon ile ilgili en sıkı bağı liderlik üzerinden örülmüştür. Liderin yaklaşım ve tutumları çalışan motivasyonuna doğrudan etki eden temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda empatik liderlik ve sadece iş odaklı olmayan insan odaklı, iletişim odaklı liderlik ön plana çıkmıştır. Bu nedenle böylesi hızlı ve köklü bir dönüşüm sürecinde uzaktan çalışmanın yaygınlığı, başarısı ya da evrimi lidere ve onun organizasyonla olan iletişimine sıkıca bağlıdır.

Kurum kültür ve yaşamında sadece formal iletişimin değil informal iletişim ve öğrenme biçimlerinin de önemli bir paya sahip olduğu tespit edilmiştir. İnformal iletişim yani çalışanların molalarda bir araya gelmeleri, ufak ve kendiliğinden gelişen ofis sohbetleri, iş ve çalışanlar hakkında edinilen informal bilgiler öğrenme ve adaptasyon sürecine katkıda bulunmaktadır. Bunlardan uzak kalan çalışanların aidiyet ve gelişiminde sorunlar yaşanabilmektedir.

Uzaktan çalışmada kullanılan mevcut iletişim araçları ve yazılımların bugünkü koşullar için yeterli bulunduğu gözükmektedir. Yeni araç ve yöntemlerin gelişmesinin artı olacağı ancak bugünkü araçların iletişim ve işin yapılışına imkân sağladığı belirlenmiştir.

Tamamen uzaktan çalışmanın çalışan, lider ve kurum açısından en doğru yöntem olmadığı düşünülmektedir. İşyerinin, ofisin ve uzaktan çalışmanın olumlu yanlarını edinebilmek üzere hibrit çalışma modeline geçilmiştir. Kurumların yaklaşımlarına göre farklılık göstermekle birlikte temelde 3/2 formülüyle yani haftanın 3 günü uzaktan, 2 günü ofisten ya da tam tersi olarak 3 günü ofisten 2 günü uzaktan çalışma genel kabul gören model haline gelmiştir.

BÖLÜM 5. SONUÇ

2020 yılının mart ayında tüm dünyayı etkisi altına alan ve sonrasında bütün hayatımızı olumsuz yönde etkileyen Kovid-19 salgını her yerde olduğu gibi iş hayatında da özellikle hizmet sektörleri dahilinde birçok alanda geniş etkilerde bulunmuş ve uzaktan çalışmaya geçişte bir katalizör rolü oynamıştır. Bu çok hızlı ve köklü değişimin merkezinde yer alan lider ve liderlik iletişimi uzaktan çalışmanın kaderine etki ederken aynı zamanda milyonlarca insanın yeni bir çalışma düzenine adapte olma sürecindeki serüvene öncülük etmektedir. Araştırma çalışmasında bu alanla ilgili yapılan literatür taramasına ek olarak analiz kısmında ise iş hayatında uzun yıllar tecrübe edinmiş ve uzaktan çalışma sürecine de liderlik eden profesyoneller dahil edilmiştir.

Araştırma çalışmasında yer alan katılımcıların seçiminde ve sürece dahil edilmelerindeki temel neden bu profesyonellerin iş seviyesi ve kıdemleri doğrultusunda Kovid-19 sürecindeki bilişsel, teknolojik ve uzaktan çalışma sistemi ile öncesinde uygulanan fiziksel bir arada çalışma sistemi arasındaki farklılıkları en iyi şekilde gözlemleyebilecekleri düşüncesidir. İş hayatında tecrübe edinmemiş çalışanların görüşlerini ihtiyaç duyulmamasındaki sebep ise süreci, öncesi, yaşanılan dönem ve sonrası bağlamında değerlendirebilecekleri tecrübeye sahip olmayışları dolayısıyla olası yanılsamaları çalışmaya yansıtabilecekleri endişesidir.

