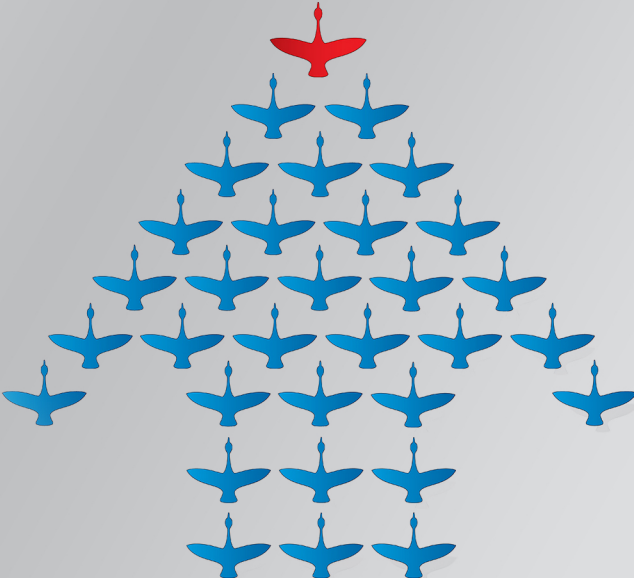


EĞİTİM
yayınevi

UZAKTAN ÇALIŞMA VE
DEĞİŞEN
LİDERLİK

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ESRA ZEYNEL



UZAKTAN ÇALIŞMA VE
DEĞİŞEN LİDERLİK

Dr. Öğretim Üyesi Esra ZEYNEL

EĞİTİM
yayınevi

UZAKTAN ÇALIŞMA VE DEĞİŞEN LİDERLİK

Dr. Öğretim Üyesi Esra Zeynel

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğın (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-9910-50-5

1. Baskı, Ekim 2023

Kütüphane Kimlik Kartı

UZAKTAN ÇALIŞMA VE DEĞİŞEN LİDERLİK

Dr. Öğretim Üyesi Esra Zeynel

80 s., 135x215 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-9910-50-5

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc. P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**
İnternetki kitaplarınız

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
Giriş	1
Çalışma sistemlerinin değişimi	3
Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Çalışma Sistemlerinin Değişimi	3
Uzaktan Çalışma	24
Esnek Çalışma Sistemleri.....	24
Uzaktan Çalışma	27
Uzaktan Çalışma ve COVID-19 Pandemisi İlişkisi	33
Uzaktan Çalışma ve Değişen Liderlik.....	38
Değişen Çalışma Sistemleri ve Liderlik İlişkisi.....	38
Uzaktan Çalışma ve Liderlik İlişkisi	45
Uzaktan Çalışmada Etkili Liderlik Tarzları	49
Kaynakça.....	66

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmeler, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasını hızlandırmıştır. İnternet, bilgi ve iletişim teknolojileri, dijital programlar çalışanların uzaktan çalışmasını kolaylaştırmış ve işverenlere daha fazla esneklik sunmuştur. Bu teknolojiler, çalışanların evlerinden veya dünya genelinde herhangi bir yerden çalışmalarını mümkün kılarak iş yapma şekillerini dönüştürmüştür. Geleneksel çalışmada farklı özellikleri olan uzaktan çalışma, liderlik becerilerinin de yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Liderler, çalışanları fiziksel olarak görmeksizin onları motive etmeli, yönlendirmeli ve desteklemelidir. İletişim ve empati liderlikte daha önemli hale gelirken, liderlerin çalışanları ile güçlü bir dijital iletişim kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışma sırasında iş verimliliğini izlemek ve çalışanların ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek liderlerin görevlerindedir.

Uzaktan çalışmanın yönetimi için gerekli olan liderlik özellikleri, geleneksel iş yerlerindeki liderlikten farklılık gösterebilir. Uzaktan çalışan ekipleri etkili bir şekilde yönetebilmek için bazı liderlik özelliklerine odaklanmak önemlidir. Uzaktan çalışma, etkili bir iletişim gerektirir. Lider, açık ve düzenli iletişim kurmalı, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını anlamalı ve gerektiğinde rehberlik sağlamalıdır. Uzaktan çalışanlar yalnızlık, izolasyon ve iş dengesizliği gibi sorunlarla karşılaşabilir. Liderler, ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalı ve destek olmalıdır. Güven inşa etmek ve adaleti sağlamak uzaktan çalışanların motivasyonunu artırır. Liderler, çalışanlara eşit davranmalı

ve sözlerini tutmalıdır. Uzaktan çalışma, çeşitli iletişim ve iş birliği araçlarına dayalıdır. Liderler, bu araçları etkili bir şekilde kullanabilmeli ve ekibin bu konuda eğitim almasını sağlamalıdır. Liderler, net hedefler koymalı ve ekip üyelerini bu hedeflere ulaşmaları konusunda motive etmeli, ilerlemeyi takip etmeli ve geri bildirim sağlamalıdır. Uzaktan çalışma, zaman yönetimi becerilerini gerektirir. Liderler, ekip üyelerini zamanlarını etkili bir şekilde kullanmaları konusunda teşvik etmeli ve gerektiğinde yardımcı olmalıdır. Uzaktan çalışma sırasında sorunlar ortaya çıkabilir. Liderler, bu sorunları hızlı bir şekilde tanımalı ve etkili çözümler bulmalıdır. Liderler, ekip üyelerine sorumluluk vermelidir. Ancak, doğru görevleri doğru kişilere vermek önemlidir. Uzaktan çalışma ortamı değişken olabilir. Liderler, değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderler, ekip içi iş birliğini teşvik etmeli, ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşim kurmasını sağlamalıdır.

Liderlerin teknolojiyi anlama ve kullanma yetenekleri giderek daha önemli hale gelmiştir. İş süreçlerini iyileştirmek, ekip üyeleri arasında iletişimi kolaylaştırmak ve veri analizi ile kararlar almak için teknoloji liderlik araçlarına ihtiyaç duyulur. Liderler, organizasyonlarının teknolojik dönüşümünü yönlendirmeli ve bu değişimi çalışanlara etkili bir şekilde iletmelidir. Liderler, teknolojik değişimi ve uzaktan çalışmayı entegre etmelidir. Bu, iş süreçlerini verimli hale getirmek, çalışanları motive etmek ve organizasyonları rekabetçi tutmak için kritik öneme sahiptir. Liderler, teknolojiyi kullanarak ekipleri arasındaki iş birliğini teşvik etmeli, çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalı ve organizasyonun teknolojik olarak güncel kalmalarını sağlamalıdır.

Sonuç olarak, teknolojik değişim, uzaktan çalışma ve liderlik arasındaki ilişki karmaşıktır ve sürekli olarak gelişir. Liderler, bu değişimlere ayak uydurmak ve organizasyonlarını başarılı bir şekilde yönlendirmek için teknolojiyi ve uzaktan çalışma modelini etkili bir şekilde kullanmalıdır. Bu, alışan memnuniyetini artırabilir, iř verimliliğini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Bu çalışmada uzaktan çalışma süreçlerinde değişen ve ne çıkan liderlik özellikleri tartişılmakta ve uygun liderlik modelleri açıklanmaktadır.

Giriş

Değişen çalışma sistemleri ve uzaktan çalışma, çalışma yaşamında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Söz konusu değişiklikler, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve pandemi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, işyerlerindeki iş yapma şekillerini kökten değiştirmiştir. Çevrimiçi toplantılar, bulut tabanlı iş araçları, iş birliği yazılımları ve uzaktan erişim imkanları, çalışanların işlerini her yerden yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu teknolojiler, çalışma süreçlerini daha verimli hale getirirken, fiziksel ofislerin önemini azaltmaktadır. Bu etkiler uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Uzaktan çalışma, çalışanların geleneksel ofis ortamlarında bulunmadan, evlerinden veya başka bir mekândan çalışmalarını ifade eden bir kavramdır. Bu çalışma modeli, çalışanlara daha fazla esneklik sunar ve işverenlere genellikle maliyet tasarrufu sağlar. COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma modelinin daha da yaygınlaşmasına neden olmuştur. Devam eden süreçte bazı işletmeler, geleneksel ofis çalışması ile uzaktan çalışmanın bir karışımını benimseyen hibrid çalışma modellerini uygulamaya başlamıştır. Bu çalışma modeli, çalışanlara esneklik sağlarken aynı zamanda iş birliğini ve iletişimi sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Uzaktan çalışma modeli çalışma kültürü ve liderlik açısından bazı değişiklikleri getirmektedir. Uzaktan çalışma, liderlerin ve işletmelerin iş kültürünü yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. İşverenler ve liderler çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını korumak için yeni stratejiler geliştirmelidirler. Uzaktan çalışma sistemleri, çalışanların coğrafi olarak ayrı yerlerde bulunmalarına rağmen işlerini yapabilmelerini sağlayan bir çalışma modelini ifade eder ve geleneksel ofis ortamından farklıdır. Bu nedenle beraberinde çeşitli liderlik dinamiklerinin değişmesine yol açabilir. Dolayısı ile uzaktan çalışma modeli ile liderlik ilişkisi bazı açılardan daha fazla önem kazanmaktadır.

Örneğin, iletişim becerileri daha fazla önem kazanır. Uzaktan çalışma, liderlerin iletişim becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Fiziksel olarak aynı mekânda olmayan ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim, liderlerin önemli bir görevidir. Video konferans, anlık mesajlaşma ve e-posta gibi iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanma yeteneği liderler için kritik hale gelir. Bir diğer açıdan güvene dayalı liderlik önemli hale gelir. Uzaktan çalışma modeli, liderlerin ekiplerine güven duymalarını ve bu güvene dayalı bir liderlik yaklaşımını benimsemelerini gerektirir. Liderler, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapacaklarına inanmalı ve bu güveni iletişimleri ve kararlarıyla yansıtmalıdır. Uzaktan çalışma modelinde, performansa dayalı değerlendirme ve izleme artar. Uzaktan çalışma, liderlere ekiplerinin performansını daha yakından izleme fırsatı sunar. Liderler, çevrimiçi araçlar ve yazılım platformları aracılığıyla çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını takip edebilir ve gerektiğinde geri bildirimde

bulunabilirler. Esneklik ve empati önemli hale gelir. Uzaktan çalışma, liderlerden esneklik ve empati becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını ve iş-yaşam dengesini dengelemelerine yardımcı olmak önemlidir. Liderler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlamalı ve uygun esneklik sağlamalıdır. Teknolojik yetkinlik gerekliliği de liderler için önemli daha önemli hale gelmektedir. Uzaktan çalışma sistemleri, liderlerin teknolojik olarak yetkin olmalarını gerektirir. Liderler, çevrimiçi toplantı araçlarını, proje yönetimi yazılımlarını ve diğer iş araçlarını etkili bir şekilde kullanabilmelidirler.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma sistemleri liderlik dinamiklerini değiştirir ve liderlerden iletişim becerilerini geliştirmeleri, güvene dayalı liderlik uygulamalarını benimsemeleri, performansı izlemeleri, esneklik ve empati göstermeleri, teknolojik yetkinliklerini artırmaları gibi yeni becerilere sahip olmalarını gerektirir. Başarılı bir uzaktan liderlik, iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışma sistemlerinin değişimi

Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Çalışma Sistemlerinin Değişimi

Sanayi toplumu ve bilgi toplumu kavramları, toplumsal ve ekonomik yapıları tanımlamak için kullanılan terimlerdir. Sanayi toplumu, tarım toplumundan sonra gelen, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren 19. yüzyılın ortalarına kadar olan, üretimde ve ekonomide büyük ölçüde fabrikaların ve endüstriyel süreçlerin hâkim olduğu bir dönemdir. Bilgi

toplumu ise 19. yüzyılın ortalarından itibaren görülmeye başlanan ve 20. yüzyılın sonlarından itibaren giderek daha fazla kullanılmaya başlanan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin öne çıktığı bir dönemdir. Bu iki toplum arasındaki paradigma değişikliği, toplumların ve ekonominin temel dinamiklerindeki büyük değişiklikleri ifade eder (Erkan, 2019).

Sanayi Toplumu

Sanayi toplumu, sanayi devriminin getirdiği değişimle şekillenmiştir. Sanayi Devrimi, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ve 19. yüzyılın başlarında İngiltere’de başlayan ve dünya geneline yayılan bir dönemdir. Bu dönem, tarım ekonomisinden sanayi ve endüstri ekonomisine geçildiği, endüstriyel üretim ve teknolojik gelişmelerin hızla yayıldığı, ekonominin ve toplumun büyük ölçüde sanayileştiği bir dönemi temsil eder ve modern dünya düzeninin temellerini atmıştır. Sanayi toplumu, üretimde ve ekonomide büyük ölçüde makinelerin, fabrikaların ve endüstriyel süreçlerin hâkim olduğu bir dönemdir. Bu dönem, ekonomik, toplumsal ve teknolojik dönüşümün bir örneği olarak büyük bir öneme sahiptir (Toffler, çev.2008; Kocabaş, 2004). Çünkü, gerçek bir sanayi toplumu yalnızca kitlesel fabrika üretimine sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda bu tür faaliyetleri desteklemek için tasarlanmış belirli bir sosyal yapıyı da ifade eder. Bu toplum sınıflara göre hiyerarşik olarak örgütlenmiştir ve işçiler ile fabrika sahipleri arasında katı bir iş bölümü ve mesafe söz konusudur (Galbraith, 1985).

Sanayi toplumu, *üretim odaklıdır*. Sanayi toplumu, üretimin büyük ölçekli fabrikalarda ve endüstriyel süreçlerde

gerçekleştiği bir dönemi temsil eder. Bu dönemde insan gücü ve fiziksel kaynaklar önemlidir. Saint Simon sanayi toplumunu dört unsurla ilişkilendirmiştir. Bunlardan ilki üretimdir, ikincisi rasyonalizmdir, üçüncüsü yeni insanlar ve son olarak bilgidir (Dura, 1993). Emil Durkheim bu dönemde *iş bölümü ve mekanik dayanışmanın* öne çıktığını belirtir (Dura, 1993). Sanayi toplumu ayrıca *büyüme ve sermaye birikimi odaklıdır*. Ekonomik büyüme, sanayi üretimi ve fiziksel kaynakların etkili kullanımı üzerine kuruludur (Aron, çev.1997). Sanayi toplumunun en belirgin özelliklerinden biri de büyük ölçüde *endüstriyel işçi sınıfının* geliştiği bir dönem olmasıdır (Aron, çev.1997).

Sanayi toplumunu ikinci dalga olarak nitelendiren Alvin Toffler, bu toplum düzeninde ortaya çıkan prensipleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Toffler, çev.2008):

1. Standartlaşma: A. Toffler, endüstriyel toplumun standartlaşmış üretim süreçlerine dayandığını ve bu standartların gelecekteki toplumlar için yetersiz olacağını öne sürdü. Teknoloji ve bilgi ekonomilerine geçişte, esneklik ve özelleştirme daha önemli hale gelirken, geleneksel standartlar değişebilir.
2. Uzmanlaşma: A. Toffler, uzmanlaşmanın endüstriyel toplumun bir özelliği olduğunu ve gelecekte çok yönlü bilgi ve becerilere sahip kişilere daha fazla ihtiyaç duyulacağını savundu. Bu, insanların farklı alanlarda uzmanlaşmak yerine daha geniş bir yelpazede becerilere sahip olmalarını gerektirecektir.
3. Senkronizasyon: A. Toffler, teknolojik ilerlemenin ve bilgi akışının hızlanmasıyla birlikte farklı bileşenlerin

veya olayların daha iyi koordinasyon gerektireceğini savunmuştur. Senkronizasyon, bu koordinasyonun sağlanması anlamına gelir.

4. Odaklanma: A. Toffler, bireylerin ve toplumların dikkatlerini dağıtan çok sayıda bilgi ve uyarıcıyla başa çıkmak için odaklanma yeteneğine sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bilgi çağında, dikkat dağınıklığı önemli bir sorun haline gelebilir.
5. Büyüme, Azamileştirme: Bir organizasyonun veya işletmenin büyüme hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli stratejileri uygulama sürecini ifade eder. Azamileştirme, bir organizasyonun potansiyelini tam anlamıyla kullanma çabasını içerir.
6. Merkezileştirme: Bir organizasyonun iş süreçlerini ve karar alma yetkilerini merkezi bir noktada toplama işlemidir. Bu, organizasyonun daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir, ancak bazen bazı esneklik kayıplarına neden olabilir

Sanayi toplumunda çalışma kuralları ve düzeni kökten değişmiştir. İşçiler, tarım toplumlarına kıyasla daha büyük ölçekli fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Sanayi toplumunda çalışma kuralları ve düzeni hakkında bazı önemli değişiklikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Harvey, 1975; Stehr, 1994; Drucker, çev.1993; Ören ve Yüksel, 2012; Toffler, çev. 2008; Keser ve Zencirkıran, 2021) :

1. Kentsel Göç: Sanayi toplumları, kırsal alanlardan şehirlere büyük ölçekli göçleri teşvik etmiştir. Fabrikaların yoğunlaştığı şehirlerde iş bulma umuduyla insanlar şehirlere taşınmıştır.

2. Fabrikalarda Endüstriyel Üretim: Sanayi Devrimi, el yapımı ürünlerin yerine fabrikalarda seri üretimi getirmiştir. Bu, üretim süreçlerini daha örgütlü ve verimli hale getirmiştir, ancak işçilerin yaşam koşullarını ve çalışma saatlerini etkilemiştir.
3. Fabrikalarda İşçi Yoğunluğu: Sanayi toplumlarında fabrikalar büyük işçi nüfuslarını istihdam etmiştir. Fabrikalar, daha önce el emeği ile yapılan üretim süreçlerini mekanizasyon ve otomasyon ile değiştirmiştir. Bu da daha fazla işçinin aynı anda çalışmasını gerektirmiştir.
4. Kurallar, Rasyonalizm ve Hiyerarşik Yapı: Sanayi Devrimi ile gelişen sanayi toplumu çalışma yaşamı katı kuralların olduğu, hiyerarşinin etkili olduğu bir düzene sahipti.
5. Çalışma Süreleri ve Koşulları: Sanayi Devrimi ile işçilerin çalışma saatleri uzadı. İşçiler, sık sık kötü çalışma koşulları, düşük ücretler ve güvencesiz işlerle karşılaşmışlardır.
6. Çocuk İşçilerin Kullanımı: Sanayi Devrimi döneminde, özellikle tekstil fabrikalarında, çocuk işçiler yaygın olarak kullanılmıştır. Bu, çocukların eğitimine zarar verdi ve onların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz etkiledi. Daha sonra çocuk işçi kullanımına sınırlamalar getirilmiştir.
7. Kadın İşçiler: Sanayi Devrimi, kadınların fabrikalarda iş gücü olarak kullanılmasını artırmıştır. Kadınlar, genellikle düşük ücretlerle çalışmışlar ve

benzer şekilde erkekler gibi kötü çalışma koşullarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Daha sonraları kadınların çalışma haklarına ve eşitliğine daha fazla vurgu yapılmasına başlanmıştır.

8. Sendikal Hareketler: İşçiler, kötü çalışma koşullarına ve düşük ücretlere karşı mücadele etmek için sendikal hareketlere katılmaya başlamışlardır. Bu hareketler, işçilerin haklarını korumak ve daha iyi çalışma koşulları elde etmek için mücadele etmelerinden kaynaklanmıştır.
9. Uzmanlaşma ve Üretim Hattı: Sanayi toplumlarında üretim süreçleri daha fazla uzmanlaşmayı gerektirir hale gelmiştir. Üretim hatları, işçilerin belirli görevleri tekrarlayarak yapmasını gerektiren bir sistemdir.
10. Endüstriyel Teknoloji: Sanayi toplumlarında endüstriyel teknoloji büyük bir öneme sahiptir. Makineler ve otomasyon süreçleri üretkenliği artırmıştır.
11. İş Güvenliği ve Sağlık: Sanayi Devrimi sonrası dönemde iş güvenliği ve sağlık önlemleri konusundaki farkındalık artmıştır. İş yerlerinde güvenlik önlemleri ve sağlık koşullarıyla ilgili düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır.
12. İşçi Koruma Kanunları: Sanayi Devrimi sonrası, birçok ülkede işçi haklarını korumaya yönelik kanunlar ve düzenlemeler kabul edilmiştir. Bu kanunlar, işçilerin çalışma saatleri, ücretleri, iş

güvencesi ve sendikal faaliyetlerini düzenlemeye yönelikti.

13. Sosyal Sınıf Ayrımları: Sanayi toplumlarında işçi sınıfı ve işveren sınıfı arasında belirgin sosyal sınıf ayrımları oluşmuştur. İşçiler, genellikle düşük ücretlerle uzun çalışma saatleri boyunca fabrikalarda çalışmışlardır.

Sonuç olarak, sanayi toplumu ve çalışma sistemleri, modern endüstriyel kapitalizmin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi sonrası toplumda çalışma kuralları ve düzeni önemli ölçüde değişmiştir ve bu değişiklikler modern endüstriyel toplumun temelini atmıştır. Ancak bu dönemde yaşanan sorunlar, işçi sınıfının haklarını savunma ve iyileştirme amacıyla birçok sosyal harekete yol açmıştır. Bu dönemde işçi hakları, iş güvencesi ve çalışma koşulları konuları önemli hale gelmiştir. Bu mücadeleler sonucunda, daha adil ve insan odaklı çalışma koşulları ve düzenlemeler oluşturulmuş ve bu, modern çalışma yaşamının temelini atmıştır. Daha sonraki dönemlerde, post-sanayi toplum ve bilgi toplumu gibi yeni toplum modelleri gelişmiştir ve çalışma sistemleri de bu değişimlere uyum sağlamıştır.

Sanayi toplumu paradigmaları, toplumun ekonomik yapısının ve gelişiminin nasıl anlaşıldığını ve değerlendirildiğini açıklamak için kullanılan farklı teorik yaklaşımları ifade eder. Söz konusu bu paradigmalardan bazıları, sanayi toplumuna ilişkin bilgilere dayanarak yazar tarafından aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Drucker, çev.1993; Dura, 1990; Aron, çev.1997; Toffler, çev.2008; Büyüksulu, 2020):

1. Klasik Ekonomik Paradigma: Bu paradigma, Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği ve Doğası Üzerine İnceleme" adlı eserinde ortaya koyduğu serbest piyasa kapitalizminin temelini oluşturur. Klasik ekonomi, serbest rekabet, özel mülkiyet hakları ve tüketici talepleri üzerinde vurgu yapar. Bu yaklaşım, piyasa ekonomisinin toplumsal refahı artıracağını savunur.
2. Marksist Paradigma: Karl Marx'ın çalışmalarına dayanan bu paradigma, ekonominin sınıf mücadelesi ve üretim ilişkileri etrafında şekillendiğini savunur. Marksistler, kapitalizmin emek sömürsüne dayandığını ve sınıf mücadelesinin tarihsel bir zorunluluk olduğunu iddia ederler.
3. Keynesyen Paradigma: John Maynard Keynes'in teorileri, ekonomik krizlerin aşılması için devlet müdahalesini savunur. Bu yaklaşım, kamu harcamaları ve para politikası aracılığıyla ekonomik durgunluğun üstesinden gelmeyi hedefler.
4. Neoklasik Paradigma: Neoklasik iktisat, piyasa ekonomisini ve bireysel kararları matematiksel ve mikroekonomik modellerle analiz eder. Bu paradigma, rekabetçi piyasa koşullarının ve rasyonel bireysel davranışın ekonomik etkilerini vurgular.
5. Postmodern Paradigma: Postmodernizm, modern toplumun eleştirel bir incelemesini yapar ve meta-anlatıları sorgular. Postmodern toplum paradigması, çoklu gerçeklikleri ve kültürel farklılıkları vurgular.

Bu paradigmlar, toplumun ekonomik yapısını, insan davranışını ve toplumsal değişimi anlama ve açıklama şekillerinde farklılıklar sunmaktadır. Her biri, farklı değerleri, vurguları ve politika önerilerini yansıtarak tartışmaları etkilemektedir. Özellikle ekonomik politikaların tasarımı ve uygulanmasında bu paradigmların etkisi önemlidir.

Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu, endüstriyel toplumdan sonraki bir evre olarak kabul edilir ve ekonominin ve toplumun büyük ölçüde bilgiye dayalı bir şekilde organize olduğu bir dönemi ifade eder. Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ile ortaya çıkmış ve ekonomik, sosyal ve kültürel değişikliklere yol açmıştır (Öğüt, 2003). Bilgi toplumu için post endüstriyel toplum kavramı da kullanılmaktadır (Keser, 2011). Bilgi toplumu, Alvin Toffler tarafından üçüncü dalga uygarlığı olarak tanımlanmıştır (Toffler, çev.2008). Bilgi toplumunun temel özellikleri ise sanayi toplumundan farklıdır. Bu dönemde çalışma sistemleri de önemli ölçüde değişmiştir (Çoban, 1997; Bozkurt, 2002; Gültan, 2003; Keser, 2011; Keser ve Zencirkıran, 2021).

1. Bilgi İşçileri: Bilgi toplumlarında çalışanlar, bilgi ve teknolojiye dayalı işlerde çalışan bilgi işçileri olarak adlandırılır. Bu işçiler, genellikle bilgisayarlar, internet ve diğer dijital teknolojileri kullanarak bilgi üretme, işleme ve iletişim kurma işlerini yaparlar.
2. Esnek İş Yapısı: Bilgi toplumlarında iş yapma şekilleri daha esnek hale gelmiştir. Telekomünikasyon teknolojileri sayesinde, çalışanlar uzaktan

çalışabilirler ve işlerini herhangi bir coğrafi konumdan sürdürebilirler.

3. Öğrenme ve Eğitim: Bilgi toplumlarında öğrenme ve sürekli eğitim büyük öneme sahiptir. Çalışanlar, yeni bilgi ve becerileri hızla edinmek ve güncellemek zorundadır, çünkü teknoloji ve iş dünyası sürekli olarak değişmektedir.
4. Yaratıcılık ve İnovasyon: Bilgi toplumları, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eder. İşlerde rutinleşme azalırken, daha fazla vurgu yeni fikirlerin üretilmesi ve yenilikçi çözümlerin bulunması üzerinedir.
5. Özerklik ve Girişimcilik: Bilgi toplumlarında bireyler daha fazla özerklik ve girişimcilik fırsatlarına sahiptir. İş kurma ve kendi işlerini yönetme konusundaki olanaklar artmıştır.
6. Bilgi Güvenliği ve Gizlilik: Bilgi toplumlarında, bilgi güvenliği ve gizliliği önemli bir sorundur. Çalışma sistemleri, hassas bilgilerin korunması ve siber tehditlere karşı savunma stratejileri üzerine odaklanır.
7. Ağ Ekonomisi: Bilgi toplumlarında ekonomik değer, ağlar ve bilgi paylaşımı üzerine kurulu bir ekonomiye dayanır. İşletmeler, müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmak ve bilgiyi daha etkili bir şekilde paylaşmak için dijital platformları kullanır.

Bilgi toplumu, teknoloji ve iletişim alanındaki hızlı değişiklikleri yansıtan bir dönemdir ve iş yaşamı ve çalışma sistemleri üzerinde büyük etkiler yaratmıştır. Bu dönemde

işler daha esnek, yaratıcı ve bilgiye dayalı hale gelmiştir (Keser, 2005). Bu nedenle insanlar, teknolojiye uyum sağlama ve sürekli öğrenme becerilerine daha fazla önem vermek zorundadır.

Bilgi toplumu paradigmaları, burada, toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal yapısının bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak nasıl şekillendiğini ve değerlendirildiğini açıklamak için kullanılan teorik yaklaşımları ifade etmesi anlamında kullanılmaktadır. Bilgi toplumu veya dijital çağ paradigmasını anlamak için bazı temel paradigmaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

1. Bilgi Ekonomisi Paradigması: Bu paradigma, ekonomik büyümenin ve rekabetçiliğin, bilgi ve bilgi teknolojilerine dayalı olarak arttığını savunur. Bilgi ekonomisi, bilgi üretimi, dağıtımı ve kullanımının ekonomik değeri artırdığına vurgu yapar. İnsan sermayesi, yenilikçilik ve teknoloji yatırımları bu paradigmanda önemlidir. Peter Drucker: “Post-Capitalist Society” (Drucker, çev. 1993) adlı kitabında bilgi ekonomisi kavramını ele almıştır. Drucker, bilgiye dayalı üretimin ekonomik sistemdeki önemine vurgu yapar.
2. Dijital Kültür Paradigması: Dijital kültür, bilgi toplumu içinde kültürel ifadelerin (sanat, medya, eğlence) dijital platformlar aracılığıyla nasıl dönüştüğünü ve yayıldığını inceler. Bu paradigma, dijital medyanın kültürel pratikleri nasıl şekillendirdiğini ve etkilediğini araştırır. Manuel Castells (Castells, çev.2013) dijital teknolojilerin toplumsal ve kültürel etkilerini ele

alır. Ağlar, iletişim teknolojileri ve dijital medyanın toplum üzerindeki etkilerini inceler.

3. Post-Endüstriyel Toplum Paradigması: Daniel Bell, “Post-Endüstriyel Toplum” adlı kitabıyla bu paradigmaya katkıda bulunmuştur. Bell, bilgi toplumu kavramını endüstriyel toplumdan farklı bir aşama olarak tanımlar (Trosow, 2000)
4. Bilgi Toplumu Paradigması: Bilgi toplumu paradigması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplumun tüm yönlerini etkilediğini ve bilgiye dayalı ekonominin anahtar olduğunu iddia eder. Bilgi toplumu, bilgiyi üreten, ileten ve kullanan bireyleri ve kurumları vurgular. Alvin Toffler, “Future Shock” (Toffler, çev. 2006) ve “The Third Wave” (Toffler, çev. 2008) adlı eserleri ile bilgi çağı kavramını öne sürmüş ve toplumun bu dönüşümü nasıl karşılayacağını tartışmıştır. Jean-François Lyotard: “The Postmodern Condition” (Lyotard, çev. 2014) adlı eserinde, büyük hikayelerin sona erdiğini ve bilginin değişen bir şekilde ele alınması gerektiğini savunur.
5. Ağ Toplumu Paradigması: Bu paradigma, iletişim ve iş birliği ağlarının (örneğin, sosyal medya, çevrimiçi iş birliği araçları) toplumsal organizasyonu nasıl etkilediğini ele alır. Ağ toplumu, bireylerin ve kurumların daha bağlantılı hale geldiği ve bilginin daha serbestçe akabildiği bir toplumu ifade eder. Manuel Castells, “Ağ Toplununun Yükselişi” adlı eseri ile bilgi toplumu konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Castells, toplumun ağlar ve iletişim

teknolojileri üzerinden şekillendiğini savunur (Castells, çev.2013).

Bu paradigmlar, toplumun teknolojik gelişmelere nasıl tepki verdiğini ve bu gelişmelerin toplumsal yapıları nasıl değiştirdiğini anlamamıza yardımcı olur. Her biri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplumsal, ekonomik ve kültürel etkilerini farklı bir açıdan ele alır ve bu perspektifler, teknoloji politikaları ve toplumsal değişim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu iki paradigma arasındaki değişiklik, toplumsal, ekonomik ve kültürel olarak büyük etkiler yaratmıştır. Bilgi toplumu, bilginin üretim ve iletim süreçlerindeki hızlı değişimleri yansıtarak, insanların yaşam tarzlarını, iş yapma biçimlerini ve iletişim alışkanlıklarını kökten değiştirmiştir. Bu dönüşüm, daha fazla vurgu yapılması gereken becerilerin ve yeteneklerin değişmesine neden olmuştur. Bilgiye dayalı ekonomik büyüme ve inovasyon, bu yeni paradigmanın anahtar özelliklerindedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, modern toplumların evrimini ve ekonomik yapısında köklü değişimlere neden olan bir süreçtir (Keser, 2011). Bu geçiş, teknolojik, ekonomik ve sosyal faktörlerin etkileşimiyle şekillenmiştir. Bu geçiş sürecinde etkili olan unsurlar aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Blumberg, 1974; Drucker, çev.1993; Trosow, 2000; Dağdelen, 2005; Toffler, çev.2008; Keser, 2011; Bozkurt, 2012; Castells, çev.2013).

1. Teknolojik Gelişmeler: Bilgi toplumuna geçişin temelini teknolojik gelişmeler oluşturur. Bilgisayarlar, iletişim teknolojileri ve internet gibi yenilikler,

bilgiye daha kolay ve hızlı erişimi mümkün kılarak bu dönüşümü tetikler.

2. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması: Bilgi toplumuna geçiş, bilgi ve iletişim teknolojilerinin geniş kitlelere ulaşmasıyla gerçekleşir. Bu teknolojiler, bilginin üretim, depolama, paylaşma ve iletimini kolaylaştırır.
3. Bilgi Ekonomisi: Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, ekonominin yapısını değiştirir. Üretim ve hizmet sektörleri, bilgiye dayalı hale gelir. Bilgi ve entelektüel mülkiyet, ekonomik büyümenin temel unsurlarından biri haline gelir.
4. Eğitim ve Yetenek Geliştirme: Bilgi toplumunda eğitim büyük önem taşır. Bireyler, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak zorundadır. Eğitim kurumları, işgücünün bu gereksinimlerini karşılamak için uyum sağlar.
5. İş ve İş Yapma Biçimleri: Bilgi toplumunda iş yapma biçimleri değişir. Uzaktan çalışma, serbest çalışma ve esnek iş düzenlemeleri daha yaygın hale gelir. İşletmeler, çevik ve hızlı tepki veren organizasyonlar olma yolunda ilerler.
6. Bilgiye Dayalı Toplumun Zihniyeti: Bilgi toplumu, bilgiye dayalı bir zihniyeti teşvik eder. İnsanlar, bilginin paylaşılması ve iş birliğinin önemini anlarlar. Bilgi paylaşımı ve iş birliği, toplumun gelişimini destekler.

7. Toplumsal Değişimler: Bilgi toplumuna geçiş, toplumsal yapıları ve ilişkileri de etkiler. İnsanlar arasındaki etkileşimler daha sanal hale gelebilirken, kültürel değerler ve normlar da değişebilir.

Bu geçişin sonucunda, bilgiye dayalı toplumlar daha hızlı öğrenme, daha fazla yenilik ve daha iyi yaşam koşulları sağlama potansiyeline sahip olabilirler. Ancak aynı zamanda bu geçiş, ekonomik eşitsizlikler, özgürlük ve gizlilik gibi sorunları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle, bu değişim sürecini yönetmek ve dengelemek önemlidir.

Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Çalışma Sistemlerinde Değişim

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, çalışma sistemlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. İş dünyası, çalışma biçimleri ve iş yapma yöntemleri bu iki toplum arasındaki paradigma değişikliği ile büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu değişimler aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Mumphrey, 1969; Dura, 1990; Drucker, çev. 1993; Toffler, çev. 2008; Bozkurt, 2000; Keser ve Zencirkıran, 2021) :

1. İşin Doğası ve İşçi Becerileri:

- Sanayi toplumu, fabrika üretimi ve endüstriyel işlerin hâkim olduğu bir dönemi temsil ederken, bilgi toplumu daha çok bilgi işlerini, teknolojiye dayalı işleri ve hizmet sektörünü içerir.
- İşçi becerileri, fiziksel güce dayalı becerilerden daha çok bilişsel, yaratıcı ve teknoloji odaklı becerilere kaymıştır.

2. Esnek İş Gücü:

- Bilgi toplumu, daha esnek ve mobil bir iş gücünü teşvik etmiştir. Uzaktan çalışma, serbest çalışma ve proje tabanlı çalışma biçimleri daha yaygın hale gelmiştir.

3. Teknoloji ve Dijital İş Araçları:

- Bilgi toplumu, dijital teknolojilerin ve internetin yükselişine dayalı olarak iş yapma biçimlerini dönüştürmüştür. İş iletişimi, iş birliği ve veri paylaşımı dijital platformlar üzerinden gerçekleşir.
- Çevrimiçi toplantılar, bulut tabanlı iş araçları, proje yönetimi yazılımları gibi teknolojiler iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

4. Bilgi Yönetimi ve Veri Analitiği:

- Bilgi toplumu, verilerin toplanması, analizi ve kullanılmasında büyük bir vurgu yapar. Büyük veri analitiği, yapay zekâ, veri madenciliği gibi kavramlar iş dünyasının önemli bir parçasıdır.
- Bilgi toplumu, bilgiyi etkin bir şekilde yönetmeyi ve verilerden anlamlı bilgi çıkarmayı gerektirir.

5. İş Yaratma Biçimleri:

- Sanayi toplumu, genellikle büyük işletmelerin hâkim olduğu bir dönemi ifade ederken, bilgi toplumu daha fazla küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) büyümesine olanak tanımıştır.

- İş yaratma biçimleri, girişimciliğin ve startup kültürünün önem kazanmasına yol açmıştır.

6. Sürekli Öğrenme ve Yetenek Geliştirme:

- Bilgi toplumu, sürekli öğrenmeyi ve yetenek geliştirmeyi teşvik eder. Çalışanlar, kariyerlerini ilerletmek ve güncel kalmak için sürekli eğitim ve öğrenme fırsatlarına yönelirler.

Bu değişiklikler, iş dünyasının daha dinamik, rekabetçi ve teknolojiye dayalı bir ortama evrildiğini göstermektedir. Bilgi toplumu, çalışma sistemlerini daha esnek, yaratıcı ve bilgi odaklı hale getirerek, çalışanların ve işletmelerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermesini sağlamıştır. Bu nedenle, bireylerin ve işletmelerin bu yeni çalışma sistemiyle başa çıkmak için sürekli olarak uyum sağlamaları ve gelişmeleri gerekmektedir.

Teknoloji, Toplumsal Gelişim ve Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişki

Teknolojik gelişmeler toplumsal yapıları dönüştürme etkisine sahiptir. 18. Yüzyılın ikinci yarısına kadar olan dönem pre-endüstriyel dönemdir. Bu dönemde bireyler kendileri, aileleri ve dahil oldukları topluluklar için çalışırlar ve iş aile yaşamı ayrı değildir (Toffler, 1981, aktaran Keser, 2011). 1765-1776 arasında James Watt tarafından buhar makinesinin yeniden tasarlanması ile 1. endüstri devriminin başlamasına neden olan teknolojik gelişmeler ve endüstrileşme süreci başlamıştır (Drucker, çev.1993). Bu dönem toplumsal yaşamı, ekonomik ve sosyal anlamda etkilemiştir ve bir toplumsal dönüşüm yaşanmıştır. Alvin

Toffler bu dönemi ikinci dalga olarak nitelendirmektedir (Toffler, çev. 2008). Bu dönemde işletme ve aile ayrılmıştır. Bu dönemde büyük bir işçi kesiminin oluşması, iş bölümü ve sermaye birikimi öne çıkan özelliklerdir (Aron, çev.1997). Bu döneme endüstriyel dönem denilmektedir. Bu dönemin çalışma yaşamı daha fazla kurallara dayalıdır (Keser, 2011). Bu dönemde çalışma çok yüceltilmiştir ve bireysel yaşamın tamamını kapsayarak, kendi emeğine yabancılaşmaya neden olmuştur (Keser, 2011). Post endüstriyel dönem ise, endüstriyel dönemin sona erdiği, fabrikaya dayalı üretimin ve ağır sanayiye dayalı süreçlerin, giderek hizmete ve bilgiye dayalı ekonomiye geçildiği dönemdir. Yeni toplumun odak noktası “bilgi” olmuştur. Toffler, bu dönemi üçüncü dalga olarak nitelendirmektedir (Toffler, çev.2008). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme çalışma sürelerini de kısaltmış ve esnek çalışma modellerinin gelişmesine temel oluşturmuştur (Naiman, 2003, aktaran Keser, 2011).

Sonuç olarak, teknoloji ve toplumsal gelişim arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlüdür. Teknolojik ilerlemeler, toplumları ve bireyleri birçok açıdan etkileyebilir ve toplumsal değişime yol açabilir (Castells, çev.2013). Teknoloji toplumsal gelişimi etkiler. Teknoloji, iletişimi ve bilgiye erişimi büyük ölçüde kolaylaştırır. İnternet, sosyal medya ve akıllı telefonlar gibi araçlar, insanların dünyanın her yerindeki diğer insanlarla iletişim kurmalarına ve bilgiye anında erişmelerine olanak tanır. Bu, kültürel alışverişi artırabilir ve insanlar arasındaki bağları güçlendirebilir (Castells, çev.2013). Teknoloji, eğitim sistemlerini dönüştürebilir. Online eğitim platformları, uzaktan eğitim imkanları ve öğrencilere daha fazla kaynak sunan dijital

materyaller, eğitimde erişimi genişletebilir ve öğrenme deneyimlerini zenginleştirebilir.

Ayrıca, teknolojik gelişmeler, iş yaşamında büyük değişikliklere yol açabilir. Otomasyon ve yapay zekâ, bazı işlerin insan yerine makineler tarafından yapılmasını mümkün kılar. Bu, iş gücü piyasasında dönüşümlere neden olabilir ve bazı işleri gereksiz hale getirebilirken, yeni iş fırsatları da yaratabilir. Sağlık teknolojileri, teşhis, tedavi ve hasta bakımını iyileştirir. Telemedicine (uzaktan tıp), hastaların uzaktan doktorlarla iletişim kurmalarını ve tıbbi hizmetlere erişmelerini sağlar. Ayrıca, sağlık verilerinin dijitalleştirilmesi ve analizi, hastalık kontrolünü ve araştırmayı destekleyebilir. Teknoloji, toplumsal değişimlere de yol açabilir. Sosyal medyanın etkisiyle toplumsal hareketler ve siyasi protestolar hızla yayılabilir. Teknolojik ilerlemeler, yeni sektörlerin ve iş fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, yeni teknoloji alanlarında uzmanlaşmış işler ve girişimcilik fırsatları yaratabilir (Tokol, 2011; World Economic Forum, 2020). Sonuç olarak, teknoloji ve toplumsal gelişim arasındaki ilişki karmaşıktır ve teknolojinin toplumları nasıl etkilediği birçok faktöre bağlıdır. Teknolojinin toplumsal etkilerini yönetmek ve toplumların bu değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak için etkili politika ve düzenlemeler gereklidir.

Teknolojik gelişmeler, çalışma hayatını büyük ölçüde etkileyen ve değiştiren önemli faktörlerden biridir. Bu gelişmeler, iş süreçlerini, iletişimi, veri analizini ve daha birçok alanı büyük ölçüde etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerin çalışma hayatındaki değişikliklere olan etkileri pek çok alanda görülmektedir (International Labour Organization, 2020; World Economic Forum, 2020).

1. Dijital Dönüşüm: İşletmeler, iş süreçlerini dijitalleştirmek ve otomasyonu kullanmak için teknolojiyi benimsemektedir. Bu, manuel işlerin azalmasına ve daha verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olur.
2. Uzaktan Çalışma: Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışma (telekomünikasyon) büyük bir popülerlik kazandı. Çalışanlar, evden veya uzaktan erişim sağlayabilecekleri diğer yerlerden işlerini yapabilirler. Bu, işçilerin daha esnek çalışma koşulları talep etmesine ve işverenlere daha geniş bir yetenek havuzuna erişim sağlar.
3. Mobil Teknoloji: Mobil cihazların yaygınlaşması, çalışma sistemlerini büyük ölçüde değiştirmiştir. İşletmeler, uzaktan çalışma ve mobil iş uygulamaları aracılığıyla çalışanlarına daha fazla esneklik sağlayabilir hale geldi. Bu da çalışanların coğrafi bağımsızlık kazanmasına olanak tanıdı.
4. Yapay Zekâ ve Otomasyon: Yapay zekâ (AI) ve otomasyon teknolojileri, iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir. Rutin görevlerin otomatikleştirilmesi, insanların daha yaratıcı ve stratejik görevlere odaklanmalarına imkân sağlamaktadır. Böylece, çalışma sistemleri daha akıllı ve optimize edilmiş hale gelmektedir.
5. Eğitim ve Öğrenme: Teknoloji, eğitim ve öğrenme yöntemlerini değiştirdi. Uzaktan eğitim platformları, online kurslar ve öğrenci performansını izleme

araçları, öğrencilerin kendi hızlarında öğrenmelerine ve öğretmenlerin öğrenci ilerlemesini daha iyi takip etmelerine yardımcı olur.

6. Esnek Çalışma Koşulları: Teknolojik gelişmeler, işverenlere daha esnek çalışma koşulları sunma konusunda daha fazla fırsat tanır. Çalışanlar, işlerini istedikleri yerde ve zamanda yapabilirler, bu da iş-yaşam dengesini geliştirebilir.
7. Endüstri 4.0: Üretim endüstrisinde, robotlar, nesnelerin interneti (IoT) ve bulut bilişim gibi teknolojilerin kullanımıyla Endüstri 4.0 kavramı ortaya çıktı. Bu, üretim süreçlerini daha verimli hale getirirken, işçilerin rollerini değiştirebilir veya geliştirebilir.
8. İş Analitiği: Veri analitiği, işletmelerin büyük veri setlerinden değerli bilgiler çıkarmasına ve stratejik kararlar almasına yardımcı olur. Bu, iş dünyasındaki çalışma biçimlerini daha veri odaklı hale getirebilir.
9. Siber Güvenlik: Teknolojik gelişmelerle birlikte siber güvenlik de daha önemli hale geldi. Şirketler, hassas verilerini korumak için daha fazla çaba harcamak zorundadır.

Bu faktörler, çalışma dünyasını değiştirmekte ve iş yerlerindeki beceri gereksinimlerini de etkilemektedir. İşverenler ve çalışanlar, bu teknolojik gelişmeleri izlemeli ve uyum sağlamak için gerekli becerileri kazanmalıdır. Ayrıca, teknolojinin etkilerini yönetmek ve insan odaklı çalışma koşullarını korumak için politika ve düzenlemelerin oluşturulması da önemlidir. Sonuç olarak, teknoloji iş

yaşamında köklü değişikliklere neden olmuştur ve çalışma sistemlerini dönüştürmeye devam etmektedir. Bu değişim, işletmelerin daha rekabetçi ve esnek olmalarını sağlarken aynı zamanda yeni zorlukları ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Dolayısı ile işletmelerin bu teknolojik değişimlere ayak uydurabilmeleri ve çalışma sistemlerini değişime uygun olarak düzenlemeleri önemlidir (ILO, 2020).

Uzaktan Çalışma

Esnek Çalışma Sistemleri

Toplumsal ve ekonomik değişim, artan rekabet, salgın hastalıklar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi aracılığı ile esnek çalışma sistemlerini de beraberinde getirmektedir. Örgütler farklı çalışma sitemlerini, piyasa koşullarındaki değişime uyum sağlamak, rekabet gücünü elinde tutmak, üretim daralmalarını işgücü azaltmadan gerçekleştirmek ve yüksek maliyetleri önlemek amacıyla bünyesine almaktadır (Özgener, 2005).

Çalışanlar açısından, esnek çalışma yöntemleri ile “iş”in gerçekleştiği mekân ve zaman kavramı dönüşmekte ve belirli bir işyerinde standart saatlerde çalışma zorunluluğu değişmektedir. İşyerine giderken ve işyerinden dönerken yaşanan zaman kaybı ve çeşitli stresör faktörler ortadan kalkmaktadır. Çalışanların zamanını daha iyi yönetebilmesi, kişisel yaşamı için zaman bulabilmesi, iş-kişisel yaşama dengesini daha iyi kurabilmesi gibi olumlu unsurlar bu çalışma yöntemlerinin benimsenmesini sağlamıştır (Çakır, 2005).

Esnek Çalışma Yöntemleri, kısmi süreli çalışma (Part-Time Çalışma), iş paylaşımı, yoğunlaştırılmış iş haftası, çağrı üzerine çalışma ve uzaktan (tele) çalışmadır.

Kısmi Çalışma: Kısmi Süreli çalışma, normal çalışma süresinden daha az sürelerde çalışılan, düzenli ve isteğe bağlı bir çalışma şeklidir (Parlak ve Özdemir, 2011:15). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1994 yılında, 175 No’lu sözleşme ile kısmi çalışan “normal çalışma saatleri karşılaştırılabilir tam zamanlı çalışanlardan daha az olan çalışan bir kişi” olarak tanımlanmıştır (Pillay, 1999). Kısmi çalışmanın üç özelliği, normal çalışma süresinden az olması, düzenli olması ve gönüllülük esasına dayalı olmasıdır (Koç ve Görücü, 2011).

İş Paylaşımı: İş paylaşımı, tam gün çalışmayı gerektiren bir işin, birden fazla kişi tarafından yerine getirilerek sorumluluklarının ve kazançlarının paylaşılmasıdır. İş paylaşımı iş ayrışımı şeklinde düzenlenerek aynı niteliklere sahip kişiler tarafından işin bölümlere ayrılması ile gerçekleştirilebilir veya işi paylaşan kişilerin bilgi ve yetenekleriyle işin gereklilikleri konusunda birbirlerini tamamlaması ile aralarında iş ve zaman paylaşımı yapmaları biçiminde de gerçekleştirilebilir (Çakır, 2005; Özgener, 2005; Tokol, 2011).