Çalışmaya katılan 12 orta ve üst düzey yöneticinin sorulan 15 soruya verdikleri cevaplarla Kovid-19 sürecinde geçilen uzaktan çalışma sisteminin kimi zaman aksaklıklar ve altyapıdaki yetersizlikler nedeniyle sekteye uğradığı anlaşılmıştır. Özellikle insan kaynakları departmanı ve yönetsel anlamdaki bütün idari birimler incelendiğinde bireylerin teknolojik ve fiziki altyapılardaki eksikliklerden ve gerek kişisel gerekse kurumsal etkenlerden olumsuz yönde etkilenebildikleri ve bu etkenler nedeniyle işin yapılmasında aksaklıklara yol açtıkları görülmüştür.

Özellikle uzaktan çalışmaya alışkın olmayan bireylerin ve liderlerin uyum sağlamaları zaman almıştır gerek fiziksel enstrümanlar gerekse ekipmanlar, kullanılan yazılımlar bunlarda oluşan farklılıklar bireyler ve kurumlardaki işleyiş ve motivasyon unsurunu olumsuz yönde etkilemiştir. İşyerinde gerçekleşen ve sürekli yöneticilerin gözlem ve yönlendirmeleri altında çalışmaya alışmış bireylerin evindeki ortamdan çalışması disiplin yapısındaki yetersizlikler ile motivasyonel açıdan sorunlarla

karşılaşılmasına sebebiyet vermiştir. Bu nedenle kurum içerisinde öz motivasyona sahip çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri ve daha etkin bir çalışma çıktısı üretebildikleri görülmektedir bu özelliğe sahip çalışanların kurumlar ve takımlar içerisinde daha fazla değer görmesi beklenmektedir.

Uzaktan çalışmaya geçişle birlikte kimi kurumlar ilk etapta kimileri ise süreç içerisinde çalışanlarına bazı ek faydalar ve destekler tanımlamaya başlamıştır. Bu destekler başta fiziki çalışma ortamına yönelik olarak gerçekleşmiştir hemen hemen tüm şirketler uzaktan çalışmanın kesintiye uğramaması için çalışanlarına bilgisayar, internet bağlantı desteği sunarak hiç bağlantısı olmayanlar için internet bağlantısı bu imkana sahip çalışanlar içinse internet kota artırımları gerçekleştirmiştir. Masa, sandalye gibi ergonomik çalışma ortamının yaratılmasına ilişkinse şirketler birkaç yol izlemişlerdir kimi şirketler çalışanların ofislerindeki masa, sandalye vb. ekipmanları evlerine almasını sağlarken kimi şirketlerse bazı tedarik firmalarıyla anlaşmalar yaparak satın alma paketleri oluşturmuş ve toplam ücretine destek vermek suretiyle çalışanlarca bu paketlerin satın alınmasına destek olmuşlardır. Birçok şirket ofiste sağlanan yemek haklarını nakit ya da yemek kartları olarak sunmaya devam etmişlerdir. Şirketlerin bir kısmı da ek yatırımlar yapma konusunda hep bir kararsızlık içerisinde kalmışlardır bunun en önemli nedeni ise pandeminin ne kadar süreceğinin öngörülememesi ve uzaktan çalışmanın seyrine yönelik net bir tanımlama yapılamamış olmasından kaynaklıdır. Ancak uzaktan çalışmanın 13 Mart 2021 Çarşamba tarihli Resmî Gazete'de "Uzaktan Çalışma Yönetmeliği" yayınlanmasıyla birlikte yasal anlamda da çerçevesi belirlenmiştir bu nedenle şirketlerin bu tür faydaları da tanımlaması beklenmektedir.

Uzaktan çalışmada bireyin kendi imkanlarıyla belirlemiş olduğu ev içerisindeki çalışma ortamı ile işyerinde toplu çalışmaya uygun olarak belirlenen ortam arasındaki verimliliğe ilişkin farklı görüşler bulunsa da temel olarak bu durumun her bireyin kendi algı ve ihtiyacına göre değişebileceği görülmektedir.