Yoğunlaştırılmış İş Haftası: Bu çalışma yönetimi, kanunlarla belirlenmiş haftalık toplam çalışma süresinin hafta içindeki günlere farklı şekillerde dağıtılarak daha az güne yoğunluklu olarak yerleştirilmesidir. Örneğin, haftalık normal çalışma süresinin altı gün ve toplamda 45 saat olarak belirlendiği bir işyerinde bu süre değiştirilmeksizin çalışma,

altı iş gününden daha az gün sayısında yapılmaktadır. Bu yöntemde haftalık çalışma süresinde herhangi bir azalma olmaksızın, çalışılan iş günü sayısı azalmaktadır, bazen günlük çalışma saati uzayabilmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011).

Çağrı Üzerine Çalışma: Bu çalışma yöntemi, “önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca, işçinin işveren tarafından çağrıldığı anda işyerine gelerek çalışması” olarak tanımlanmaktadır (Tokol, 2011: 129; Özgener, 2005: 68). Çağrı üzerine çalışmada, taraflar arasında hizmet sözleşmesi ile önceden belli bir zaman dilimi içinde çalışılacak iş süresi saat olarak belirlenir. Bu yöntemle işverene bu çalışma saatlerinin zamanını (ihtiyaca göre çağrı suretiyle) belirleme olanağı tanınmaktadır.

Uzaktan Çalışma ve Tele Çalışma: Uzaktan çalışma, işyeri olarak tanımlanmış mekânın dışında evden ya da başka herhangi bir konumdan çalışma olanağı tanıyan bir sistemdir. Bu çalışma yöntemi daha önceki dönemlerde tele çalışma olarak tanımlanmış yöntemle çok benzerdir. “Tele” kavramı Yunan dili kökenli bir ön ektir ve “uzaktan” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla tele çalışma kavramının, uzaktan çalışma anlamını taşıdığı ifade edilebilir (Keser, 2019). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1990 yılında tele çalışmayı “işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve ayrı mekânda çalışmaya yeni iletişim teknolojilerinin imkân verdiği bir çalışma şekli” olarak tanımlamıştır (Tokol, 2011:132). Tele çalışma, çalışanın merkez işyerinden uzaklaştığı, işyerine bağımlılığının ve işyeri denetiminin en az seviyede olduğu bir çalışma şeklidir (Ölçer, 2004: 145) Bu çalışma

türünde işçi, merkez işyerindeki iş arkadaşları ile iletişimini yüz yüze değil, sadece bilişim teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmektedir (Erdut, 1998:92). Özellikle Covid 19 Pandemisi sonrası, uzaktan çalışma terimi daha fazla kullanılmaya başlamıştır. Bir sonraki bölümde uzaktan çalışma ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Esnek çalışma sistemleri, işçi memnuniyetini artırabilir, işverenler için daha verimli ve sürdürülebilir bir iş modeli sunabilir ve iş dengesi ile iş-aile dengesini iyileştirebilir. Ancak, bu sistemler aynı zamanda işyeri ile işçiler arasındaki iletişim ve iş birliğini zorlaştırabilir, denetim sorunlarına neden olabilir ve işçiler arasında izolasyon hissi yaratabilir. Her iş ve sektör farklıdır, bu nedenle esnek çalışma sistemlerini uygulamadan önce iş gereksinimleri ve çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır. Esnek çalışma sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için iyi bir iletişim, teknoloji ve performans değerlendirmesi gerekebilir.

Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma “İşin, tamamının veya bir kısmının alışılmış çalışma alanı dışında alternatif bir yerde yerine getirildiği çalışma şekli” olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2020). Uzaktan çalışma modeli, Türkiye’de 2016 yılında 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun aracılığı ile mevzuata dahil edilmiştir. Uzaktan çalışma bir esnek çalışma modelidir. 4857 sayılı Kanun ile esnek çalışma modellerine ilişkin uygulamalar iş hukuku kapsamına alınmıştır. 6715 sayılı Kanun ise, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesinde

değişiklik yaparak, uzaktan çalışma modelini tanımlamıştır (www.mevzuat.gov.tr). Bu tanıma göre, uzaktan çalışma “İşçinin, 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 ilişkisi”dir. Uzaktan çalışan tanımı ise, “İş görme ediminin tamamını ya da bir kısmını uzaktan çalışarak yerine getiren işçi” şeklinde yapılmıştır. 06.05.2016 tarihinde 6715 sayılı Kanunun 2. maddesi ile 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan değişiklik ile getirilen uzaktan çalışma modeli hakkında beklenen yönetmelik Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 10.03.2021 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Yönetmelik ile uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının belirlenmesi amaçlanmıştır (resmigazete.gov.tr).

Uzaktan çalışma, esnek çalışma yöntemlerinden biridir. Eurofound ve Uluslararası Çalışma Örgütü (2017) uzaktan çalışmayı, “çalışma eyleminin enformasyon ve iletişim teknolojileri kullanılarak, işverenin mülkü/tesisi dışında gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Uzaktan çalışmanın gelişiminde, “tele çalışma”, “ev (home)-ofis çalışma” ve “evden çalışma” gibi kavramlar temel oluşturmaktadır (ILO, 2020). Bu çalışma yöntemlerinin ortak yönü, işyeri olarak tanımlanan bir mekân dışında gerçekleştirilmeleridir. Uzaktan çalışma (remote work) çalışanların işlerini ofis dışında, genellikle evlerinde veya işyerinden uzak bir konumda gerçekleştirdiği bir çalışma modelidir. Hatta bazı sektörlerde ve uygulamalarda işin farklı coğrafi konumlardan gerçekleştirildiği bir çalışma modelidir. Bu çalışma modeli, özellikle bilgi teknolojileri, internet erişimi ve iletişim araçlarının gelişmesiyle daha

yaygın hale gelmiştir. Dijital araçlarla bağlantısallık işin çalışan tarafından herhangi bir saatte ve herhangi bir yerde yapılabilir olmasını mümkün kılmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017; Messenger ve Gschwind, 2016). Dolayısıyla, uzaktan çalışma, bilgisayar, internet ve dijital araçlarla gerçekleştirilen ve çalışmada mekânsal esneklik sağlayan bir çalışma biçimidir (Keser ve Kümbül Güler, 2016). Nickson ve Siddons'a (2012) göre ise haftanın en az iki günü ev gibi iş yeri dışı çalışma "uzaktan çalışma" olarak nitelendirilebilir.

Uzaktan çalışmanın olumlu yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Nickson ve Siddons, 2012)

Esneklik: Çalışanlar işlerini kendi programlarına göre düzenleyebilirler. Bu, iş-yaşam dengesini daha iyi sağlama ve kişisel ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlama açısından faydalı olabilir.

İşe gidiş ve gelişlerde zaman tasarrufu: Uzaktan çalışanlar işe gitmek için saatler harcamazlar ve trafikle mücadele etmek zorunda kalmazlar. Bu, enerji tasarrufu ve zaman tasarrufu sağlar.

Daha Geniş İşgücü Havuzu: Şirketler uzaktan çalışma modeli ile coğrafi sınırları aşabilir ve dünya genelinde daha fazla yetenek bulabilirler.

Maliyet Tasarrufu: Şirketler, ofis alanı kiralama, elektrik ve su giderleri gibi işyeri maliyetlerinden tasarruf edebilirler.

İş - yaşam dengesinin iyileşmesi: Uzaktan çalışma, çalışanın iş sürelerini ve kalan zamanını daha esnek bir

şekilde düzenlemesini sağlayabilir. Uzaktan çalışma, işe gitme süresini ortadan kaldırır, bu da çalışana daha fazla zaman kazandırır. Bu ek zaman, iş dışı aktiviteler veya dinlenme için kullanılabilir. Uzaktan çalışma, işyerindeki stresi ve işe gitme sırasında yaşanan zorlukları azaltabilir. Bu, genel sağlığı ve yaşam kalitesini artırabilir. Uzaktan çalışma, aile ve sosyal ilişkilerinizi geliştirmenize olanak tanır.

Uzaktan çalışmanın söz konusu olumlu özellikleri çalışanların çalışma isteğini, motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliğini de olumlu yönde etkileyebilir. Literatürde, çalışanlara sağlanan mekânsal esnekliğin çalışma istekliliğini artırdığı (Gajendran vd., 2015); iş tatminini ve işe bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı (Hunton ve Norman, 2010); uzaktan çalışmanın bilgisayar başında uzun saatler boyunca çalışmayı gerektiren işler için daha uygun olduğu (Duxbury ve Halinski, 2014) yönünde araştırma bulgularına rastlanmaktadır. Bununla birlikte, Olson (1983), uzaktan çalışmanın kurumsallıkla birlikte başarıya ulaşabileceğini bununla birlikte çalışanlara zaman-mekân esnekliği sağlamanın motivasyon ve verimliliği arttırabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, Ly'nin (2020) ortaya koyduğu gibi, uzaktan çalışma deneyimi çalışanların özerkliklerine ve karar alma becerilerine de katkı yapabilmektedir. Uzaktan çalışmanın bir diğer faydası da küreselleşmenin de etkisiyle çok uluslu şirketlerin yazılım, denetim, muhasebe, reklam ve çağrı hizmetleri gibi işleri farklı ülkelerde gerçekleştirebilmesinin önünün açılmasıdır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019).

Diğer taraftan uzaktan çalışma yönteminin bazı zorlukları da söz konusu olabilir:

1. İletişim ve İş birliği: Farklı coğrafi bölgelerde çalışan ekipler arasındaki iletişim ve iş birliği zor olabilir. Bu, iletişim araçları ve iş birliği platformları ile yönetilmeye çalışılır.
2. İzolasyon: Evden çalışanlar, iş arkadaşlarıyla sosyal etkileşimden yoksun kalabilirler ve bu, izolasyon hissine yol açabilir.
3. Disiplin Sorunları: Uzaktan çalışırken dikkatin dağılması veya iş disiplini eksikliği gibi sorunlar ortaya çıkabilir.
4. Güvenlik Sorunları: Veri güvenliği ve çevrimiçi tehditler konusunda daha fazla endişe doğabilir.

Bu nedenlerle literatürde uzaktan çalışmaya karşı ilgili eleştirel yaklaşımlar da söz konusudur. Bir araştırmada, yüz yüze iletişimin olmaması en büyük problem olduğu ve özellikle çalışma ekibinde kişisel problemler ortaya çıktığında bunları yüz yüze iletişim olmadan çözmenin zorlaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (Ly, 2020). Bazı uygulamalarda, esnek ve uzaktan çalışma yöntemi altında, çalışma saatlerinin ve iş yükünün artabildiği, zaman yönetiminin zorlaştığı ve iş-özel yaşam arasındaki sınırların ortadan kalktığı gözlenmektedir (Tipping vd., 2012). Ayrıca, çalışma arkadaşlarıyla koordine olma yönünde harcanan çaba için geçen zaman, ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ve iş dışı kişisel yaşamla ilgili stresörleri yönetebilmenin güçlüğü ve sosyo-duygusal desteğin eksilmesi, literatürde

yer alan psikolojik riskler arasındadır (Perry vd., 2018). Uzaktan çalışma ile ilgili önemli eleştirilerden biri de tam zamanlı ve düzenli çalışma olarak tanımlanan “tipik” çalışma ilişkisini ortadan kaldırarak esnek ve düzensiz çalışma olarak tanımlanan “atipik” çalışma ilişkisini yaygınlaştırmış olmasıdır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019). Ayrıca, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri çalışanların performans ve çalışma biçimlerini dijital olarak kayıt alma ve gözetleme konusunda farklı araçlar sunmaktadır. Bu nedenle, çalışma süreçleri üzerindeki gözetimin artması ve çalışan performansı ile ilgili bilgilerin elde edilerek depolanması, kişisel özgürlükler açısından eleştirilmektedir (Lupton, 2016; Till, 2014). Bozkurt’un (2020) Covid-19 Pandemisi sonrası gerçekleştirdiği anket çalışması da uzaktan çalışmaya uygun olmayan işlerde çalışan, düşük gelir grubunda ve eğitim düzeyindeki kişilerin süreçten daha olumsuz etkilendiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, katılımcıların çoğu uzaktan çalışma süresinde üretkenliklerinin düştüğünü ifade ettikleri görülmüştür.

Söz konusu araştırmaların uzaktan çalışmaya ilişkin olumlu ve olumsuz farklı sonuçları gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların temelinde bireylerin uzaktan çalışmaya ilişkin tutumlarının ve kişisel koşullarının etkili olduğu söylenebilir. Uzaktan çalışma, işveren ve çalışanlar için avantajları ve zorlukları olan bir modeldir. Başarılı bir şekilde uygulanması için iyi bir iletişim, iş birliği ve iş disiplini gereklidir. Sonuç olarak, uzaktan çalışma, modern iş dünyasında önemli bir rol oynayan bir çalışma modelidir ve işverenler ile çalışanlar arasında daha fazla esneklik ve iş yaşamı dengelemek isteyenler için bir seçenek sunar. Ancak

başarılı bir uzaktan çalışma deneyimi için iyi bir iletişim, iş birliği ve disiplin gereklidir.

Uzaktan Çalışma ve COVID-19 Pandemisi İlişkisi

Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve hızla yayılarak, dünya üzerinde çok sayıda ülkeyi etkisi altına alan yeni koronavirüs salgını, Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde "Pandemi - Küresel Salgın" olarak tanımlanmıştır. Hükümetlere, konunun önemi ile ilgili olarak ve halk sağlığının korunması yönünde sıkı önlemler almaları için çağrıda bulunulmuştur (WHO, 2020).

Bu önlemlerden biri salgının bulunduğu ülkelerde yapılan genel tecrit uygulamalarıdır (WHO, 2020). Genel tecrit ya da evde kalma önlemleri yürürlüğe girmiştir ve işgücünün büyük bir bölümünün evde kalması ve çalışmaya uzaktan devam etmesi yönünde uygulamalar başlatılmıştır. Uzaktan çalışmayı daha önce uygulamış olan örgütlerin yanı sıra uzaktan çalışmayı deneyimlememiş örgütlerin birlikte sürece dahil olmuşlardır.

Hükümet tarafından verilen evde kalma talimatı sonucunda, Avrupa'da neredeyse her 10 çalışandan 4'ü uzaktan çalışmaya başlamıştır (Eurofound, 2020). Uzaktan çalışmada en önemli artış, virüsten en çok etkilenen ülkelerde ve uzaktan çalışmanın küresel salgının öncesinde de iyice geliştiği yerlerde gerçekleşmiştir. Finlandiya'da çalışanların yaklaşık %60'ı evden çalışmaya geçmiştir. Lüksemburg, Hollanda, Belçika ve Danimarka'da ise çalışanların %50'sinden fazlası, İrlanda, Avusturya, İtalya ve İsveç'te ise yaklaşık %40'ı evden çalışmaktaydı. Bu ülkelerde, daha

az sayıda çalışanın çalışma süreleri azaltılmıştır. Ortalama olarak, Avrupa’da daha önce hiç evden çalışmamış olanların %24’ü, daha önce ara sıra evden çalışmış olanların ise %56’sı uzaktan çalışmaya başlamıştır. Buna rağmen, sayılarda görülen bu sıçrama, doğru teknoloji, araçlar (iletişim araçları gibi) ve işlerin yeniden örgütlendirilmesi ile, daha önceleri varsayılandan çok daha fazla işin uzaktan yapılabileceğini göstermektedir (ILO, 2020).

Küresel salgınla mücadelede alınan önlemlerle yeni vaka sayılarındaki düşüş nedeniyle ve Covid-19 virüsüne karşı aşı ile işlevsel tedavilerin geliştirilmesi ile yeni bir dönem başlamıştır. Bu aşamada öncelikle zorunlu sektörler, daha sonra da diğer sektörler yeniden açılmaya başlamıştır. Ancak bu dönemle ilişkili yüksek düzeyde belirsizlikler devam ediyordu. Uzaktan çalışma, bu dönemde işgücünün bir bölümü için gerekli olmaya devam etmiştir. Yüksek risk altındaki ve kırılgan grupların korunması gerektiği, ev merkezli uzaktan çalışma küresel salgın sırasında en azından bir müddet çok cazip bir alternatif olarak görüldü.