Ekip iletişiminde aktif olarak kullanılan e-posta, telefon, görüntülü toplantı ve haberleşme yazılımları uzaktan çalışmadaki en önemli iletişim araçları olmuştur. Son zamanlarda daha hızlı iletişimi sağlayan Whatsapp birçok kurumda bireyler arasındaki hızlı iletişim ve iş akışının en önemli fiziksel etmenleri arasında sayılmıştır. Aynı zamanda ekip içerisinde yer alan çalışanların aralarındaki iletişimi sıkı tutmak ve iş

disiplini sağlamak açısından önemli bir unsur olduğu saptanmıştır ancak iş takibini zorlaştıran yönleri de olduğu görülmektedir. Mevcut iletişim araçlarının işin gerçekleştirilmesine yönelik yeterli oldukları bu olanağı sundukları ancak yüz yüze iletişimdeki insan temasının sağlanamaması yönüyle sosyalleşme ve etkin iletişim açısından fiziki bir araya gelmenin etkisini yaratamadığı tespit edilmiştir.

Uzaktan çalışmayla birlikte iletişim çok daha önemli hale gelmiştir bu nedenle liderler iletişimi sıkı tutmak için özel olarak çaba sarf etmişlerdir. Bu doğrultuda online toplantıların sayısı artmıştır hem iş odaklı hem de iş dışında bazı gündemler yaratılarak bir araya gelme sıklığı artırılmıştır. Bazı liderler bu görüşmeleri beraber yenen bir öğlen yemeği formatında bazı liderler kahve molası şeklinde uygulamaya çalışırken kimi şirketlerse bu buluşmaları daha kurumsal hale getirerek "İK ile Cuma Kahvesi" ya da "CEO ile Sohbet" gibi etkinliklere dönüştürmüşlerdir. Bunlara ilave olarak liderler ekip üyeleriyle hem telefon hem de online görüşmeler gerçekleştirerek etkin iletişim kurmaya çalışmışlardır bazı liderler bu süreçte ekip üyelerine ilişkin daha fazla bilgiye sahip olduklarını ve iletişimlerinin daha yakınlaştığını belirtmektedir.

Özellikle uzaktan çalışmadaki olası iletişim sorunları dikkate alındığında bireylerin ve kurumların arasındaki iletişim yönünün olumsuz açıdan etkilenmesi Kovid-19 süreci ile birlikte iş hayatında yaşanan sıkıntıların temel sebebi olarak belirlenmiştir. Bu iletişim sorunlarının çalışan bağlılığında azalma, ekip çalışması, verimlilik, esenlik ve de bunlara bağlı olarak iş sonuçları üzerinde olumsuz etkilere yol açması ve işten ayrılma oranlarını artırması gibi birçok olumsuz yansıması olmaktadır bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için daha iyi sonuçlar üreten liderlerin temel özellikleri incelendiğinde çeşitli iletişim kanallarını daima açık tuttukları, dijital iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullandıkları ve bu konudaki gelişmeleri takip ederek uyguladıkları, ekipleriyle düzenli olarak bir araya geldikleri ve bunu sadece iş amaçlı değil, sosyal etkileşim amaçlı da yaptıkları, ekiplerinin iş yükünü azaltmak ve engelleri ortadan kaldırmak için çalıştıkları, çalışanların iş ve özel yaşam dengeleri ile esenliklerine önem verdikleri ve bu konularda iyileşme için bilinçli bir çaba gösterdikleri görülmektedir.

Bir diğer unsur ise yapılan araştırmalara göre uzaktan çalışmadaki liderler ekipleri ile ilgili çok fazla denetim yapamadığı ve kontrol zorluğu çektikleri için iletişimde eksiklik ekip motivasyonunda eksiklik ve en önemlisi ise uzaktan çalışmadaki fiziksel

disiplinde eksiklikle sonuçlanmıştır. Bu durumun liderlerin teknoloji kullanımı ve teknolojik düşünsel yetkinliklerindeki yetersizliklere de bağlı olduğu görülmektedir. Burada kuşkusuz teknoloji her ne kadar büyük bir hızla ilerliyorsa da bir ölçüde süreçlerin mevcut araçlarla yönetilmesi söz konusu olmuştur, teknolojinin yeterliliği ve onun sunduğu imkanlar bir sınırlılık yaratmaktadır. Yeni teknolojik gelişmeler ve araçlar mevcut sınırlılıkların aşılması ve yeni bakış açıları oluşmasında etken olabileceklerdir.

Bu durumda uzaktan çalışmanın verimli olabilmesi ve liderlerin yetenekleri keşfedebilmesi için taraflar arasında kullanılacak her türlü bilişsel aracın eşit bir şekilde tedarik edilmesine eşit bir şekilde kullanılmasına ve altyapıdaki yetersizliklerin giderilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Zaman içerisinde oluşan tecrübe ve vaka sayıları azalışlarının da göz önünde bulundurulması ile birlikte birçok kurumsal şirket bilişsel yönetim ve çalışma anlayışından yavaş yavaş fiziksel çalışma ortamına geçmeye başlamıştır.

Bu durum kademeli bir şekilde eski ortama dönüşü gerekli kılmakta ve eski iş disiplini ile iletişimsel sorunların giderilmesi için çok büyük bir adım niteliği taşımaktadır. Çalışmamızın ana araştırma konusu olan uzaktan çalışmanın ne ölçüde kalıcı olacağı ve bu süreçte lider iletişimini rolü ne olacaktır sorusuna aranan cevap ise insanın sosyal etkileşime duyduğu ihtiyaç, teknolojik ve daha çok fiziki altyapı yetersizliklerinin zamanla bireylerin iş motivasyonu, kurumsal kültürü edinme ve geliştirme, bağlılık ve iş etiğindeki zayıflıklar nedeniyle sorunların baş göstermesine yol açmıştır. Liderler hem teknoloji kullanımı hem geleneksel iş yapış modellerinin sahip olduğu avantajlar ve uzaktan çalışmanın bireysel yansımaları nedeniyle de yüz yüze iletişim, insan teması ve verimlilik gibi açılardan ofise dönüşe olumlu bakmaktadır. Kurum kültürünü, bağlılığı ve iş aktarım süreçlerini geliştirmeye imkân veren ama aynı zamanda uzaktan çalışmaya da olanak tanıyan hibrit modelin yaygın çalışma sistemi halinde kabul göreceği belirlenmiştir. Sonuç olarak Kovid 19 süreci sadece sağlık yapımızdaki değişimle değil aynı zamanda insanların hayatlarını idame ettirebilmeleri içinde gerekli olan iş hayatında da köklü değişimlere yol açmıştır ve uzaktan çalışmada, hem tamamen uzaktan ve hem de hibrit modellerinin test edilmesini sağlamıştır. Liderler tam uzaktan çalışma ile başlayan süreci hibrit çalışma yöntemine doğru dönüştürmüşlerdir burada karar verici rolleri nedeniyle süreçte tamamen belirleyici olmuşlardır.

5.1 Yargı

2020 yılı mart ayı itibariyle ortaya çıkan Kovid-19'un geçiş sürecini hızlandırdığı uzaktan çalışmanın geleceğinde lider iletişiminin etkilerine yönelik sorgulamaların yer aldığı bu çalışmadaki en önemli yargı uzaktan çalışmanın dönüşümünde liderlerin ve başta iletişim olmak üzere liderlik fonksiyonlarının son derece önemli olduğudur.

Bu doğrultuda dijital ağlar ve iletişim araçları üzerinden kurulan iletişim ve iş süreçlerinin kurum kültürünün içselleştirilmesi, aidiyet oluşumu, iş aktarımı, motivasyon ve iş disiplini gibi temel konularda ciddi anlamda başarısızlıklar yarattığı görülmüştür. Her ne kadar bazı alanlarda başarılar sağlanmış olsa da genel anlamda tamamen uzaktan çalışmaya geçişin gerçekleşmeyeceği ve fiziki bir aradalık ve işyerinde çalışmanın avantajlarının da kullanılacağı hibrit çalışma modellerinin deneyimleneceği yargısına varılmıştır ve bu yargının oluşmasında liderlerin tutum ve kararları belirleyici olmuştur.