Küresel salgın, uzaktan çalışma uygulamalarını hızlandırmış ve yaygın hale gelmesini sağlamıştır. İşveren ve yöneticiler üzerinde uzaktan çalışma sistemlerinin daha fazla uygulanabilirliği konusunda yeni bakış açıları da oluşturmuştur. Çünkü, herhangi bir kriz durumunda iş devamlılığı için uzaktan çalışmanın önemli bir yöntem olduğu kanıtlanmıştır (ILO, 2020)

Normal koşullarda ise, uzaktan çalışma sisteminde, işe gidiş - geliş sürelerinin bir zaman kaybı olmaktan çıkması, çalışanların ofiste ortaya çıkabilecek dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak kalarak, görevlerine daha iyi

odaklanabilmeleri ile iş - aile yaşam dengesinin daha iyi sağlanması olumlu özellikleri arasında yer almaktadır. Ancak yalıtılmışlık, izole olmak (özellikle yalnız yaşayanlar için) ve iş arkadaşlarıyla temas kaybı gibi riskleri de taşımaktadır. Ancak bu riskler önceden belirlenerek önlenebilir. Pandemi sürecinde, uzaktan çalışma, iş sürekliliği sağlama ve çalışanların güvende kalmasını sağlama açısından kritik bir rol oynadı. Pandemi sonrası dönemde de bazı örgütler kendi uzaktan çalışma politikalarını ve uygulamalarını geliştirerek ve güncelleyerek uzaktan çalışma uygulamalarını sürdürmüşlerdir. Bu dönemde uzaktan ve hibrid çalışma en güncel konular haline gelmiştir. Bunun nedeni, uzaktan çalışma uygulamaları, iş devamlılık planlarının önemli bir parçası olabilir. Çalışanların her zamanki ofislerinde veya işyerlerinde işine başlamasını engelleyen beklenmedik olaylarda (şiddetli hava koşulları, terörizm, küresel salgın), uzaktan çalışma olanağı, onların çalışmalarını işyeri dışında yürütmelerine olanak tanıyarak kuruluşun faaliyetlerini sürdürmesini sağlar (WHO ve ILO, 2021; ILO, 2020).

Sonuç olarak COVID-19 pandemisi, birçok şirketin uzaktan çalışma modelini benimsemesine ve bu modeli sürdürülebilir bir seçenek olarak görmesine neden oldu. Uzaktan çalışmanın geleceği, sektöre ve iş türüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bazı işler için bu model daha yaygın hale gelmeye devam edebilirken, diğerleri için geleneksel ofis çalışması önemini koruyabilir. Uzaktan çalışma, işverenler ve çalışanlar arasındaki esnekliği artırabilir, ancak iş birliği ve iletişim gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalıdır. İşverenler ve çalışanlar, bu yeni çalışma modeline uyum sağlamak için teknolojik, organizasyonel ve kişisel açıdan çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır. Gelecekte,

uzaktan çalışmanın nasıl şekilleneceği, iş dünyasının dinamiklerine ve dünya genelindeki olaylara bağlı olarak değişmeye devam edecektir.

Pandemi sonrası dönemde çalışma sistemleri büyük ölçüde değişebilir ve örgütler yeni normallere uyum sağlamak zorunda kalabilir. İş ve çalışma koşullarında ve piyasalardaki bu değişiklikler, pandemi sırasında ortaya çıkan bazı eğilimlerin ve öğrenilen derslerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Pandemi sonrası dönemde çalışma sistemlerinde meydana gelen ve gelebilecek olan bazı değişiklikler (Kenar, 2020; Bayındır, 2020; ILO, 2020) :

1. Uzaktan Çalışma: Pandemi sırasında birçok şirket uzaktan çalışma modelini benimsedi. Bu model, pandemi sonrası dönemde de devam etmektedir. Şirketler, uzaktan çalışmayı daha fazla destekleyebilir veya esnek çalışma modellerini daha fazla benimseyebilir.
2. Hibrit Çalışma Modelleri: Birçok şirket, uzaktan ve ofiste çalışma modelini bir araya getiren hibrit çalışma modellerine yönelik göstermeye başlamıştır. Bu, çalışanlara daha fazla esneklik sağlarken aynı zamanda iş birliği ve ofis deneyimini sürdürmeye olanak tanır.
3. Dijital Dönüşüm: Şirketler, daha fazla iş sürecini dijitalleştirmek ve otomatize etmek için çaba gösterebilir. Bu, işlerin daha verimli hale gelmesine ve uzaktan çalışmayı daha etkili bir şekilde desteklemeye yardımcı olabilir.

4. Sağlık ve Güvenlik Önlemleri: Şirketler, çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak için pandemi sonrası dönemde de bazı önlemleri sürdürmeye devam etmişlerdir. Bu önlemler örgütsel politika haline gelmeye başlamıştır.
5. Eğitim ve Yetenek Geliştirme: Uzaktan çalışma ve dijital dönüşüm, çalışanların yeni beceriler kazanmasını gerektirebilir. Şirketler, çalışanların bu yeni gereksinimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmak için eğitim ve yetenek geliştirme programları sunabilirler.
6. Esnek Çalışma Saatleri: İşverenler ve yöneticiler, çalışanlara daha fazla esneklik sağlamak amacıyla çalışma saatleri konusunda daha liberal politikalar benimseyebilirler.
7. Daha Fazla İş birliği ve İletişim Araçları: Uzaktan çalışma devam ederken, şirketler iş birliği ve iletişim araçlarına daha fazla yatırım yapabilirler. Sanal toplantılar, proje yönetimi yazılımları ve iş birliği platformları önemli hale gelebilir.
8. Çalışma Ortamı Yeniden Düşünme: Ofisler, daha fazla iş birliği ve etkileşimi teşvik etmek için yeniden tasarlanabilir. Ayrıca, ofis alanlarında sosyal mesafe kurallarını sürdürmek için düzenlemeler yapılabilir.

Post-pandemik dönemde çalışma sistemleri, pandemi sırasındaki deneyimlerden öğrenilen derslere ve değişen iş dünyası ihtiyaçlarına uyum sağlamak için önemli ölçüde değişmeye devam etmektedir. İş dünyasındaki bu

değişiklikler, şirketlerin ve çalışanların daha esnek, verimli ve güvenli bir şekilde çalışmasını teşvik etmeyi amaçlar.

UZAKTAN ÇALIŞMA VE DEĞİŞEN LİDERLİK

Değişen Çalışma Sistemleri ve Liderlik İlişkisi

Liderlik

Liderlik, temelde organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirmek üzere etkileme sürecini ifade eden bir kavramdır (Rauch ve Behling, 1984). Ancak süreç içinde gelişen liderlik yaklaşımları liderin bir vizyon ortaya koymasını, değerleri güçlendirmesi ve başarmak için gerekli ortamı oluşturmakla da ilişkilendirilmektedir (Richard ve Engle, 1986). Ayrıca liderlik, bir bireyin diğer insanların örgütün başarısına katkı sağlaması için onları etkileme ve motive etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (House vd., 1999). Schein (1992), liderliği daha uyarlayıcı evrimsel değişimleri başlatmak için var olan kültürün dışına çıkma yeteneği olarak tanımlamıştır ki, esasında bu tanım örgütlerdeki güncel değişimler açısından liderliğin önemini ortaya koymaktadır.

Liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, tanımlardan da görüldüğü gibi önemlidir. Bir lider örgütteki astlarını farklı yöntemlerle doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin, çalışan grupları ile toplantı yapmak, düzenlenen etkinliklere çalışanlarla birlikte fiilen katılmak, e-posta yolu ile iletiler göndermek, notlar ve raporlar iletmek, iletişim araçlarını kullanmak gibi yöntemlerle doğrudan etkileyebilir. Ancak lider, astlarını dolaylı yöntemlerle de etkileyebilir. Bu yöntemlerden biri kademelendirir.

Üst düzey liderin etkisi, sırayla orta düzey yöneticilere, alt düzey yöneticilere ve astlara kademelendirme ile ulaşabilir (Yukl, çev. 2018). Diğer taraftan, örgütler, çalışanlarının tutum, davranış, performans ve yetkinliklerini etkilemek ve düzenlemek için bazı tasarımlara ve yapısal yönetsel sistemlere sahiptir. Örneğin örgütsel kurallar, standartlar, işe alma, terfi ve yetiştirme programları, kendini yöneten takımlar bu düzenlemelere örnektir. Bu şekilde lider dolaylı yollarla çalışanları etkilemektedir (Hunt, 1991; Yukl ve Lepsinger, 2004; Yukl, çev.2018). Liderin diğer önemli bir etkisi örgüt kültürü üzerindedir (Schein, 1992). Liderler, mevcut kültürü güçlendirebileceği gibi tam tersine kültürel değişime gidebilir. Lider doğrudan etkileme yolu ile, değişim vizyonunu ortaya koyarak ikna edici bir liderlik izleyebilir. Bazı yöntemler ise, örneğin, yönetim programlarını, ödül sistemlerini, motivasyon araçlarını, hedefleri, performans ölçütlerini değiştirme gibi dolaylı yöntemlerdir (Yukl, çev.2018).

Bu açıklamaların sonucunda, liderliğin, örgüt çalışanlarını etkileyerek, yapılması beklenenleri, hedefleri ve bunları gerçekleştirme yol ve yöntemleri konusunda ortak bir anlayış içinde olmalarını sağlama ve çabaları teşvik etme süreci olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısı ile liderlik, sadece mevcut çalışmaların yürütülmesinde etkili olmaktan öte, gelecekteki süreçlerde meydana gelebilecek değişim ve meydan okumalarla başa çıkabilmeyi de kapsamaktadır (Yukl, çev. 2018).

Liderlik aşağıda belirtilen örgütsel konular üzerinde etkilidir : (Yukl, çev. 2018).

- Hedef ve stratejilerin seçimi.
- Biçimsel yapı, program ve sistemlerin tasarımı.
- Kaynakların hedef ve faaliyetlere tahsisi.
- Örgüt çalışanlarının hedefleri gerçekleştirme motivasyonu.
- Örgüt çalışanları arasındaki güven ve iş birliği.
- Örgüt çalışanlarının özgüven ve becerilerinin geliştirilmesi.
- Örgüt çalışanlarının yeni bilgileri öğrenmesi ve paylaşması.
- Örgüt çalışanlarında ortak inanç ve değerlerin oluşturulması.
- Dış aktörlerin destek ve iş birliğini sağlama.

Bu bilgilerin ışığında örgütlerde meydana gelen değişimin yönetilmesinde, uygulanmasında ve etkili sonuçların elde edilmesinde hem örgütsel tasarım hem çalışanların motivasyonu açısından liderlik çok önemli rollere sahiptir. Bu amaçla değişen çalışma düzenleri ve liderlik ilişkisi ayrıntılı olarak bir sonraki bölümde açıklanmaktadır.

Sanayi Toplumunda Çalışan ve Liderlik İlişkisi

İş “bir amaç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK] 2012). Çalışma, eski Yunanlı ve Romalılarda acı, zahmet ve yorgunluk anlamlarına gelen bir kavramı ifade etmektedir (Wrenn,

1964). Çalışma kavram olarak, ekonomik ve sosyal fayda sağlamak üzere mental ve fiziksel olarak efor sarfetmenin ve verilen emeğin farklı türlerini ifade etmektedir. İş ve çalışma kavramlarının geçmişten bugüne bir evrim geçirdiği söylenebilir.

İnsanın bir iş sahibi olması ya da çalışmak istemesinin temelinde yaşamını sürdürme güdüsü ile ekonomik güç elde etmek vardır. Ancak, çalışmaya sadece ekonomik yönüyle bakmamak gerekir. Çalışma aynı zamanda psikososyal ihtiyaçları da karşılayan ve bireylerin gelişimine katkı sağlayan önemli bir olgudur. Çünkü, çalışma yaşamı, bireylere farklı insanlarla tanışma, yeni arkadaşlıklar ve sosyal iletişim sağlar. İş sahibi olmak, çalışan insana ve onun ailesine bir sosyal statü sağlar. Çalışmak, bireyin kendine olan saygısını artırır, toplumda yararlı olma duygusuna kaynak oluşturur. Bireyin aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında çalışma önemli bir role sahiptir; bireyin, bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmak için bireysel kimliğin gelişmesini sağlar. Bir araştırmada işi cazip kılan faktörlerden, işin sağladığı prestij, sosyal statü ve saygınlığın, gelir sağlama işlevinden daha önde yer aldığı ortaya koyulmuştur (Tınar vd.,1997).

Değerler ve tutumlar, toplumsal değişimlerden etkilenirler. İşin, çalışmanın ve çalışma yaşamının bir toplumda nasıl tanımlandığı, algılandığı, büyük ölçüde bireylerin çalışma yaşamına ilişkin değerleri, tutumları ile çalışma yaşamının koşulları arasındaki ilişkiye bağlıdır. Çalışma koşulları bireysel ve dolayısıyla toplumsal beklentileri yanıtlayabilmelidir. Diğer taraftan, bireysel beklentilerin de büyük ölçüde toplumsal açıdan ödüllendirilen değerler

doğrultusunda şekillendiği söylenebilir. Çalışkanlığın ve performansın ödüllendirildiği, tembelliğin hoş görülmediği bir toplumda (performans toplumu) insanlar ancak çalışarak kendilerini kanıtladıklarında bir şeye ya da yere ulaşabileceğini önceden görür ve çalışma hayatından beklentilerini bu gerçeğe göre şekillendirir.

Çalışma aynı zamanda, doğal toplum yapısından, planlı toplum yapısına geçişte sosyal değişimin en önemli göstergelerinden biridir (Ören ve Yüksel, 2012). Sosyal ve ekonomik dönüşümlerle tarım, sanayi ve bilgi toplumlarına geçişler yaşanmıştır. Özellikle, Sanayi Devrimi ve 19. yüzyılın dinamikleri çalışma yaşamı ve yönetim bilimini şekillendiren etkilere sahiptir. Lider ve çalışan ilişkilerini kapsayan yönetim bilimi 20. yüzyılın başından itibaren klasik, neo-klasik, modern ve postmodern olmak üzere farklı yaklaşımlarla geliştirilmiştir (Alpaslan ve Kutanis, 2007).

Toplumsal değişimlerle birlikte değişen çalışma yaşamı, yönetici çalışan ilişkilerini de etkilemektedir. Sanayi toplumunda yönetim anlayışını endüstriyel bürokrasi şekillendirmiştir (Harvey, 1975). Yöneticiler ve çalışanlar arasında son derece ayrıntılı kurallar ağı oluşmuştur (Kerr vd., 1995). Sanayi toplumundaki örgütlerde yüksek ölçek ve operasyonel karmaşıklık nedeni ile sistematik yönetim modelleri görülmüştür (Stehr, 1994). Dolayısı ile katı hiyerarşik yapı, yönetici ve çalışanlar arasında mesafe söz konusudur. Sanayi toplumlarında lider çalışan ilişkisi, işyerlerindeki yönetim ve liderlik dinamiklerini ifade eder. Bu ilişki, işgücünün üst düzey yöneticiler, müdürler, ekip liderleri ve diğer liderlerle olan etkileşimlerini içerir. Sanayi

toplumlarının özelliklerine göre bu ilişki bazı açılardan yorumlanabilir.

Hiyerarşik Yapı: Sanayi toplumlarında örgütler genellikle hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Liderler, işçilere karşı daha yüksek bir pozisyonda bulunurlar ve işçiler genellikle liderlerinin emirlerine uyarlar. Bu hiyerarşik yapı, iş yerinin düzenini ve iş süreçlerini yönlendirmeyi amaçlar.

Liderlik Tarzları: Liderlerin işçilerle olan ilişkileri liderlik tarzlarına bağlı olarak değişebilir. Otoriter liderler sıkça emir ve kontrol kullanırken, demokratik liderler daha fazla iş birliği ve katılımı teşvik ederler. Bu liderlik tarzları işyerindeki çalışanlarla olan ilişkileri şekillendirir.

İletişim: İyi bir lider, işçilerle etkili bir iletişim kurar. Bu, işçilere işle ilgili beklentileri, hedefleri ve geribildirimleri iletebilme yeteneği anlamına gelir. Aynı zamanda işçilerin liderlerine sorular sorması ve endişelerini ifade etmesi için bir açıklık ve iletişim kanalı oluşturur.

Motivasyon ve Performans Yönetimi: Liderler, işçilerin motivasyonunu artırmak ve iş performansını iyileştirmek için çeşitli yöntemler kullanabilirler. Bu, ödüllendirme sistemleri, performans değerlendirmeleri ve eğitim fırsatları gibi araçlarla yapılabilir.

Çatışma Yönetimi: İşyerlerinde çatışmalar kaçınılmazdır. İyi bir lider, işçiler arasındaki çatışmaları çözmek ve iş birliği ve uyumu teşvik etmek için çatışma yönetimi becerilerine sahip olmalıdır.