5.2 Öneriler

Uzaktan çalışmada kurum kültürünün aktarımı, aidiyet, iş aktarımı ve iş disiplinin oluşması gibi konularda bu faktörlerin olumsuz etkilerinin önüne geçmek için mevcut liderlik özelliklerinin yeterli olup olmadığı ve ne yönde geliştirilmesi gerektiği konusunda bir analiz çalışma gerçekleştirilmelidir bu çalışma tüm paydaşlar açısından sağlıklı bir iş düzeni ve iletişim iklimi oluşması açısından yeni akademik çalışmalara bir pencere açacaktır.

Liderler dijital iletişim yetkinliklerini geliştirmelilerdir bunun içinde öncelikle iletişimi sağlayan araç, yöntem, yazılım ve altyapıları etkin bir şekilde kullanıyor olabilmelidirler. Dijital çağa liderlik edecek bireylerin geçmiş dönemlerde elde ettikleri iş tecrübeleri geleceğe de liderlik edebileceklerinin garantisi değildir bu nedenle liderler kendilerini dönüştürmek zorunda olduklarının farkına varmalıdırlar.

Çalışma işyerinden ya da uzaktan olsun liderin ekibiyle ve tüm paydaşlarla olan iletişimi son derece belirleyicidir. Pozitif ortam yaratma, geleceğe yön çizme, ekip motivasyonu yaratma konusunda liderler iletişimsel yeteneklerini geliştirmelilerdir. Sadece iş odaklı ve işi yönetmeye odaklanmış liderlerin gelecekte başarılı olamayacağı görülmektedir. Bu nedenle liderler empati odaklı, iş dışı iletişime odaklı, çalışanların gelişimine odaklı olma gibi yaklaşımları ele almalı ve bunlara uygun davranış biçimleri geliştirmelilerdir.

Şirketler uzaktan çalışma da etkin iletişim, verimlilik ve motivasyonu sağlayabilmek için çalışanların teknolojik ve fiziki altyapılarının hazırlanmasına destek vermeli ve bu ortamları sağlamalıdır. Liderlerin bu yeni çalışma modelini geliştirebilmesi için onlara imkân, anlayış ve yaklaşımlarını geliştirme yönünde vizyon oluşturmalıdır. Şirketler uzaktan çalışmaya ilişkin prosedür ve çalışan destek paketlerini oluşturmalı ve mevcutta bulunan gri alanların giderilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlara internet desteği, mobilya ekipman desteği, evin belli bir kısmı için oluşan ısınma, elektrik vb. giderlerin karşılanması gibi paketlerin belirlenmesi bu hakların tanımlanması, hak ediş periyodlarının oluşturulması gibi akışların oluşturulması gerekmektedir.

Bu doğrultuda şirketlerin öncelikle değişen iş iklimini, çalışanların değişen önceliklerini, beklentilerini ve endişelerini anlamaları gerekiyor. Gelecekte ne tür iş modellerinin gelişeceği ne tür krizlerin yaşanabileceği ve bunları yönetebilecek geleceğin liderlerinin bugünden yetiştirilmesi görevi de şirketlerin sorumlulukları arasında bulunmaktadır. Bu kapsamda uzaktan çalışmanın gerektirdiği liderlik becerilerinin ve lider profillerinin bugünden tanımlanması bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Tüm bu birbirini etkileyen gelişmeler bir diğer taraftan da teknolojik determinizm yaklaşımının işaret ettiği üzere dijitalleşmenin uzaktan çalışma ve iletişimi kendi dinamikleri doğrultusunda bir zemine oturtacağının da belirtilerini taşımaktadır. Her ne kadar toplumlar yeni teknolojileri kabul etmekte ve adapte olmakta zorlansalar da ona uyum sağlamak zorundadırlar. Teknolojik gelişmelerin olumsuz yansımaları çoğunlukla da kullanıcılar tarafından teknolojik araç ve gelişimin yeterince anlaşılamaması, yetersiz kullanımı ve mevcut süreçlerle harmanlanıp ortaya yeni çıktıların konulamamasından kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte sosyal determinizmin savunduğu üzere nesnel koşullardaki değişim ve ihtiyaçlar yani iş, sosyal hayat ve toplumsal dönüşümler teknolojik gelişmeyi koşullandırmış ve şekillendirmiş olabilir. Yani dijitalleşme ve uzaktan çalışma toplumsal hayatın ve iş hayatının dönüşümü sonucunda ortaya çıkmak zorunda olan bir sonuç olabilir dolayısıyla toplumun süregelen ihtiyaçları dijitalleşme ekseninde uzaktan çalışmanın yönünü değiştirebilir.

Bu nedenle tüm toplumu etkileyen böylesi bir dönüşümün teknolojik determinizm ve sosyal determinizm yaklaşımlarıyla da paralellik kurularak araştırılması hem araştırma alanını zenginleştirecek ve hem de gelecekle ilgili anlamlandırma ve konumlanış açısından yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Accenture Türkiye. (2016). *Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi.* İstanbul: Accenture Türkiye.

Adıgüzel, O., & Yüksel, H. (2011, Mart). Tarihsel Süreçte Çalışma Kavramı ve Bir Kırılma Noktası Olarak Sanayi Devrimi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, s. 69-81.

Agcadağ, İ. (2017). *Çalışma Hayatında Dönüşümler Ve Evden Çalışma Sisteminin Türkiye'deki Yansımaları: Bir Ağ Pazarlama Örneği.* İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Akdöl, B. (2017). Liderlik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Aksan, A. (2020, Eylül 22). *Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü*. Fikiryogun: https://www.fikiryogun.com/calisan-memnuniyetinde-yoneticinin-rolu/ adresinden alındı

Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., & Şeker, Ş. E. (2013). *Dijital İşletme.* İstanbul: Cinius Yayınları.

Aktifis. (t.y.). *İş'te yeni paradigma: Uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları*. Aktifis.com: https://www.aktifis.com/is-te-yeni-paradigma-uzaktan-calismanin-avantaj-ve-dezavantajlari adresinden alındı

Anı Eğitim. (tarih yok). *Nitel Araştırma Yazılım NVivo*. Anıeğitim: https://www.aniegitim.com.tr/tr/yazilimlar/nvivo-pro/ adresinden alındı

Anıl, İ. A. (2010). *İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm.* Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aral, İ. (2021, Mayıs 24). *Uzaktan çalışmanın dezavantajları neler olabilir?* Kariyer.net: https://www.kariyer.net/ik-blog/uzaktan-calismanin-dezavantajlari-neler-olabilir/ adresinden alındı

Arıkboğa, F., Doğan, E., Akdöl, B., & İrengün, O. (2020). *Küresel Salgın Döneminde Evden Çalışma Araştırma Raporu.* İstanbul.

Aydınöz, G. (2014). *İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma.* Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ayhan, D. (2021). *Değer Yaratmak ve Çalışma İlişkisi: Çalışmaya Varoluşçu Bakış.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Balkanlıoğlu, E. Ö. (2019). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanlar Üzerine Etkisi: Bir Alan Çalışması* . Osmaniye: T.C. Osmaniye Korkutata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Banger, G. (2018, Ekim 24). *İşletme, dijitalleşme, dijital dönüşüm*. Bizobiz: https://bizobiz.net/isletme-dijitallesme-dijital-donusum/ adresinden alındı

Büyükuslu, A. R. (2018). *Dijital Dönüşüm.* İstanbul: Der Yayınları.

Campusonline. (t.y.). *Liderlik nedir? Liderlik özellikleri nelerdir?* Campusonline: https://www.campusonline.com/kariyer/liderlik-nedir-liderlik-ozellikleri-nelerdir adresinden alındı

Covey, S. R. (2008). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı.* İstanbul: Varlık Yayınları.

Deloitte Türkiye. (2020). *Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır Mısınız?* İstanbul: Deloitte Türkiye.

Deloitte Türkiye. (2020). *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizayonel Dayanıklılığı Korumak.* İstanbul: Deloitte Türkiye.

Dereli, S. (2015). *Sanayi Sonrası Toplumda Çalışma Olgusu Ve Çalışma İlişkilerine Etkileri.* Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Doruk, S. K. (2017). İletişim Bilimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Erdem, O., & Dikici, A. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 198-213.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 121-136.

Gorton, C. (2018, Mart 7). *6 characteristics of digital leadership*. Digileaders: https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/ adresinden alındı

Han Spaces. (2020). *İş Dünyası ve Çalışma Alanları Yeni Dönem Raporu.* İstanbul: HAN Spaces.

İdenfit. (2020, Eylül 2). *Blog: İdenfit*. İdenfit Web Sitesi: https://idenfit.com/blog/dijital-donusumde-liderlik-ozellikleri/ adresinden alındı

İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri.* Kocaeli: T.C.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İzgören Akademi. (2020). *Covid - 19 Salgını Kapsamında İş Çevresinde Alınan Önlemler ve Evden Çalışma Anketi Sonuç Raporu.* Ankara: İzgören Akademi.

Karaağaç Mutlu, B. (t.y.). *Blog: Digital Institute*. Digital Institute Web Sitesi: https://digitalinstitute.com.tr/blog/dijital-liderlik/ adresinden alındı

Kaya, M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1069-1099.

Kemp, S. (2021, Ocak 27). *Digital 2021: The Latest Insights Into The 'State of Digital'*. Wearesocial: https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/ adresinden alındı

Kemp, S. (2021, Şubat 11). *Digital 2021: Turkey*. Datareportal: https://datareportal.com/reports/digital-2021-turkey adresinden alındı

Kirceylan, H. (2021, Mart 6). *Liderlik nedir? 5 maddede liderlik türleri*. Öğrenciblogları: https://ogrencibloglari.net/liderlik-nedir-5-maddede-liderlik-turleri/ adresinden alındı

Kobivadisi. (2020, Mart 28). *İşletmelerde etkili iletişimin önemi*. Kobivadisi: https://www.kobivadisi.com/isletmelerde-etkili-iletisimin-onemi/ adresinden alındı

Koç, E. E. (2020, Nisan 06). *Uzaktan Ekip Yönetmek Artık Hepimizi İlgilendiren Bir Konu*. Ufukkoc: https://www.ufukkoc.com/tr/blog/uzaktan-ekip-yonetmek-artik-hepimizi-ilgilendiren-bir-konu adresinden alındı

KPMG Türkiye, Dijital Türkiye Platformu. (2021). *Dijitalleşme Yolunda Türkiye 2021.* İstanbul: KPMG Türkiye.

Kurt, N. (2017, Temmuz 11). *Geleneksel liderlik teorileri*. NeslihanKurt: https://neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/ adresinden alındı

Leonhard, G. (2018). *Teknolojiye Karşı İnsanlık.* (C. Akkartal, İ. Akkartal, Çev.) İstanbul: Siyah X.

Manpower. (tarih yok). *Manpower: Blog*. Manpower Web Sitesi: https://www.manpower.com.tr/blog/motivasyon-nedir adresinden alındı

McLuhan, M. (2017). *Gutenberg Galaksisi.* (4.Baskı) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Mete, Z. (tarih yok). *Uzaktan çalışma ile ilgili yöneticilerin sorması gereken 8 soru*. Neotalent: https://neotalent.com.tr/uzaktan-calisma-ile-ilgili-yoneticilerin-sormasi-gereken-8-soru/ adresinden alındı

Michaelpage. (tarih yok). *En önemli 10 liderlik yeteneği*. Michaelpage: https://www.michaelpage.com.tr/advice/y%C3%B6netim-tavsiyeleri/%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan-geli%C5%9Fimi/en-%C3%B6nemli-10-liderlik-yetene%C4%9Fi adresinden alındı

Michaelpage. (tarih yok). *Güçlü iletişimin 5 altın kuralı*. Michaelpage: https://www.michaelpage.com.tr/advice/kariyer-tavsiyeleri/kariyer-geli%C5%9Fimi/g%C3%BC%C3%A7l%C3%BC-i%CC%87leti%C5%9Fimin-5-alt%C4%B1n-kural%C4%B1 adresinden alındı

Noyan, M. A. (2007). *Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Optimist Yayın Grubu. (2020). *Uzaktan Çalışma Sorunlar ve Çözüm Önerileri.* İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Oypan, S. (2020, Ocak 3). *Home office çalışmanın avantaj ve dezavantajları*. İdeasoft: https://www.ideasoft.com.tr/home-office-avantaj-ve-dezavantajlari/ adresinden alındı

Öğütcü, H. (2020, Nisan 21). *Corona döneminde evden çalışmaya ilişkin Wizsight ve Poltio bir araştırma raporu hazırladı*. Egirişim: https://egirisim.com/2020/04/21/corona-doneminde-evden-calismaya-iliskin-wizsight-ve-poltio-bir-arastirma-raporu-hazirladi/ adresinden alındı

Ölçer, F. (2004, Haziran). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri Dergisi*, s. 145-165.

Ören, K., & Yüksel, H. (2012, Ocak 1). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, s. 34-59.

Özcan, D. (2018). *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Öztürk, B. D. (2017). *Türk İş Kanunu'nda Yeni Bir Esnek Çalışma Modeli: Tele Çalışma.* Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Polat, V. (2016). Kitle İletişim Kuramları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Pusula360. (tarih yok). *Turnover rate nedir? Nasıl hesaplanır ve düşürülür?* Pusula360: https://www.pusula360.com/blog/detay/284/turnover-rate-nedir-nasil-hesaplanir-ve-dusurulur adresinden alındı

Qadiri, N. (2021). *Çalışanların İş Tatmini ve İşe Bağlılık Düzeylerinde Öğrenen Liderlik Davranışının Rolü Ve Etkisi.* Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Resmi Gazete. (2021, Mart 10). *Eskiler*. Resmi Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm adresinden alındı

Sağlam, M. F., & Palabıyık, S. (2020). *Koronavirüs Sonrası İş Hayatı.* İstanbul: Branding Türkiye Yayınları.

Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi "Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama".* Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Samsum, N. (2017). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar. *AUAd*, 160-210.

Schmidt, E., & Cohen, J. (2015). *Yeni Dijital Çağ.* İstanbul: Optimist Yayınları.

Şengöz, M. (2019). *Çalışanların Liderlik Algısı.* Ankara: Astana Yayınları.

Şenver, B. (2013). *Başardin.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şimşek, E. (2012). *Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Konuyla İlgili Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Thomson, G. (1997). *İlk Filozoflar.* İstanbul: Payel Yayınevi.

Tokgöz, O. (2015). *İletişim Kuramlarına Anlam Vermek.* Ankara: İmge Kitabevi.

Trout, J. (2007). *Konumlandırma Stratejileri.* İstanbul: Optimist Yayınları.

Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3246-3260.

Tüsiad, Deloitte, Samsung, Gfk. (2016). *Türkiye'de ki Dijital Dönüşüme Ceo Bakışı.* İstanbul: Tüsiad, Deloitte, Samsung, Gfk.

Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma.* Cenevre: ILO Yayınları.

Uzunoğlu, E., Onat, F., Alikılıç, Ö. A., & Çakır, Y. S. (2009). *İnternet Çağında Kurumsal İletişim.* İstanbul: Say Yayınları.

Vardarlıer, P. (2020, Nisan 8). *Dijitalleşen çalışma hayatı*. Kobiaktuel: https://www.kobiaktuel.com.tr/dijitallesen-calisma-hayati-makale,2762.html adresinden alındı

Vural, Z. A., & Bat, M. (2015). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Yaylagül, L. (2016). *Kitle İletişim Kuramları.* Ankara: Dipnot Yayınları.

Yazıcı, Ö. (2020, Nisan 14). *Uzaktan çalışma nedir? Bilimp ile uzaktan çalışma nasıl sağlanır?* Bilimp.com: https://www.bilimp.com/uzaktan-calisma-nedir-bilimp-ile-uzaktan-calisma-nasil-saglanir/ adresinden alındı

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, Ö. (2021). *Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi.* İstanbul: T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Yönetsel. (2019, Ocak 23). *İş tatmini neden önemlidir? İş tatminsizliğinin sonuçları*. Yönetsel: https://yonetsel.com/is-tatminsizliginin-sonuclari/ adresinden alındı