Liderlerin Sorumlulukları: Liderler, işçilerin işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli kaynakları

sağlamak, iş güvenliği ve iş sağlığına dikkat etmek ve işçilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek gibi bir dizi sorumluluğa sahiptir.

Sanayi toplumlarında liderlerin çalışanlarla olan ilişkileri, iş yerinin kültürüne, liderlerin kişisel tarzına ve sektöre bağlı olarak farklılık gösterebilir. Ancak başarılı bir liderlik, işçilerin memnuniyetini artırabilir, iş yerinin verimliliğini yükseltebilir ve çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olabilir.

Bilgi Toplumunda Çalışan ve Lider İlişkisi

Bilgi toplumunda çalışanlar ve lider ilişkisi, geleneksel sanayi toplumlarından farklı dinamiklere sahip olabilir. Bilgi toplumu, bilgi ve teknolojiye dayalı ekonomilerde özellikle bilgi çalışanlarının ve profesyonellerin iş gücünün önemli bir parçasını oluşturduğu bir toplumu ifade eder (Toffler, çev. 2008; Warner, 1999). Bu nedenle, çalışanlar ve liderler arasındaki ilişkiler bilgi toplumunda özel bir öneme sahiptir ve bazı temel özellikleri vardır:

İş birliği ve Katılım: Bilgi toplumunda liderler, daha fazla iş birliği ve katılımı teşvik etme eğilimindedirler. Bilgi çalışanları genellikle yaratıcı düşünmeyi ve problem çözmeyi gerektiren işlerde çalışırlar, bu nedenle liderler, çalışanların fikirlerine ve önerilerine değer verirler ve onları karar süreçlerine dahil ederler.

Esneklik ve Özerklik: Bilgi çalışanları için esneklik ve özerklik önemlidir. Liderler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla özgürlük tanır ve işlerini kendi yöntemleriyle organize etmelerine izin verirler.

Yetenek Gelişimi: Bilgi toplumunda liderler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklerler. Eğitim, gelişim fırsatları ve mentorluk gibi kaynakları sağlarlar.

Değişime Adaptasyon: Bilgi toplumu hızla değişen bir ortamı içerir. Bu nedenle liderler, çalışanların değişime uyum sağlamalarına ve yeni teknolojileri benimsemelerine yardımcı olmak için çeviklik ve değişim yönetimi becerilerine sahip olmalıdır.

İletişim ve Teknoloji: Bilgi toplumunda iletişim, teknoloji aracılığıyla gerçekleşir. Liderler, sanal toplantılar, e-posta ve diğer dijital iletişim araçlarıyla çalışanlarıyla etkileşimde bulunurlar. İletişim becerileri, bu tür teknolojilere hakimiyet ve uzaktan çalışma düzenlemeleri yönetme yeteneği liderler için önemlidir.

Bilgi Yönetimi: Bilgi toplumunda liderler, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımını teşvik ederler. Bilgi çalışanları arasında bilgi akışını kolaylaştırmak ve en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak önemlidir.

Bilgi toplumunda liderler, işlerini daha çok yaratıcılık, problem çözme ve bilgi yönetimi üzerine inşa ederler. Bu, çalışanlarla daha işbirlikçi ve katılımcı bir ilişki kurmalarını ve ekip üyelerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmalarını sağlar.

Uzaktan Çalışma ve Liderlik İlişkisi

Uzaktan çalışma, özellikle teknolojik ilerlemeler ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte iş yaşamında daha yaygın bir hale gelmiştir. Liderlik, geleneksel ofis ortamında olduğu gibi uzaktan çalışma durumlarında da

önemli bir rol oynar ancak uzaktan çalışma, liderler için geleneksel ofis ortamından farklı bir dizi liderlik becerisi ve yaklaşım gerektirir. Uzaktan çalışanlar genellikle fiziksel olarak liderleriyle aynı yerde olmadıkları için, iletişim, motivasyon ve iş birliği becerileri daha fazla önem kazanır.

Uzaktan çalışma liderler için başarılı bir şekilde yönetilmesi gereken farklı bir dinamik sunar, ancak bu dinamikler, açık iletişim, güven, motivasyon ve iş birliği ilkelerine dayalı olarak başarılı bir şekilde ele alınabilir. Liderler, uzaktan çalışanların ihtiyaçlarına dikkatli bir şekilde odaklanarak ve teknolojik araçları etkili bir şekilde kullanarak bu süreci yönetebilirler. Uzaktan çalışma ve liderlik ilişkisi, bazı açılardan önemli hale gelmektedir. Bunlardan en önemlisi “iletişim becerileri” dir. Liderler, uzaktan çalışan ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için güçlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Uzaktan çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurmak, beklentileri net bir şekilde iletmek ve geri bildirim sağlamak çok önemlidir. İkincisi, “güven ve ikna” konusudur. Uzaktan çalışanlar liderlerine fiziksel olarak daha az erişebildikleri için güven konusu önemlidir. Liderler, ekiplerine güvendiklerini hissettirmeli ve onları motive etmelidir. Aynı zamanda, uzaktan çalışanları ikna etmek ve işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda onları yönlendirmek de önemlidir. Bir diğer açıdan “teknolojik yetkinlik” daha önemli bir hale gelmektedir. Liderler, uzaktan çalışmanın gerektirdiği teknolojik araçları etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Video konferans, proje yönetimi yazılımları, anlık mesajlaşma araçları gibi teknolojilerine hâkim olmak iletişimi kolaylaştırır. Uzaktan çalışanlara liderlik yapma konusunda bir diğer önemli özellik “esneklik ve duyarlılık”tır. Uzaktan çalışma, çalışanların iş ve özel

hayat dengesini sürdürmelerine yardımcı olabilir. Liderler, esneklik göstermeli ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. “Ekip inşası” da önemli bir konudur. Uzaktan çalışanlar arasında ekip iş birliği ve bağlılık sağlamak zor olabilir. Liderler, ekipleri bir arada tutmak için dijital etkinlikler, toplantılar gibi faaliyetler düzenlemelidir. Uzaktan çalışmada “iş performansı izleme” bir başka konudur. Uzaktan çalışma, iş performansını izlemeyi zorlaştırabilir. Liderler, uzaktan çalışanların işlerini izlemek ve değerlendirmek için ölçülebilir hedefler belirlemelidir. Ayrıca, kriz yönetimi yine önemli bir yetkinlik olarak ortaya çıkmaktadır. Uzaktan çalışmanın özellikle kriz dönemlerinde yönetilmesi zor olabilir. Liderler, kriz anlarında hızlı ve etkili kararlar almalı ve ekiplerini bu süreçte desteklemelidir. Bu açıklamaların ışığında uzaktan çalışma ve liderlik arasındaki önemli noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Joiner ve Josephs, 2006; David, 2016; Collins, 2018; Hayward, 2018; ILO, 2020).

İletişim Becerileri: İletişim becerileri daha fazla önemli hale gelmektedir. Liderler, uzaktan çalışanlarla düzenli, açık ve etkili bir iletişim kurmalıdır. E-posta, video konferans, anlık iletişim araçları ve telefon gibi iletişim araçlarını kullanarak çalışanlarla düzenli olarak iletişimde olmalı ve soruları yanıtlamalıdır.

Güven ve İtibar: Liderler, uzaktan çalışanlara güven duymalı ve onlara yetki ve sorumluluk vermelidir. Bu, çalışanların kendilerini daha bağımsız ve motive hissetmelerine yardımcı olur.

Hedef Belirleme ve Takip: Liderler, uzaktan çalışanlar için net hedefler belirlemeli ve bu hedeflerin ilerlemesini düzenli olarak takip etmelidir. İlerleme raporları ve düzenli toplantılar, bu süreçte yardımcı olabilir.

İş birliği Yöntemlerinin Kullanımı: Uzaktan çalışma ekipleri için iş birliği ve proje yönetimi araçlarını kullanmak önemlidir. Liderler, bu araçların etkin bir şekilde kullanılmasını teşvik etmeli ve takip etmelidir.

Motivasyon ve İş Tatmini: Uzaktan çalışanları motive etmek ve iş tatminini artırmak için liderler, tanıma, geribildirim ve teşvik mekanizmaları kullanılmalıdır. Ödüllendirme ve tanıma programları, uzaktan çalışanların bağlılığını artırabilir.

Çalışanların İhtiyaçlarını Anlama: Liderler, uzaktan çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını anlamalı ve onlara destek sağlamalıdır. Özellikle esnek çalışma saatleri, iş-özel hayat dengesi ve stres yönetimi gibi konularda destek sunmak önemlidir.

Sorunları Erken Tanıma ve Çözme: Liderler, uzaktan çalışma sürecinde ortaya çıkan sorunları hızlı bir şekilde tanımalı ve çözmek için ekip üyeleriyle iş birliği yapmalıdır.

Eğitim ve Gelişim: Liderler, uzaktan çalışanların beceri ve bilgi düzeylerini artırmak için eğitim ve gelişim fırsatları sağlamalıdır.

Güven ve Gizlilik: Uzaktan çalışma, güvenlik ve gizlilik konularını da içerir. Liderler, çalışanların verilerinin ve iletişiminin güvende olduğundan emin olmalıdır.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma ve liderlik arasındaki ilişki, etkili iletişim, teknolojik yetkinlikler, güven inşa etme ve esneklik gibi faktörlere dayanmaktadır. Uzaktan çalışmanın avantajlarından yararlanmak ve ekipleri başarıyla yönetmek için liderler, bu faktörleri göz önünde bulundurmalı ve uygun stratejiler geliştirmelidir.

Uzaktan Çalışmada Etkili Liderlik Tarzları

Daha önceki bölümlerde söz edildiği gibi, örgütlerde teknolojinin etkisi ile değişim söz konusudur. Liderler bu değişim süreçlerinde önemli rollere sahiptirler. Söz konusu değişim örgütlerde çalışma sistemlerini de etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin artması ile uzaktan çalışma yöntemleri yaygınlaşmaktadır. Farklı dinamikleri olan uzaktan çalışma süreçlerinde bazı liderlik tarzlarının daha etkili sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu liderlik tarzları çevik liderlik, dönüştürücü liderlik tarzlarıdır. Ayrıca uzaktan çalışma sistemleri ile e liderlik ve sanal takımlar kavramları önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışanlarla karşılıklı güven ilişkisi kurabilen liderler etkinliklerini de arttırabiliyor. Bu güven ilişkisini kurabilmek içinse, öncelikle çalışanların verilecek görevi en iyi şekilde yapacağı düşüncesini çalışana hissettirmek gerekiyor. Pandemi sonrasında çalışanların belli bir bölümünün evlerinden çalışmaya devam etmesi veya hibrit bir düzene geçilmesi tasarlanıyor. Yani “eskinin” her şeye karışan ve çalışanın ofisteki masasında oturduğu dakikaları takip eden liderlerin dönemi kapanıyor. Bu bağlamda “iş sonuçları” üzerinden çalışanın performansının değerlendirilmesi, çalışanın iş ve özel hayat sınırlarına saygı gösterilmesi

ve çalışana belli bir özgürlük alanı tanınması yeni liderin özellikleri arasında olacak. Bu davranışın hemen devamında çalışanların “bir sorunu” ifade edebilme özgürlüğüne sahip olması geliyor. İş sonuçları üzerinden takip ve diyalog kurulabilir; ancak çalışanlar, sorumluluğundaki konulardan birinde bir sorun olduğunu rahatça ve zamanında ifade edemiyorsa, sıkıntı büyüyerek devam edecek demektir. Bu noktada çalışanlar, yetişkin sorumluluğu göstermeli, üzerine aldıkları sorumluluğun gereğini yerine getirmeli, getiremiyorlarsa da zamanında bunu ifade etmeli ve takımın ya da liderin desteğini isteyebilmelidir. Eğer fikirler, görüşler özgürce tartışılarak şirket ve ekip için en doğru yol bulunursa, başarıya da ulaşılabilir. İşte, bu kültürü yaratacak bir kişi, yeni dönem lideridir.

Çevik Liderlik

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ayrıntılı olarak açıklandığı gibi, iş ve çalışma koşullarında ve örgütsel ortamlarda ortaya çıkan dönüşüm, yakın gelecekte belirsizliklere neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt liderleri dönüşüme uyum sağlamak ve örgütlerin rekabet güçlerini korumak zorundadırlar. Bu nedenlerle daha çevik örgüt yapıları oluşturmaları önemlidir (Boyer ve Robert, 2006). Özellikle 2000’li yıllardan itibaren örgütlerin içinde bulunduğu koşulları açıklamak için kullanılan, değişken (volatility), belirsiz (uncertainty), karmaşık (complexity) ve muğlak (ambiguity) kelimelerinden oluşan VUCA terimi (Bennett ve Lemoine, 2014) karmaşıklık ve kaotikliği ifade etmektedir. VUCA terimini oluşturan özellikler aşağıdaki anlamlara gelmektedir (Kinsinger ve Walch, 2012, akt. Lawrence, 2013 s.5; Bennett ve Lemoine, 2014 s.28):

- Değişkenlik ile değişim hızının ivme kazanması,
- Belirsizlik ile öngörülemezlik sorunlarının ortaya çıkması,
- Karmaşıklık ile parçalar arasındaki ilişkiselliğinin yitirilmesi tehlikesi,
- Muğlaklık ile çevredeki olguların anlamlandırılmakta zorlanmasıdır.

VUCA ortamındaki sorunlara karşı alınması gereken önlemler arasında, geleneksel örgütsel modellerin değişerek, yenilik, kalite, esneklik, hız temalarında yeniden düzenlenen örgütsel yönetim modellerinin oluşturulması gerekmiştir (Day vd., 2004; Graetz, 2010). Bu dönüşümün başarıyla yönetilmesi için yeni ve etkili liderlik modellerine ihtiyaç duyulmuştur. Geleneksel düşünmeyi bırakmış liderler; örgütsel yapı ve süreçlerde, teknolojide ve çalışma sistemlerinde değişimin sürekli olması gerektiğinin farkındadırlar, bu değişimi sağlayabilmenin karar vermede esneklik ve çeviklikle mümkün olduğunun farkındadırlar (Kelly, 2012; Lawrence, 2013; Bennett ve Lemoine, 2014).

Çevik liderlik, değişim hızının yüksek olduğu ve karmaşık koşulların bulunduğu ortamlarda etkili bir şekilde liderlik yapma yeteneğidir (Joiner ve Joseph, 2007). Liderin etkili olmasını sağlayan unsur değişimleri önceden tahmin ederek zamanında cevap verebilmesidir (Horney vd., 2010). Çevik liderler ekiplerinin çalışma sistemlerini sürekli olarak yeniden tasarlayan ve gelecekte ortaya çıkabilecek yeni talep ve ihtiyaçları öngören liderlerdir (Henson, 2015). Çevik liderlikte liderin değişimi öngörüp buna uyum

sağlamasının yanı sıra, sonuç odaklı olarak hızlı ve esnek davranması ile grup ve takım çalışmasına yatkın olması çok önemlidir. Literatür araştırmalarında, özellikleri bakımından çevik liderler öngörülemeden çevre koşullarını dikkate alan (Parker vd., 2015), süreç iyileştirmeye önem veren (Rigby vd., 2016) ve değişime uyum sağlayan (Medinilla, 2012; Nerur vd., 2005; Joiner ve Joseph, 2007; Tessem 2014) liderler olarak nitelendirilmiştir.

Çevik liderin istediği çevik örgüt kültürünü oluşturabilmesi için proaktif, özgüvenli, hızlı kararlar alabilen ve teknoloji konusunda becerilere sahip bireyler olmaları beklenir (Hayward, 2018). Çevik liderlerin iş birliği yaratma ve eşgüdümleme yeteneği yüksek, sinerji oluşturabilen ayrıca statükoyu sorgulayan değişime açık, duygusal anlamda esnek, iletişimi güçlü, güvenilir ve başkaları ile empati kurabilen kişiler olması ve güven ve empatiye dayalı bir örgüt ortamı oluşturabilmesi istenir (Joiner ve Josephs, 2006; David, 2016; Collins, 2018).

Çevik liderlik, değişken ve hızlı bir ortamda başarılı olmak için kullanılan bir liderlik tarzını ifade eder. Çevik liderlik, geleneksel liderlik modellerinden farklıdır çünkü daha esnek, hızlı tepki veren ve değişime daha açık bir yaklaşımı benimser (Cestou, 2020). Bu yaklaşım, hızlı değişen dünya koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme amacı taşır. Çevik liderler, takımlarını, projeleri veya organizasyonları hızlı bir şekilde adapte edebilme yeteneğine sahip olan liderlerdir.

Çevik liderliğin bazı temel özellikleri yukarıdaki bilgiler doğrultusunda aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Hızlı Kararlar Alma: Çevik liderler, hızlı kararlar alabilirler. Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamak için analiz yapma sürecini hızlandırırlar. Planların ve stratejilerin sürekli olarak güncellenmesine ve değiştirilmesine açıktırlar.
2. Değişime Açıklık ve Uyum: Çevik liderler, değişime açık ve esnek olurlar. Değişen pazar koşulları veya müşteri talepleri gibi faktörlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler.
3. İş birliği ve Ekip Çalışması: Çevik liderler, ekipler arası iş birliğini teşvik ederler. Farklı disiplinlerden gelen insanları bir araya getirerek yaratıcı ve verimli çözümler bulmalarını desteklerler.
4. Müşteri Odaklılık: Müşteri geri bildirimlerini önemserler ve ürün veya hizmetlerini bu geri bildirimlere dayandırırılar. Müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verirler.
5. Sürekli İyileştirme: Çevik liderler, iş süreçlerini ve ürün geliştirme yöntemlerini düzenli olarak gözden geçirirler sürekli olarak süreçleri ve iş pratiklerini iyileştirme konusunda odaklıdır. Bu, verimliliği artırır ve daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlar.
6. Empati ve İletişim: İyi bir iletişimci olarak, çevik liderler, takımlarının üyeleri arasında etkili iletişimi teşvik ederler. Ayrıca, takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak için empati gösterirler.
7. Risk Alma Yeteneği: Değişken koşullar altında çalışırken, çevik liderler risk alma yeteneğine

sahiptirler. Yenilikçi çözümler bulmak için bazen geleneksel yöntemleri terk edebilirler.

Çevik liderlerin temel amaçları organizasyonları veya projeleri daha esnek, verimli ve müşteri odaklı hale getirmek ve hızlı değişen koşullara uyum sağlamaktır. Dolayısıyla örgütsel ortamlarda meydana gelen değişim süreçlerinde ve çalışma sistemlerinde meydana gelen değişimlerden biri olan uzaktan çalışmada etkili olabilecek liderlik tarzı olarak düşünülmektedir. Uzaktan çalışma (remote work) ve çevik liderlik (agile leadership), günümüz iş yaşamında giderek daha önemli hale gelen iki kavramdır. Bu iki kavram arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir:

1. İletişim ve İş birliği: Uzaktan çalışan ekiplerin etkili bir şekilde iş birliği yapabilmesi için iletişim çok önemlidir. Çevik liderlik, iletişimi teşvik eder ve sık sık geri bildirim alışverişi yapmayı teşvik eder. Çevik liderler, ekiplerin düzenli olarak toplantılar yapmasını ve bilgi paylaşımını teşvik ederler. Bu, uzaktan çalışan ekiplerin daha etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olur.
2. Kendi Yönetim Yeteneği: Uzaktan çalışma, bireysel çalışma becerilerini geliştirmeyi gerektirebilir. Çevik liderlik, bireysel çalışanların kendilerini daha iyi yönetmelerini teşvik eder. Bu, uzaktan çalışanların işlerini daha iyi organize etmelerine ve kendilerini motive etmelerine yardımcı olabilir.
3. Esneklik ve Değişime Uyum: Uzaktan çalışma, değişen iş koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini gerektirebilir. Çevik liderlik, esnekliği

teşvik eder ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamayı öğretir. Bu, uzaktan çalışanların değişen iş gereksinimlerine daha hızlı yanıt vermelerine yardımcı olabilir.

4. Performans Ölçümü: Uzaktan çalışma sırasında performansın ölçülmesi ve izlenmesi zor olabilir. Çevik liderler, performans ölçümünü daha şeffaf ve sürekli bir şekilde yapmayı teşvik ederler. Bu, uzaktan çalışanların performanslarını daha iyi anlamalarına ve iyileştirmeler yapmalarına yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, çevik liderlik, uzaktan çalışma sistemlerine adaptasyon sürecinde örgütlerin başarısını artırmaya yardımcı olan önemli bir faktördür. Çevik liderler, değişen iş ortamına uyum sağlama, iletişim, iş birliği ve performans iyileştirme gibi konularda örgütleri desteklerler. Bu sayede, uzaktan çalışma sistemleri daha etkili ve verimli hale getirilebilir.

Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, ilk olarak Burns (1978) tarafından ifade edilmiş, daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu Liderlik tarzı, “çalışanların moralini, ideallerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değiştirerek, başlangıçta beklenenden daha iyi performans göstermeleri için motive ederek onların kişisel çıkarlarının ötesinde hareket etmelerini sağlayan bir liderlik tarzı” olarak tanımlanmaktadır (Pieterse vd., 2010).

Dönüştürücü liderlik, çalışanların, örgütsel amaç ve misyon konusunda farkındalıklarını artırarak grubun ve

örgütüm iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçmesini sağlaması ile ortaya çıkan liderliktir (Bass,1990). Dönüştürücü liderler çalışanlar tarafından karizmatik olarak algılanabilir ve böylece onlara ilham verebilir. Her çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaya önem vererek ve entelektüel gelişimlerine katkı sağlayarak etkili sonuçları deneyimleyebilir (Bass, 1990). Çalışanların zorluklara karşı meydan okumasını diğer bir ifade ile zor olanla başa çıkabilme gücü ve inancının oluşmasını sağlar (Avolio, 1999). Dönüştürücü liderlik, çalışanların , onları daha etkin çalışmaları konusunda teşvik eden bir liderlik türüdür. Dolayısı ile örgütsel değişim ve dönüşümde çalışanların yeni koşullara bakış açısı ve uyumunda etkili sonuçlar ortaya koyabilecek bir liderlik türüdür.

Uzaktan çalışma ve dönüştürücü liderlik arasında önemli bir ilişki vardır. Dönüştürücü liderlik, özellikle uzaktan çalışma ortamlarında, liderlerin takım üyelerini ileriye taşımak, değişimleri teşvik etmek ve yaratıcılığı teşvik etmek için kullanabilecekleri bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990). Dönüştürücü liderliğin özelliklerine ilişkin bilgiler (Bass ve Avolio, 1993; Avolio, 1999; Anderson vd., 2017) ışığında iki kavramın ne şekilde etkileşimde olduğu aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Vizyon ve İlham: Dönüştürücü liderler, belirli bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu takım üyelerine ilham verici bir şekilde sunarlar. Uzaktan çalışma ortamlarında, takım üyeleri fiziksel olarak bir araya gelmediğinden, liderlerin vizyonlarını net bir şekilde iletmeleri ve takım üyelerini motive etmeleri daha da önemlidir. Dönüştürücü liderler,

bu vizyonu ileterek ve ilham vererek uzaktan çalışanları bir arada tutabilirler.

Bireysel Gelişim: Dönüştürücü liderler, takım üyelerinin bireysel gelişimini teşvik ederler. Uzaktan çalışma, bireysel sorumluluğu artırabilir ve liderlerin takım üyelerinin kendi potansiyellerini daha iyi anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmaları önemlidir.

İletişim ve Geri Bildirim: Uzaktan çalışma sırasında iletişim daha karmaşık hale gelebilir. Dönüştürücü liderler, düzenli iletişim kurmayı teşvik ederler ve açık geri bildirim verirler. Bu, takım üyelerinin performanslarını geliştirmelerine ve liderlerinin vizyonunu daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir.

Değişim Yönetimi: Uzaktan çalışma, organizasyonlarda değişimi teşvik edebilir. Dönüştürücü liderler, bu değişimi etkili bir şekilde yönetmeye yardımcı olurlar. Değişim sürecini anlatarak ve takım üyelerinin bu değişime aktif katılımını teşvik ederek, uzaktan çalışanlar arasında değişime daha kolay adapte olunabilir.

İş birliği ve Yaratıcılık: Uzaktan çalışma, iş birliği ve yaratıcılığı teşvik eden bir liderlik tarzını gerektirebilir. Dönüştürücü liderler, takım üyelerinin farklı fikirleri paylaşımlarını ve yaratıcı çözümler bulmalarını teşvik ederler.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik uzaktan çalışma ortamlarında çok etkili bir liderlik yaklaşımı olabilir. Bu liderlik tarzı, liderlerin takım üyelerini motive etmelerine, geliştirmelerine ve değişimi yönetmelerine yardımcı olabilir.

Uzaktan çalışma sırasında iletişim, iş birliği ve yaratıcılık gibi faktörlerin önemli olduğu göz önüne alındığında, dönüştürücü liderlik bu gereksinimlere yanıt verebilir.

E - Liderlik ve Sanal Takımlar

Uzaktan çalışma ve e-liderlik son derece güncel konulardır. Örgütler, teknolojik gelişmeler ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması nedeniyle uzaktan çalışma modelini benimsemeye başlamışlardır. Uzaktan çalışma, çalışanların fiziksel ofis ortamı dışında, genellikle evlerinden veya farklı coğrafi konumlardan çalışmasını ifade eder. Teknoloji, internet bağlantısı, bulut bilişim ve dijital araçların gelişmesi, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasını desteklemiştir. Söz konusu yeni gelişmelerle birlikte liderlik de gelişmekte ve liderliğin uygulanma yöntemi değişmektedir (Avolio vd., 2000; Avolio ve Kahai, 2003; Dasgupta, 2011; Cortellazzo vd.,2019)

Sanal çalışma ortamında liderler çok sayıda yeni zorlukla karşılaşmakta ve liderlik sürecini elektronik kanallar aracılığıyla yürütmek zorundadırlar (Zaccaro ve Bader, 2003). E-liderlik vizyon, yön, motivasyon, ilham, güven oluşturma vb. gibi temel liderlik hedefleri bakımından geleneksel liderlikle benzerlik göstermektedir (Savolainen, 2013). Bununla birlikte, e liderlik uygulama ortamı olarak geleneksel liderlikten farklıdır (Trivedi ve Desai, 2012).

E-liderlik uzaktan çalışan ekipleri etkili bir şekilde yönetme yeteneği olarak tanımlanabilir. E-liderlik, uzaktan çalışan ekipleri yönetme ve etkileme becerilerini içerir ve iş yapma tarzının değişmesiyle birlikte gelişmiş ve önem

kazanmıştır ve uygulama alanı genişlemektedir (Van Wart vd.,2016). E-liderler, dijital iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanabilen, motivasyonu artırabilen, iş birliği sağlayabilen ve uzaktan çalışanlar arasında iletişimi teşvik eden liderlerdir. Bu nedenle bir izleyenle bir liderin iletişiminin %90'ının teknoloji yoluyla kurulması olasıdır (Avolio ve Dodge, 2001; Avolio ve Kahai, 2003; Zaccaro ve Bader, 2003; Zigurs, 2003). Sanal yapılanmanın ve sanal takımların kullanımı takım heterojenliğini yönetmeyi, teknolojinin etkin kullanımını ve üyeler arasında güven geliştirmeyi gerektirir. Bu tür yapılarda sadece güvene dayanan iş birliği uzun vadeli projelerin geliştirilmesine, açık iletişime, iş birliğine, kaliteli kararlara ve karar verme sürecinde tatmine yol açabilir (Paul vd., 2004; Yoo ve Alavi, 2004; Zigurs, 2003)

Uzaktan çalışma ve e-liderlik, başarılı bir şekilde uygulanabildiğinde birçok avantaj sunar, ancak aynı zamanda zorluklar da içerir. İşletmeler, uzaktan çalışma politikalarını oluştururken ve e-liderlerini yetiştirirken dikkatli olmalı ve bu konularda uzmanlaşmış kaynaklardan destek almalıdır. Ayrıca, iletişim, iş birliği ve motivasyonu artırmak için dijital araçlar ve stratejileri kullanmak da önemlidir.

Uzaktan çalışma ile önemli bir hale gelen sanal takımlar coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan örgüt üyelerinin dijital iletişim araçları üzerinden bir araya gelerek bir görev veya projeyi tamamlamak için iş birliği yaptığı gruplar olduğundan çeşitli avantajlar sunabilir, örneğin uzmanlığa daha kolay erişim, coğrafi kısıtlamaların aşılması ve maliyet tasarrufu sağlama potansiyeli gibi. Ancak, zaman dilimi farklılıkları, kültürel farklar ve iletişim zorlukları gibi

zorlukları da beraberinde getirebilir. Bu tür takımların etkili bir şekilde yönetilmesi için ise sanal liderlik veya e-liderlik kavramı önemlidir.

Sanal takımlar, farklı coğrafi bölgelerde bulunan bireylerin, teknoloji aracılığıyla bir araya gelerek iş birliği yapmak ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulan gruplardır ve nadiren yüz yüze görüşmektedirler (Bell ve Kozlowski, 2002). Bu takımlar, fiziksel olarak aynı ofiste bulunmayan üyelerden oluşur ve iletişimlerini internet, e-posta, video konferans, anlık iletişim araçları ve iş birliği yazılımları gibi dijital kanallar aracılığıyla sürdürürler. Örgütlerde sanal takımlar oluşturulmasında hızlı bir artış gözlenmektedir. Hatta bazı araştırmacılar sanal takımların gelecek iş yaşamını şekillendireceğini öngörmüşlerdir (Townsend vd., 1998). Bugün gelinen noktada haklı olduklarını söylemek mümkündür. Sanal takımların artmasında, küreselleşme, çalışanların iş yaşamı ile ilgili olarak daha fazla esneklik talep etmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, bilgi yönetiminin önemi, ürün geliştirme ve kişiselleştirilmiş hizmetlerin artışı ve bu hizmetlerin sunumunda yenilik ihtiyacının artması gibi nedenler etkilidir (Yukl, çev. 2018).

Sanal takımlarda en fazla rastlanan bölümler arası takımlardır. Sanal takımların oluşturulma amaçları ve nedenleri de farklılık gösterebilmektedir. Belirli bir görevi yerine getirmek üzere geçici sanal takımlar oluşturulabilir. Bir örgütün farklı birimleri arasında koordinasyonu sağlamak için, teknik problemlerin çözümü için, örgütte sık tekrarlayan durumların planlaması için, müşteri ve dış tedarikçiler

arasındaki dış koordinasyonun sürdürülmesi gibi süregelen sorumluluklar için de sanal takımlar oluşturulabilir.

Sanal takımların örgütlere pek çok potansiyel yararı söz konusudur: (Yukl, çev.2018).

Coğrafi Çeşitlilik: Sanal takımlar, farklı bölgelerde bulunan yeteneklere ve uzmanlığa sahip bireyleri bir araya getirme fırsatı sunar. Coğrafi konumuna bakılmaksızın bir proje ya da önemli bir görev için en yetenekli ve en uygun kişiyi takıma dahil etmek mümkündür.

Esneklik: Sanal takımlar, farklı zaman dilimlerinde çalışabilir ve iş süreçlerini esnek bir şekilde yönetebilirler, bu da iş-yaşam dengesini artırabilir. Ayrıca sanal takımlar değişkenlik gösterebilir. Teknoloji, takım üyelerinin ihtiyaç duyulduğunda katılım sağlamasına olanak vermektedir.

Daha Geniş Yetenek Havuzu: Sanal takımlar, dünya genelinden yetenekleri çekme şansı sunar, böylece işletmeler daha iyi nitelikli çalışanlara ulaşabilir. Sanal takımlar farklı kültürlerden yetenekli kişilerden ve farklı örgütlerden kişilerden oluşma ihtimalini de barındırırlar.

Maliyet Tasarrufu: Sanal takımların fiziksel ofis gereksinimleri olmadığından, işletmelere kira, ofis ekipmanları ve diğer maliyetlerden tasarruf etme imkânı sunar.

Kriz ve Acil Durum Yönetimi: Kriz veya doğal afet durumlarında, sanal takımların iş sürekliliğini sağlama potansiyeli daha yüksektir.

Ancak, sanal takımların bazı zorlukları da vardır: (Yukl, çev.2018).

İletişim Zorlukları: Farklı coğrafi bölgelerde bulunan üyeler arasında iletişim zorlukları yaşanabilir. Zaman dilimi farkları, dilsel ve kültürel farklılıklar gibi faktörler bu sorunları artırabilir.

İzlenebilirlik Sorunları: Sanal takımların üyelerinin performansını izlemek ve değerlendirmek daha zor olabilir.

Motivasyon ve Bağlılık: Uzaktan çalışanlar arasında motivasyonu ve bağlılığı sürdürmek için özel çaba gerekebilir.

Güven: Sanal takımların üyeleri arasında güven oluşturmak zor olabilir, çünkü fiziksel olarak birbirleriyle etkileşim kuramazlar.

E-liderler, sanal takım üyeleri arasında güven inşa etme, iletişimi teşvik etme, iş birliği ve motivasyonu artırma yeteneklerine sahip olmalıdır. Sanal liderler, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanarak takım üyeleri arasında bağlantı kurmalı ve performansı takip etmelidir. Sanal takımların ve e-liderliğin başarılı olabilmesi için aşağıdaki faktörlere dikkat edilmelidir:

- **Açık ve etkili iletişim:** Sanal takımlar arasındaki iletişim kritik önem taşır. Liderler, iletişimi teşvik etmeli ve takım üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmalıdır.
- **Teknolojik altyapı:** Uygun dijital araçlar ve iletişim teknolojileri kullanılmalıdır.
- **Görev ve sorumluluk tanımı:** Takım üyeleri görev ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamalıdır.

- Motivasyon: Liderler, takım üyelerini motive etmek ve bağlılığı artırmak için çeşitli yöntemler kullanmalıdır.

Sonuç olarak, sanal takımların başarılı olabilmesi için etkili bir e-liderlik yaklaşımı benimsemek önemlidir. Bu hem liderlerin hem de takım üyelerinin iş birliğini artırarak projelerin ve görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olabilir. Sanal takımların avantajları ve zorlukları vardır. İşletmeler, bu tür takımları etkili bir şekilde yönetmek için uygun teknolojileri ve iletişim stratejilerini benimsemeli, üyelerin motivasyonunu artırmalı ve performanslarını izlemeli ve değerlendirmelidir.

Yapay zekâ konusunda yaşanan gelişmeler sanal takımların ve e liderlik uygulamalarının artmasını sağlayacaktır. Sanal takımların holografik yansıtma teknolojisi ve farkı dijital teknolojiler aracılığı ile gerçekte bir araya gelmiş gibi çalışma şekillerini etkilemesi mümkün görünmektedir. Yapay zekâ iş ve çalışma süreçlerini ve liderlik uygulamalarını önemli ölçüde etkileyecek ve dönüştürecek.

Öz Yönetimi Özendiren Liderlik

Özyönetim, bireyin kendine hedefler koymasını, hedeflere ulaşma başarısını kendisinin takip etmesini, öz-izlemeyi, planlı hareket etmesini ve hatta kendini ödüllendirmesini kapsayan davranışsal ve bilişsel stratejiler içerir (Manz ve Sims 1980; Sims ve Lorenzi, 1992)

Yapılması gereken bir işi yaparken, isteksizlik ve gönülsüzlük olduğunda ya da davranış değişikliğinde öz yönetim stratejileri yararlıdır. Örneğin zor bir görev tamamlandığında ya da bir hedef başarıldığında kendini

ödüllendirmek iyi bir strateji olabilir. Ya da tam tersine değiştirilmesi gereken ve uygun olmayan bir davranış tekrarlandığında öz eleştiri yapmak o davranışı değiştirme konusunda etkili olabilir. Kişinin bilgi ve becerilerini geliştirmek için çaba göstermesi, başarılı olacağına inanması, kendine olumlu yönde telkinler vermesi, kendine olan güvenini artırmak için çalışmalar yapması da öz yönetimdir (Yukl, 2018).

Bilişsel öz yönetim stratejileri, kişilerin zor hedefleri başarımında özgüven geliştirmelerine ve iyimser olmalarına yardımcı olur. Örneğin, kişinin olumlu düşünmesi, kendisiyle olumlu iç konuşmalar yapması, kötümserlikten uzak durmaya çalışması bilişsel stratejilerdir (Manz, 1992). Zor hedeflerin üstesinden gelebilmek kararlılık, özgüven ve olumlu iç telkin gerektirir. Koşulların ve sonuçların olumlu taraflarını görerek güdülenmek, iyimser olmak ve umutlu olmak kişinin kendini yönetmesi için önemlidir.

Benzer şekilde iş süreçlerinde çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada kararlı, özgüvenli ve iyimser olmasını sağlamak önemli olacaktır. Zor görevler karşısında yılmadan, dayanıklılık göstermek ve hedef için bırakmadan çaba göstermek gereklidir. Bunun için liderler dışsal motivasyonel unsurlar kullanabileceği gibi bireyin kendisinin içsel olarak güdülenmesini artırması daha etkili sonuçlar ortaya koyabilir. Bu nedenle çalışanların öz yönetim becerilerini geliştirmelerini desteklemek önemli bir liderlik davranışıdır.

Özellikle uzaktan çalışma sırasında çalışan izole bir şekilde kendisiyle başbaşadır. Ekip arkadaşları ve liderle dijital araçlar üzerinden etkileşim kurmaktadır. Çalışanın bu şekilde iş süreçlerini başarılı ile yürütmesi, görevlere

odaklanması, hedeflere ulaşmak için yol ve yöntemler geliştirmesi daha çok öz yönetim başarısı ile ortaya çıkacaktır. Çalışan bireyin yılgınlıktan uzak durması, yıkıcı düşüncelere kapılmaması, hedef ve görevlere motive olması ve başarmak için çaba göstermesi duygu, düşünce ve tutumunu olumlu şekilde yönetmesine bağlıdır. Uzaktan çalışmada birey, çok sayıda sorunla ve farklı durumla karşılaşabilir ve yapılması gerekenler karşısından kendini yalnız hissedebilir. Bu nedenle bireyin kendi kendini yönetmeyi öğrenmesi önemlidir.

Liderler, örgüt çalışanlarının öz yönetim becerileri konusunda onlara farkındalık kazandırabilir ve teşvik edebilir. Çalışanların sürekli olarak lidere bağımlı olması, iş süreçlerini kendisinin yönetememesi ve bu konuda içsel bir motivasyonunun bulunmaması önemli bir sorundur. Sims ve Lorenzi (1992) liderin en önemli görevlerinden birinin astların öz yönetim becerilerini geliştirmeleri konusunda destek olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu amaçla, liderler çalışanlarına öz yönetimin önemini açıklayarak, farkındalık kazandırabilir. Bilişsel ve davranışsal öz yönetim stratejilerini öğrenmeleri ve geliştirmeleri konusunda mentorluk yapabilirler. Bu çabaları teşvik etmek ve öz yönetimi pratikte uygulanabilir hale getirmek için astlarına yeterince özerklik (otonomi) sağlayabilir. Ayrıca çalışanların örgütsel iş ve faaliyetleri başarıyla yerine getirmesi için ihtiyacı olan bilgileri onlarla paylaşmalı ve bu bilgiyi kendi yetenekleri ile kullanmalarına izin vermelidir. Çalışanların daha fazla sorumluluk alması konusunda cesaretlendirmelidir. Sorunları çözme konusunda yol ve yöntemler geliştirebileceğine inanmasını sağlamalı ve bu konuda kendini geliştirmesi için fırsatlar vermelidir.

Kaynakça

- Alpaslan, S. & Kutanis, R. (2014). Sanayi ve bilgi toplumu yönetim metaforlarının karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2 (2), 49-71.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckle, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*. 28(1), 245-260. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.001
- Aron R. (1997). *Sanayi Toplumu* (E. Gürsoy, çev.). Dergah Yayınları.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. SAGE.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. (2003). *Placing the "E" in e-leadership: Minor tweak or fundamental -change*. S. E. Murphy, ve R. E. Riggio, (Ed), *The future of leadership development içinde* (s. 75-96). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B.J. & Dodge, G.E. (2001), E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*. 11(4), 615- 668.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadership Quart*, 11, 615-668. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. *Learning to share the the vision. Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass B.M. ve Avolio B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. M. M. Chemmers ve R. Ayman, (Ed) *Leadership theory and research: Perspectives and directions içinde* (s. 49-88). Academic Press.
- Bayındır, O. (2020). *Covid 19 İK'nın teknoloji ile sınavı*. Popüler Yönetim Dergisi. PY_86.pdf (peryon.org.tr)

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review, 92 (1/2).
- Blumberg, P. (1974). The decline and fall of the status symbol: Some thoughts on status in a post-industrial society. *Social Problems*, 21(4), 480-498. <https://doi.org/10.1525/sp.1974.21.4.03a00030>
- Bozkurt, V. (2000). *Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Alesta Basım Yayın.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3) , 112-142.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper&Row.
- Büyükuslu A. R. (2020). *Toplum 5.0 Süper akıllı toplum (Yeni dünya düzenin yeni sosyal gelişim manifestosu*. Der kitapevi.
- Castells, M. (2013). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi*. Ebru Kılıç (Çev). Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Collins, N. (2018). *What Does It Mean To Be An Agile Leader? Having The Flexibility To Take Quick But Sure Actions*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-meant-to-be-an-agile-leader/#770a96a44db4>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The role of leadership in a digitalized world: a review*. *Front. Psychol.* 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019. 01938
- Çakır, Ö. (2005). *Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar*. Aşkın Keser, (Ed.) *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. 2. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.

- Dasgupta, P. (2011). *Literature review: E-leadership. Emerg. Leadership J.* 4, 1-36 doi: 10.1109/tmag.2013.2278570.
- David, S. (2016). *Emotional agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life.* Penguin.
- Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow.* Psychology Press.
- Drucker P. F. (1993). *Kapitalist ötesi toplum* (B. Çorakçı, Çev.). İnkılap kitapevi.
- Dura, C. (1993). *Bilgi Toplumu.* Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660–676. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0106>
- Erkan (2019). *Yeni Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı.* V. Canbey Özgüler, (Ed.) Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatı içinde (s. 2-36). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdut, T. (1998). *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerine Etkisi.* TÜHİS Yayını.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (European) (2020, Nisan). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Yaşam, çalışma ve COVID-19: İlk bulgular – Nisan 2020 | Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (europa.eu)*
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017) Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology Work and Employment.* 32(3), 195-212. 10.1111/ntwe.12097.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking

- telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353-393.
- Galbraith, J.R. (1985), Evolution without revolution: Sequent computer systems. *Hum. Resour. Manage.*, 24, 9-24. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240103>
- Harvey, E. B. (1975), *Industrial Society*. The Dorsey Press.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human resource planning*, 33(4), 34.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership: How to create an agile business in the digital age*. Kogan Page Limited.
- Henson, C. (2015). *Agile Leadership for a Changing Workplace*. Learning Quest.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold, (Ed) *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. Advances in global leadership içinde (s.131-233). JAI Press.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage.
- Hunton, J. E., ve Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24, 67-90.
- International Labour Organization. (2020, Temmuz). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*. [wcms_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcms_759299.pdf) (ilo.org)
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. 307.
- Kelly, K. (2012). *Leadership Agility: Using Improv to Build Critical Skills*. UNC Kenan-Flagler Business School
- Kenar, N. (2020). *Covid 19 İK'nın teknoloji ile sınırı*. Popüler Yönetim Dergisi. [PY_86.pdf](https://www.peryon.org.tr/PY_86.pdf) (peryon.org.tr)

- Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F. & C.A. Myers, C.A. (1995). *Sanayileşmenin Mantığı*. Sosyoloji Yazıları. (İ. Sezal, Der.). Ağaç Yayıncılık.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Ekin Basım Yayın.
- Keser, A. & Kümbül Güler, B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. & Zencirkıran, M. (2021). Dora Basım Yayım
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 33-55.
- Koç, M. & Görücü, İ. (2011). 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 8, 149-178.
- Lawrence K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. UNC Kenan-Flagler Business School.
- Lupton, D. (2016). The diverse domains of quantified selves: Self-tracking modes and dataveillance. *Economy and Society*. 45(1), 101–122.
- Ly, M.T. (2020). *The Effects of Remote Supervision on Employees: Case Finnish Red Cross (FRC) Fundraisers*. Erişim Tarihi: Aralık, 12, 2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347425/Ly_Mai.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lyotard, J. F. (2014). Postmodern Durum. İsmet Birkan (Çev.). Bilgesu Yayıncılık
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.
- Medinilla, A. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Springer Science & Business Media.
- Messenger, J. & L. Gschwind (2016). *Three Generations of Telework: New ICT and the (R)Evolution From Home Office to*

- Virtual Office. New Technology, Work and Employment.* 31(3), 195–208.
- Mumprey, A. (1969). *Essential Aspects of Career Planning and Development*, The Interstate Printers & Publ.
- Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78
- Nickson, D., ve Siddons, S. (2012). *Remote working*. Routledge
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim* (2. Baskı), Nobel Yayıncılık.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 6(11), 145-165.
- Ören, D. D. K. & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı . Hak İş *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* , 1(1), 35-59.
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3), 51-79.
- Parlak, Z. & Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60, 1-60.
- Paul, S., Seetharaman, P. Samarah, I & Mykytyn, P. P. (2004). Impact of Heterogeneity and Collaborative Conflict Management Style on The Performance Of Synchronous Global Virtual Teams. *Information & Management*, 41, 303-321.
- Perry, S. J., Rubino, C., ve Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model.

- European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(5), 577-593. doi:10.1080/1359432X.2018.1487402
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 609-623. doi: 10.1002/job.650
- Pillay, D. (1999). The Human Cost of Subcontracting/Outsourcing. *The Journal of South African Mining and Metallurgy*. 99(4), 193-196.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership* (J. G. Hunt, D. M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart, Ed.). Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Elmsford (45-62). Pergamon Press.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. (J. D. Adams, Ed.). Transforming leadership. Alexandria, Miles.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*. 94(5), 40-50.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass River Press.
- Savolainen, T. (2013). *Trust Building in e-Leadership –Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century*. *International Conference on Management, Leadership & Governance*: 288-XI. Kidmore End: Academic Conferences International Limite.
- Sims, H. P., Jr., & Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations. Newbury Park, CA: Sage.
- Stehr, N. (1994). *Knowledge Society*. Sage Publication.

- Sims, H. P., Jr., & Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations. Newbury Park, CA: Sage.
- Tessem, B. (2014). Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. *Information and software technology*, 56(8), 873-889.
- Tınar, M.Y., Gürçay, C., & Demirbilek, T. (1997). Bireysel ilgi odağı olarak çalışma yaşamı. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1
- Till, C. (2014). Exercise as labour: Quantified self and the transformation of exercise into labour. *Societies*, 4(3), 446-462.
- Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J. & Tait, C. (2012). *The fourth work-life balance employee survey*. In Employment relations research series 122. London, England: Department for Business Innovation and Skills. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32153/12-p151-fourth-work-life-balance-employee-survey.pdf
- Toffler A. (2006). *Gelecek korkusu* (S. Sargut, Çev.). Koridor Yayıncılık
- Toffler A. (2008) *Üçüncü dalga* (S. Yeniçeri, Çev.). Bir Fütürist Ekonomi Analizi Klasığı.
- Tokol, A. (2011). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Dora Yayıncılık.
- Townsend, E. (1998). *Good intentions overruled: A critique of empowerment in the routine organization of mental health services*. University of Toronto Press.
- Trivedi, A. & Desai, J. (2012). *A Review of Literature on E-Leadership*. Shri Chimanbhai Patel nstitutes, Ahmedabad. Working Paper.
- Trosow S.E. (2000). Review of The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social , Forecasting. D. Bell. *The Library Quarterly: Information, Community Policy*, 70(3), 397-399. <http://www.jstor.org/stable/4309445>

- Warner, J. (1999). An Information View of History. *Journal of The American Society for Information Science*, 50(12), 1125-1126.
- World Economic Forum. (2020, Ocak). *Future of Jobs Report*. The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum (weforum.org)
- World Health Organization. (2020, Mart). Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic. <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/cov-id-19>
- World Health Organization and International Labour Organization (2021). *Healty and Safe Tele Work*. 9789240040977-eng.pdf (who.int)
- Wrenn, G. (1964). Human values and work in American life. Man in a World at Work. (H.Borow, Ed.). The Riverside Press.
- Yoo, Y. & Alavi, M (2004), Emergent Leadership in Virtual Teams: What Do Emergent Leaders do?.*Information and Organization*, 14(1), 27- 58
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. Ş. Çetin & R. Baltacı (Çev. Ed.). 8. Baskı. Pearson Education, Inc.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. Jossey-Bass.
- Zaccaro, S., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*. 31(4), 377-387.
- Zencirkıran, M. & Baştürk, Ş. (2019). *Çalışma ve endüstri sosyolojisi*. Dora Yayınları
- Zigurs, I. (2003), Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity. *Organizational Dynamics*. 31(4), 339-351.
- www.mevzuat.gov.tr (2016). İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik.
- www.resmigazete.gov.tr. (2021). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği