

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNDE LİDERLİK UYGULAMALARI:
BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT KENAR

TEZ DANIŐMANI
PROF DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10517172

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNDE LİDERLİK UYGULAMALARI:
BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT KENAR

TEZ DANIŐMANI
PROF DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10517172

BEYAN

“Uzaktan Çalışma Sisteminde Liderlik Uygulamaları: Bilişim Sektörü Örneği” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.		
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR
		X
Destek alındı ise;		
Destekleyen kurum;		
Desteğin Türü	Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)		
2- TÜBİTAK		
Diğer;.....		
ETİK KURUL onayı var ise;		
ETİK KURUL karar tarih/sayı:/.....	

MESUT KENAR

..../..../2023

İmza

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının yazılmasında çalışmamı sahiplenerek takip eden danışmanım Sayın Prof. Dr. İsa İpçioğlu'na değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Savunma sınavı sırasında değerli jüri üyelerim Doç. Dr. Özüm Eğilmez'e ve Dr. Öğr. Üyesi Rıdvan Kocaman'a çalışmamın son haline gelmesindeki değerli katkıları adına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak tez çalışmam süresince yanımda olan aileme özellikle de sevgili anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim. Hayatımın her alanında olduğu gibi tez çalışmamı hazırlarken de her aşamada bana yardımcı olan sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

Mesut KENAR

2023

ÖZET

UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNDE LİDERLİK UYGULAMALARI: BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Bu araştırmanın amacı; Uzaktan çalışma sisteminde liderlik uygulamaları ile liderin uzaktan çalışma sistemindeki rolünü incelemektir.

Araştırmanın çalışma gurubunu 2022 yılında faaliyette bulunan bir bilişim firmasının çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya toplamda 10 personel katılım sağlamıştır. Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanmış, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun 7 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmış, katılımcıların kendilerine sorulmuş olan sorulara verdikleri yanıtlar kodlanmış ve temalar çıkarılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre: lider, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli rol oynamaktadır. Uzaktan çalışma sisteminde gerek çalışanlar gerekse firma tarafından baskıcı liderlik türlerinin benimsenmediği tespit edilmiş olup bu nedenle en fazla çevik ve iletişimci liderlik türlerinin tercih edildiği dikkat çekmiştir. Çevik ve iletişimci liderlik, kısa süreli işlerde hızlı karar alınabilmesi ve herkesin düşüncesini özgür bir biçimde ifade edebilmesi açısından büyük avantajlar sağlarken kimi zaman çalışanlar tarafından suistimal edilebilmektedir. Uzaktan çalışma sisteminde liderin destekleyici olması empati yapabilmesi, çalışma düzeninin suistimal edilmesini engellemesi, çalışanları ve işleri denetlemesi, firmanın devamlılığı açısından büyük öneme sahiptir. Uzaktan çalışmada lider, ekibindeki motivasyonu sürekli canlı tutmalı, grup içi iletişime önem vermeli ve personellerine duyduğu güveni onlara hissettirerek, kurumsal bağlılığını arttırmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Liderlik, Bilişim Sektörü, Çevik Liderlik

ABSTRACT

LEADERSHIP PRACTICES IN REMOTE WORKING: THE CASE OF THE INFORMATION SECTOR

The purpose of this research; To examine the leadership practices in the teleworking system and the role of the leader in the teleworking system.

The working group of the research consisted of employees of an IT company operating in 2022. A total of 10 personnel participated in the research. In this study, case study, one of the qualitative research designs, was used. As a data collection tool, an interview form consisting of 7 questions prepared by the researcher and suitable for the semi-structured interview technique was used. Content analysis was used in the analysis of the data, and the answers given by the participants to the questions asked were coded and themes were extracted.

According to the findings obtained from the study: the leader plays an important role on the motivation of the employees. It has been determined that oppressive leadership types are not adopted by both the employees and the company in the teleworking system, and it has been noted that agile and communicative leadership types are preferred the most. While agile and communicative leadership provides great advantages in terms of making quick decisions in short-term works and allowing everyone to express their thoughts freely, it can sometimes be abused by employees. In the remote working system, it is of great importance for the continuity of the company that the leader be supportive, empathize, prevent the work order from being used, and supervise the employees and works. In remote work, the leader should keep the motivation in his team alive, give importance to intra-group communication and increase his corporate loyalty by making them feel the trust he has in his staff.

Keywords: Remote Working, Leadership, IT Industry, Agile Leadership

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK.....	3
2.1. Konu ile İlgili Literatür Taraması.....	3
2.2. Liderlik Kavramı.....	7
2.3. Liderliğin İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem.....	8
2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	9
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	9
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	10
2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
2.5. Liderlik Davranış Biçimleri.....	10
2.5.1. Otokratik Liderler.....	10
2.5.2. Demokratik Liderler.....	11
2.5.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler.....	12
2.5.4. Bilgilendirici Liderlik.....	12
2.6. Liderlerin Güç Temelleri.....	12
2.6.1. Yasal Güç.....	12
2.6.2. Ödül Gücü.....	13

2.6.3.	Zorlayıcı Güç	13
2.6.4.	Uzmanlık Gücü	13
2.6.5.	Karizmatik Güç	14
2.7.	Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	14
3.	UZAKTAN ÇALIŞMA.....	16
3.1.	Uzaktan Çalışmanın Tanımı.....	17
3.2.	Uzaktan Çalışmanın Unsurları.....	17
3.3.	Uzaktan Çalışmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	18
3.3.1.	Evde çalışmanın tarihçesi ve gelişimi	19
3.3.2.	Tele çalışmanın tarihçesi ve gelişimi.....	20
3.4.	Uzaktan Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları	21
3.4.1.	Uzaktan Çalışanlar Açısından.....	21
3.4.2.	İşverenler Açısından	22
3.4.3.	Kamu Açısından	24
3.5.	Dijital Dönüşüm, Sanal Organizasyon ve Dijital Dönüşümde Liderlik	24
3.5.1.	Dijital Liderlik	27
3.5.2.	Çevik Liderlik.....	30
3.5.2.1.	Çevik Liderlerin Özellikleri.....	31
3.5.2.2.	Çevik Liderlik Seviyeleri.....	32
3.5.2.3.	Çevik Liderlik Yetkinliği	33
3.5.3.	İlham Verici Lider.....	34
3.5.4.	Güven Verici Lider.....	35
3.5.5.	İletişimci Lider.....	35
3.5.6.	İnsan Kaynağı Bakış Açısı Olan Lider	35
3.5.7.	Sanal Lider	36
3.5.8.	E-Lider	36
4.	UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNDE LİDERLİK UYGULAMALARI.....	37

4.1. Araştırmanın Deseni.....	37
4.2. Evren ve Örneklem.....	38
4.3. Verilerin Toplanması	40
4.4. Görüşme	41
4.5. Bulgular ve Verilerin Analizi.....	41
4.5.1. Liderlik Tanımlamalarına Yönelik Bulgular	42
4.5.2. Uzaktan Çalışmada Liderin Nasıl Olması Gerektiği ve Liderin İşletme Açısından Sağladığı Öneme Yönelik Bulgular	44
4.5.3. Şirketin ve Takımın Girmiş Olduğu Yeni Liderlik Tanımlamalarına Yönelik Bulgular	49
4.5.4. Şirketin ve Takımın Girmiş Olduğu Liderlik Türünün Avantajları ve Dezavantajlarına Yönelik Bulgular.....	51
4.5.5. Şirkette Uygulanmayan Liderlik Türlerinin Uygulanmama Nedenlerine Yönelik Bulgular	56
4.5.6. Şirkette Uygulanan Liderlik Güçlerine Yönelik Bulgular	59
4.5.7. Uzaktan Çalışma Dönemi Boyunca, Şirketin Misyon, Vizyon ve Değerleri İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki Tutarlılık Durumuna Yönelik Bulgular	61
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	64

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1. Kronolojik açıdan liderlik tanımları	7
Tablo 2.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar.....	15
Tablo 4.1. Görüşme Takvimi.....	38
Tablo 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri.....	39
Tablo 4.3. Personellerin Liderlik Tanımlamaları	42
Tablo 4.4. Uzaktan çalışmada; liderin özellikleri.....	44
Tablo 4.5. Uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı önem	46
Tablo 4.6. Şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamaları	49
Tablo 4.7. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajları	52
Tablo 4.8. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajları	54
Tablo 4.9. Uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenleri	56
Tablo 4.10. Şirkette uygulanan liderlik güçleri	59
Tablo 4.11. Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumu.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 3.1. Dijital Liderliğin Temel Boyutları	26
Şekil 3.2. Dijital Çağda Liderlik Yetenekleri	29
Şekil 3.3. Çevik Liderlik Pusulası: Destekleyen Davranışlar	34

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa No
Grafik 4.1. Katılımcıların Liderlik Tanımlamaları	43
Grafik 4.2 Uzaktan çalışmada; liderin özellikleri	46
Grafik 4.3. Uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı önem.....	48
Grafik 4.4. Şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamaları.....	51
Grafik 4.5. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajları	54
Grafik 4.6. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajları.....	56
Grafik 4.7. Uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenleri	58
Grafik 4.8. Şirkette uygulanan liderlik güçleri.....	61
Grafik 4.9. Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumu	63

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik DEVLETLERİ

AB: Avrupa Birliği

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda birçok alanda olduğu gibi iş dünyasında da büyük değişimler yaşanmıştır. İlerleyen teknoloji sınırları ortadan kaldırmış, insanoğlunun yaşam biçimini değiştirmiştir. Bilişim sektörü ve teknolojileri bütün dünyayı bir insan avcuna sığdırır duruma getirmiştir. Gerek ulusal gerekse uluslararası araştırmalar sonucunda görülmektedir ki insanoğlu yerinden dahi kalkmadan bütün ihtiyaçlarını karşılayabileceği duruma gelmiştir.

Dijital alemde sınırların ortadan kalkmasıyla beraber insanoğlu ulusal kimliğinin yanında global bir kimlikte kazanmıştır. Günümüzde her insan birçok uluslararası kurum ve platforma üye olabilmekte ve uluslararası vatandaş statüsünde karşılanabilmektedir. Aynı durum mekân içinde söz konusudur. Günümüz koşullarında daha esnek çalışılabilmekte, daha hızlı karar alınabilmektedir. Örneğin bir şirket Türkiye’de veya Amerika’da olması dijital teknoloji kullanımında veya iş yapabilmesinde çokta bir şey fark ettirmemektedir (Bakan ve Doğan, 2013).

Gelişen teknoloji ve sınırların ortadan kalkması zaman kavramını da ortadan kaldırmaktadır. Teknolojik ilerleme ve globalleşmeyle, kaliteden fiyata bütün ürünleri kıyaslama fırsatını elde eden tüketici günün her saatinde hizmet talep etmektedir. Bu durum da şirketleri yedi gün yirmi dört saat hizmet verme durumuna getirmiştir.

Farklı müşteri gruplarına mal ve hizmet üretme durumundan, yeni yeni ürünler geliştirme pozisyonuna gelmiş olan şirketler insan faktörünü baş tacı etmeye başlamışlardır. En iyi kalite en iyi hizmet yarışı gün be gün artmaktadır.

İmalatın biçimini farklılaştırmaya başlayarak insan hayatında köklü ve yeni bir değişim yapmış olan teknolojiler yönetim kavramında da büyük değişimler yapmışlardır. Artık günümüzde şirketlerin tepesinde oturan liderler çalışanlarına mesafeli durmamakta şirket yapılanmalarını klasik hiyerarşik piramit şeklinde dizayn etmemektedirler.

Bir şirket ister yerinde, ister uzaktan çalışma sistemi ile çalışsın çalışanların motivasyonu, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve elde edilen başarıların değerlendirilmesinde liderler çok büyük öneme sahiptir. Liderlerin de çalışanları üzerinde etkileyici bir karizmatik güce sahip olmaları büyük önem arz etmektedir (Fındıkçı, 2013).

Çalışma yaşamı insan hayatının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışma yaşamı hem kişisel özellikler hem de yapılan iş ve iş ortamı ile yakından ilişkilidir. Literatürde birçok çalışma sistemi bulunmaktadır. Bunlardan bir de uzaktan çalışma sistemidir. Temelleri 1970'lere kadar uzanan uzaktan çalışma sistemi özellikle 2019 yılında meydana gelen ve bütün dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemi sürecinde bütün sektörlerin faydalandığı bir sistem olmuştur. Günümüzde uzaktan çalışma, eskisinden daha fazla önem taşımaktadır. Eski dönemlerde teknoloji bu kadar gelişmemiş, nüfus çok fazla artmamış ve yaşanan yerler çoğunlukla günümüz şehirlerinden çok uzak kırsal ve kent yapısından yoksun yerleşim alanlarıdır. Nüfusun hızlı artışı ve hızlı kentleşme, ulaşımdan sağlığa, ekonomiden yaşam kalitesine birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sebeplerden ötürü uzaktan çalışma yerinde çalışmaya göre birçok avantaj sağlamaktadır. Uzaktan çalışmada çalışanların denetlenmesi, kurumsal bağlılığın artırılması, performans takibinin yapılması, verimliliğin artırılması açısından şüphesiz en önemli sorumluluk lidere düşmektedir. Literatür üzerinde uzaktan çalışma ve uzaktan çalışmada liderlik uygulamalarını birlikte ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Buradan hareketle;

Bu çalışmanın amacı, uzaktan çalışma sisteminde liderlik uygulamaları ile liderin uzaktan çalışma sistemindeki rolünü incelemektir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin çizileceği bu bölümde ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması verildikten sonra liderlik kavramı, yaklaşımları ve liderlik biçimleri incelenecek akabinde, uzaktan çalışma kavramı ve özellikleri bu özellikler içerisinde uzaktan çalışmanın tanımı, tarihsel gelişimi, fayda ve zararları, başlıca türleri ve bu alandaki ulusal ve uluslararası düzenlemelere değinilecektir. Uzaktan çalışmanın akabinde temel bileşenleriyle dijital dönüşüm, dijital dönüşümde liderlik, küresel örneklerle dijital bir liderin temel vasıfları ve yeni yönetim kültürü ve ekip biçimleri bağlamında dijital liderlik konuları incelenecek bu bölümün bitiminde çalışmanın metodolojisinin çizileceği uygulama bölümüne geçilecektir. Buradan hareketle ilk olarak konu ile ilgili literatür taramasını sunmakta fayda bulunmaktadır.

2. LİDERLİK

2.1.Konu ile İlgili Literatür Taraması

İnsanoğlu ilk varoluşundan günümüze sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde. Bu gelişim çoğu zaman küçük değişiklikler gerektirirken bazı kırılma noktalarında çok daha büyük etkiler gösterebilmektedir. Bu anlamdaki ilk kırılma endüstri öncesi dönemde gerçekleşmiştir ve tarım toplumları yeni bir çalışma sistemine geçmiştir. Bu, bir başlangıç olmuştur ve sonrasında sanayi devrimi ile buharlı makineler, dünya üzerindeki çalışma sisteminde yeniden bir düzenleme yapılmasını gerektirmiştir. Bu ikinci devrim ile beraber işçi, işveren ilişkileri ortaya çıkmıştır. Endüstri sonrası dönemde ise insanlık bilgiyi hedef noktasına koymuş ve ona ulaşmak için çalışmaya başlamıştır. Bu çalışmalar neticesinde dünya yeni bir kırılma noktasına gelmiş ve dijital devrim başlamıştır (Ozimek, 2020) .

Günümüzde oldukça popüler bir konuma gelmiş olan modern çalışma sistemi tarihsel açıdan James Watt'ın 1768 yılında buharlı makineyi icat etmesi ile başlamış olan sanayi devrimine kadar uzanmaktadır. Sanayi devriminden sonra çok hızlı teknolojik gelişmeler yaşanmış ve fiziksel gereksinimlerin yerini zihinsel gereksinimler almıştır. Tarımdan sanayi sektörüne; sanayiden hizmet sektörüne, hizmetten bilgi sektörüne geçiş dönemi başlamıştır. Rekabet gücünün en iddialı belirleyicisi “teknoloji” olmuş, bilgi teknolojileri kapsamında birçok yeni sektör oluşmuş, kurumlarda köklü değişiklikler yapılmış ve uzaktan çalışma gibi birçok alternatif çalışma sistemi ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma, ofis dışında çalışılmasına olanak veren bir çalışma sistemidir. İşyeri tarafından verilen görevler evden ya da farklı bir yerden yerine getirilebilmektedir. Uzaktan çalışanlar, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken yeni bilgi ve teknolojileri kullanmaktadır (Kenan ve Yüksel, 2012). Bunlardan bazıları şirkete özel yazılımların yanında paydaşlarla iletişim kurma amacıyla kullanılan Skype, Zoom, Google meet, gibi programlardır. Uzaktan çalışırken çoğu zaman sunucudaki verilere ihtiyaç duyulmakta ve şirket verilerine erişebilmek için VPN yapılmaktadır. Bu durumda bilgi güvenliğini tehlikeye atmamak adına çift faktörlü kimlik doğrulaması sağlayan Coslat 2FA gibi yazılımlar kullanılmalıdır. Böylece uzaktan çalışırken güvenli bir şekilde ihtiyaç duyulan verilere ulaşılabilir. (Şen, A 2020).

Bir işin başarısı giderek artan bir şekilde yalnızca verimliliği artırmaya değil, aynı zamanda hızla gelişen ürün ve hizmetlerde fikir ve bilgileri somutlaştırmaya da dayanmaktadır. Bu anlamda uzaktan çalışma kavramı ile beraber yönetim kavramı da yeniden değerlendirilmektedir. Bazı yöneticilere göre sanal işgücünü yönetmek yeni bir yönetim

yaklaşımını gerektirirken diğer bazı yöneticilere göre ise mevcut etkili yönetim tekniklerinin doğal bir genişlemesidir. Ancak uzaktan çalışmada yönetim; yeni beceriler kazanılmasını ve yönetim sisteminin yeniden oluşturulmasını gerektirmektedir. Örneğin; yüz yüze iletişimin uygulanabildiği yapılarda sürece dayalı yönetim iş görürken uzaktan yönetimin söz konusu olduğu yapılarda sonuca dayalı yönetim tercih edilmelidir. Çünkü yönetici, çalışanı iş sürecinde gözden geçiremediğinde onun iş davranışı ve performansından ziyade ürün ve hizmet çıktıları, zamanında tamamlanan iş sayısı, işin kalitesi, gibi ölçülebilir çıktıları göz önüne almalıdır. Zaten uzaktan yönetimde yöneticinin rolü; emir-komuta ve denetim değil, iyi tanımlanmış sonuçların gerçekleştirilmesine yönelik ekibine destek olmak ve onlara yol göstermektir (Ölçer, 2004).

Bunların dışında Aksoy (2012) tarafından yapılan “Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri” adlı çalışmada Bilgi Teknolojileri ile yeniden biçimlenen çalışma hayatında çalışanların işveren karşısındaki konumunun nasıl değiştiği ana sorusuna cevap aramaktadır. Günümüzde özellikle uzaktan çalışılan işlerde işin rutin, çalışana verilen yetkinin az ve en önemlisi de bunlardan dolayı çalışanı izole eden bir çalışma şekli olduğu için Taylorizmin temel prensiplerine hizmet eder nitelikler taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Kavi ve Koçak (2010) tarafından yapılan “Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu” adlı çalışmada evden çalışmanın olumlu ve olumsuz boyutları ele alınmış ve bunlar iş etiği kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak evden çalışmanın çağımızın bir gereği olduğu ve işletmelerin (istihdam artışı, kaynakların korunması gibi) bazı nedenler ile evden çalışmayı tercih etmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. (s. 69-88)

Berkün, Alacahan ve Yavuz (2015) tarafından yapılan “Kadın İstihdamını Arttırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma” isimli çalışmada, evden çalışma ile iş yaşamına giren kadın işgücünün erişilebilir ve engelsiz bir çalışma ortamında önyargı ve ayrımcı davranışlara maruz kalmadan istihdam fırsatı sunduğu argümanı sorgulanmıştır. Sonuç olarak evden çalışmanın kadın istihdamı açısından çok önemli olduğu ve teşvik edilmesi gerektiği ortaya konmuştur. (s.43-61)

Meşhur (2007) tarafından yapılan “Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar” adlı çalışmada tele çalışmanın işverenler, çalışanlar ve kurumlara etkileri incelenmiştir. Tele çalışmanın kurumlar, çalışanlar ve işverenler açısından avantaj ve dezavantajları ele alınmış ve tele çalışma uygulama sürecine yönelik öneriler getirilmiştir.

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde daha çok uzaktan çalışma konusunun çalışanların avantaj ve dezavantajları açısından ele alındığı ve tüm araştırmanın bunun üzerine kurulduğu görülmektedir. Literatürde buna benzer çok sayıda yayın bulunmaktadır. Ancak uzaktan çalışanların yönetilmesi hususuna çok fazla yer verilmemiştir. Yapılan az sayıdaki çalışmalar da bu alandaki uygulamalara teorik bir çerçeve oluşturmaya yetmemektedir. (Acar, 2019)

Literatürdeki kısıtlı çalışmalardan birisinde (Latif,2022) Uzaktan Çalışanların Yönetimi üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Ancak bu çalışma da olası bir uzaktan çalışma durumunda yönetimin nasıl olması gerektiği hakkındadır. Dolayısıyla herhangi bir deneysel faaliyet işlenmemiştir. Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan farkı da uzaktan çalışmayı çalışanların yönetimi açısından incelerken bunu aktif olarak uzaktan çalışan bir bilişim firması çalışanları ile görüşmeler yaparak gerçek durumların tespiti üzerinden literatüre bir katkı sağlamaktır.

Uzaktan çalışma ile birlikte evde bir arada bulunan kişi oranındaki fazlalaşmadan dolayı özel yaşam ve iş yaşamı çatışmaları meydana gelmiştir. Uzaktan çalışma ile kişiler evde aileleriyle beraber çalışmak durumunda kalmalarından dolayı işe yoğunlaşmakta zorlanabilmektedirler. Devamlı evde çalışmak durumunda kalan kişilerin gerek iş gerekse yaşadıkları alanların sınırlarında belirsizleşme başlama durumu ortaya çıkabilmekte; kişilerin motivasyonunda azalma veya çalışanın evinde bazı gerilimlerin ve huzursuzlukların ortaya çıkma durumu da söz konusu olabilmektedir. Diğer taraftan uzaktan çalışma durumunda hareketsizlik ve sosyalleşmede azalma gibi bazı sorunlar da meydana gelebilmektedir (Rudnicka vd., 2020). Uzaktan veya evden çalışan insanlar da öz disiplin veya öz motivasyon sağlamada güçlük yaşanabilmektedir (Alparslan vd. 2021). Bu sorunun yaşanmaması adına liderler büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanlar arasında kurulan iş dışı iletişimde zayıflama meydana gelmemesi, çalışanlar arasındaki iletişimde kopma olmaması, çalışanların şirketlerine yöneticilerine ya da birbirlerine taşınmış oldukları güvenin zarar görmemesi adına liderler gerekli hassasiyeti gösterip tedbir almaları aksi takdirde çalışanların iş tatmininin de azalma meydana geleceği göz önünde bulundurulması gereken hayati bir konudur (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2021). Çalışanlarda yaşanabilecek bir yalnızlık hissi bu kimselerde mesleki stres, gelecekle ilgili belirsizliklerin artması ve çalışanda daha fazla kaygı yaşanması ve motivasyonunda olağanüstü azalma ile sonuçlanabilmektedir. Uzaktan çalışan kimseler kimi zaman çalışmalarının çokta verimli olmadığı hissine kapılabilmektedirler. Zira uzaktan çalışan erkelerin ve kadınların çalışma şartları da aynı olmayabilir. Özellikle kadınlar evden çalışma durumunda erkelere göre çok daha fazla unsurla aynı anda mücadele etmek durumunda

kalmakta ve evde bulunmalarından ötürü iş yüklerinde de artış yaşanabilmektedir. Uzaktan çalışan kimsenin çocuk sahibi olup olmaması da uzaktan çalışma performansına ve yapılan işin verimliliğine etki eden unsurlardan biridir. Sürekli evden yani uzaktan çalışan bir kimse bu durumu kimi zaman çocuklarına izah etmekte güçlük yaşayabilmekte bunun sonucunda özel hayatta kargaşa ve aile içerisinde bulunan rollerin sekteye uğrama riski yaşanabilmektedir.

Buraya kadar incelenen kaynaklardan da anlaşılacağı üzere uzaktan çalışma hem şirket hem uzaktan çalışan kimse hem de bu sürecin sevk ve idaresinden sorumlu lider açısından üzerinde durulması gereken birçok zorluğu da yanında getirmektedir. Uzaktan çalışmadan etkin performansın alınabilmesi, bu çalışma şeklinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelinebilmesinde liderlik tarzları içerisinde birçok liderlik formu (Otokratik, demokratik vb. gibi) bir arada kullanılması gerekebilmektedir (Serinkan, 2008; Gürüz ve Gürel, 2016; Eren, 2014; Fındıkçı, 2013; Bakan ve Doğan, 2013; Gıtomer, 2013; Clemens ve Wolff, 2011; Akçakaya, 2010; Yıldız, 2013; Ertürk, 2018; Güney, 2012; Aslan, 2013; Keçecioğlu, 2003; Koçel, 2015; Zel, 2006; Kaya, 2013; Cohen, 2010).

Yapılan çalışmaların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında uzaktan/evden çalışma uygulamalarının; birçok unsura göre değerlendirilebilen olumlu ve olumsuz yönleri bulunan bir çalışma biçimi olduğu, uzaktan çalışmada; çalışan kişinin yapmış olduğu meslek kolunun, kişisel ve karakteristik özelliklerinin, uzaktan çalışmayı gerçekleştirdiği alandaki teknolojik imkanların, çalışmış olduğu şirket kültürünün ve şirket liderinin hem kişisel hem de yönetim, sevk ve idare biçimindeki özelliklerinin, çalışan kişinin aile yapısının ya da bulunduğu ortamdaki kişi sayısının vb. gibi çok sayıda unsurun etkili olduğu görülmektedir. Günümüzde çok sayıda şirket çalışanlarına uzaktan çalışma imkânı sunmaktadır. Uzaktan çalışma sadece evden gerçekleştirilebileceği gibi birkaç gün uzaktan birkaç gün ofiste çalışma biçimini ifade eden hibrit modelde de olabilmektedir. Dünya genelinde ve Türkiye’de çok sayıda şirket (Google, Sabancı Holding) çalışanlarına duruma göre esnek çalışma imkânı vermektedirler (Özel, 2021; İlhan, 2020; Uysal ve Yılmaz, 2020; Duran, 2021; Hjálmsdóttir ve Bjarnadóttir, 2021; Bulut ve Maimaiti, 2021; Bulínska-Stangrecka ve Bagieńska, 2021; Rudnicka vd., 2020; Allen, 2021; Alparslan vd., 2021; Serinkan, 2008; Gürüz ve Gürel, 2016; Eren, 2014; Fındıkçı, 2013; Bakan ve Doğan, 2013; Gıtomer, 2013; Clemens ve Wolff, 2011; Akçakaya, 2010; Yıldız, 2013; Ertürk, 2018; Güney, 2012; Aslan, 2013; Keçecioğlu, 2003; Koçel, 2015; Zel, 2006; Kaya, 2013; Cohen, 2010).

2.2. Liderlik Kavramı

İnsanoğlu yaratılışı gereği birarada yaşamakta olan ve hiyerarşik olarak bağlılığa ihtiyacı olan bir varlıktır. Toplu şekilde yaşayan ve hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan insanlar hem amaçlarını gerçekleştirebilmek hem de kendilerinin yönetilmesi sağlayabilmek için lider seçmek isterler. Öyle ki tarihin her döneminde insanoğlu bu davranışı daima sergilemiştir. Buradan hareketle liderlik kavramının insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğu ifade edilebilir. Tarihsel süreç içerisinde kelime olarak kullanımında lider kelimesi; genellikle “önde giden kişi” olarak genel kabul görmüştür. Türkçe de ise lider kelimesi “önder” anlamında kullanılan bir kelimedir (Önen ve Kanayran, 2015: 45).

Geçmişten günümüze liderlik konusunda yapılmış tanımları kronolojik şekilde incelemek gerekirse;

Tablo 2.1. Kronolojik açıdan liderlik tanımları

Yazar Adı	Liderlik tanımı	Yıl
C. H. Cooley	“Toplumsal hareketlerin oluşmasında ve şekillenmesinde baş rolü alabilmektir.”	1902
F. W. Blackmar	“Tüm ekibin gücünü kendi mücadelesinde meydana çıkarmaktır”.	1911
E. L. Munson	“En az anlaşmazlık, en kuvvetli teşriki mesai ile insanları başarıya götürme yeteneğidir”.	1921
C. M. Bundel	“İnsanları inandırarak karşı tarafa istediği davranışı yaptırabilme sanatıdır”.	1930
R. M. Stodgill	“Hedeflerin tahakkuku için motivasyonu sağlamak ve sürdürmektir”.	1950
J. Lipham	“Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla yeni bir yol ve süreç başlatmaktır”.	1964
R. Dubin	“Sahip olduğu yetkileri yöneterek hüküm verebilmektir”.	1968
Stodgill	“Amaç oluşturma ve başarı istikametinde ekibin çalışmasına tesir etme sürecidir”.	1974
O’ Donovan	“Bir amaç ya da faaliyet istikametinde ekiplerde gönüllü işbirliği oluşturma sürecidir”.	1978
Davis	“Farklı platformlarda insanları belirli hedeflere doğru yönlendiren örnek davranışlarıdır”.	1984
C. Norris	“Ferasetini kullanarak yaratıcı olmaktır” .	1990
Erdoğan	“Bir hedef etrafında toplanmış ekip üyelerinin mücadelelerini yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır”.	1991
Kovalski	“Dağınık ve problemlili bir işe başlayabilmektir”.	1993
Heifetz	“Değişik vaziyetteki tutumlara ayrı manalar yükleyebilmektir”.	1994
Şimşek	“Hedeflere erişebilmek için insanları motive ederek onların davranışlarını değiştirme sanatıdır” .	1999
Hollsaple	“Kurumun hedefleri doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi amacıyla basitleştirici koşulları ortaya koymaktır”.	2000
Eren	“Kişi ya da kişileri hedefler çevresinde toplayabilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçiren kabiliyet ve malumatın toplamıdır”.	2000

Kaynak: (Erçetin, 2000; Sökmen, 2010).

Tablo 2.1’de de anlaşılacağı üzere Liderlik kavramı geçmişten bu güne sürekli değişen ve gelişen dinamik bir kavramdır. Dönemin gerektirdiği davranış biçimi ve uygulama yöntemleri sürekli değiştiğinden liderlik anlayışı ve tanımı da buna bağlı olarak sürekli değişmekte ve güncellenmektedir.

Lider denilince insanların ardından sürükleyebilen çalışan kimseleri belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında hareket ettirebilen, istenilen şeylerin yerine

getirilmesinde insanların işbirliği dahilinde çalışabilmelerini sağlayan kişidir. Lider özünde insana dayanan bir kavram olduğu için insanlar üzerinde etkileyici bir güce sahiptir. Ve İnsanların karşılıklı etkileşimlerine fırsat yaratır (Kamer, 2018:15).

Diğer bir ifadeyle lider, müşterek amaçları bulunan grupların bu amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde onların motive edilmesini ve grubun üyelerinin teşvik edilmesini sağlayan kişilerdir (Seyfikli, 2007:8-9). Liderlik insanlara etki etme gücünden yararlanılarak, örgüte yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgüt mensuplarının gönüllü biçimde aktif katılımını sağlar (Tağraf ve Çalman, 2009:136-137). Lider bu şekilde lider astlarıyla kaliteli bir iletişimde bulunup onların kendisini benimsemelerini sağlamış olur.

Lider ileriye yönelik hedeflerin belirlenmesinde gerçekçi olmaya çalışır. Zira lider gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi halinde bu hedeflerin tutarlı hedefler olamayacağını bilir. Diğer taraftan lider örgütünün birlik ve beraberlik içerisinde tutulmasına ve örgüt içerisinde meydana gelecek huzursuzluk ve çatışmaların önlenmesinde de etkin rol oynar. Bahse konu bu çatışmaların önlenmesinde liderin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin astları üzerinde yaratacağı etki büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı bir lider astlarının sahip olduğu pozitif ve negatif bütün karakteristik özellikleri bilir ve buna uygun biçimde hareket etmeye dikkat eder (Seyfikli, 2007:10).

2.3.Liderliğin İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem

Çalışan kimseler işletmeler açısından çok hayati bir öneme sahiptir. Zira bir işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde belki de en önemli unsur çalışanlarıdır. Bu nedenden dolayı bir işletmede liderin çalışanlarını etkileyebilme yeteneği beklenen ve çok önemli bir durumdur. Bununla birlikte hem teknolojik değişimin baş döndürücü bir hızla devam etmesi, hem de işletmeler arası yoğun rekabet ortamı, bu duruma adapte olabilecek çalışan personellerin varlığı ile başarılı olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2016; Ertürk, 2018).

Günümüz koşullarında bir işletmenin hem iç hem de dış çevresi devamlı bir dönüşüm içerisinde. Bu dönüşümün işletme özelinde ana lokomotif ise liderdir. Bahse konu bu lider de güçlü liderlik özelliklerini üzerinde bulunduran yöneticilerdir. İşletmeler açısından bakıldığında bir işletmenin kendi iş kolu özelinde yapmış olduğu çalışmalar ve faaliyetler, elde etmiş olduğu başarılar ve bu başarıların sürdürülebilirliği ve diğer işletmelerle rekabet edebilme kapasitesinde lider hayati öneme sahiptir. Lider, çalışan insanları dinamik ve etkin bir şekilde yönettiği için işletmenin vizyonuna kolaylıkla ulaşabilmesini sağlar. Diğer taraftan lider

kişilerin gelişiminde ve kendi aralarındaki sosyal adaletin sağlanmasında belki de en etkin faktördür (Tüfekçi ve Saylı, 2008, 2008:194).

İşletmelerde liderin birçok görevi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; örgütün planlı bir şekilde yönetilmesi, karar alma mekanizmaları ve süreçleri, örgütün çevresi ile olan kaliteli iletişiminin sağlanması ve örgüt içerisi faaliyetlerin etkili bir şekilde sevk ve idaresidir (Doğan ve Kılıç, 2009: 88).

Lider, ilk olarak işletmeler açısından değerlendirmelerde ve analizlerde bulunarak işletmenin temel hedefleri istikametinde işletme çalışanlarının motivasyonunu sağlar ve bu çalışanlara yol haritası oluşturur. Elde edilen başarıları yine işletme çalışanları ile paylaşarak bu süreçte onların ne denli önemli bir rol üstlenmiş olduklarını onların kanıksamasını sağlar (Tüfekçi ve Saylı, 2008:193)

2.4.Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili hem kavramsal hem de uygulama açısından çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmalar neticesinde özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç değişik yaklaşım tarzı belirlenmiştir. Bu yaklaşım tarzlarını sırası ile incelemekte fayda bulunduğu aşikârdır.

2.4.1.Özellikler Yaklaşımı

Literatürde liderliğe yönelik geliştirilmiş olan ilk teori olmasıyla önem arz eden özellikler yaklaşımına göre liderlik insanın doğuşu ile birlikte gelen, liderin kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerinin liderlik anlayışının temelini oluşturduğunu öne süren yaklaşımdır (Bakan ve Bulut, 2004). Ancak özellikler yaklaşımı; nasıl bir lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamaktadır. (Bakan ve Büyükebeşe 2010). Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikler şu şekildedir;

- ✓ Liderde bazı üstün fiziksel özellikler bulunmaktadır
- ✓ Lider muazzam bir bilgi birikimine sahip olması ile birlikte, sahip olduğu bu bilgi birikimini kullanabilecek bir yeteneğe ve zekâyâ sahiptir
- ✓ Liderin yaratıcı ve dürüst olması gerekir
- ✓ Lider sorumluluğunun bilincinde olmalıdır
- ✓ Lider sosyal bir kişiliğe ve katılımcı bir yapıya sahip olmalıdır.

2.4.2.Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım kişinin başarılı olabilmelerinde etkili olan ana unsurun liderin sergilemiş olduğu davranışlar olduğunu savunmaktadır. Liderin astları ile olan iletişimde sergilediği her çeşit davranış bu yaklaşım içerisinde değerlendirilip liderin astları üzerinde yaratacağı etkide en belirleyici unsurun davranışları olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımda liderlik doğuştan gelen bir özellik olarak görülmez. Liderin sergilemiş olduğu davranışlar üzerinden değerlendirilmektedir. (Koç, 2009)

2.4.3.Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, hem özellikler yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşımdan daha karmaşıktır. Durumsallık yaklaşımı sadece tek bir türden liderliği içermemektedir. Bu yaklaşımda liderin sergilemiş olduğu davranışları ile birlikte astları ile gerçekleştirmiş olduğu iletişimi birbirlerine bağlantılı kavramlardır. Buna göre içerisinde bulunan ortamın ve zamanın koşullarının değişmesiyle beraber liderliğin türü de değişmektedir. Kimi zaman yalnızca görev orjinli liderlik anlayışı savunulurken kimi zaman da ilişki yoğunluklu liderlik anlayışı savunulabilir (Önen ve Kanayran, 2015:48-49; Bakan, 2008).

2.5.Liderlik Davranış Biçimleri

Yöneticiler açısından liderlik davranışları önem arz etmekte olup, daima değerlendirilmesinde yarar bulunan bir ölçüttür. Zira örgütlerin performanslarına etki eden şeylerden biri de liderin davranışlarıdır (Özdemir, 2016:5-6).

2.5.1.Otokratik Liderler

Otokratik liderlik, yönetici kesimi haricindeki kimselerin yoğunlukta ise çalışan personellerin iş ile alakalı konularda görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmadığı yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde çalışan personellerin örgütün veya şirketin ileriye yönelik amaç ve hedeflerinin saptanmasında herhangi bir yetkisi bulunmamaktadır (Altan ve Özpehlivan, 2019). Çalışanlar yalnızca kendilerine verilmiş olan vazifeleri olması gerektiği biçimde gerçekleştirmekle yükümlüdürler. Yönetim rolü yalnızca lidere verilmekle beraber kararlar tek bir merkezden alınmaktadır (Eren, 2001:362). Burada en önemli noktalardan biri liderin zeki ve güçlü olmasıdır. Zira güçlü ve zeki liderlerle başarı elde edilebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde otokratik liderlikte kararlar kısa bir zaman zarfında alınabilmektedir. Diğer taraftan grup üyelerinin yeterince bilgi sahibi olmaması halinde karar mekanizmalarının bir kişide bulunması örgüt açısından yararlı bir durumdur. İfade edilen bu durumlarla birlikte çalışan insanların duygu ve düşüncelerinin göz önünde bulundurulmaması, personellerin örgüte olan bağlılıklarının zarar görmesine ve yapılan işte tatminsizlik duygularının ortaya çıkmasına da yol açabilmektedir.

2.5.2.Demokratik Liderler

Bu liderlik tarzında lider, örgütün planlama yapılacak ya da karar alınacak süreçlerinde örgütte yer alana çalışanların görüş ve düşünceleri de göz önünde bulundurup onlara saygı gösterir. Lider onların düşüncelerinin önemsendiğini, fikirlerini ifade etmelerine fırsat yaratılacağını ve kendilerinin dinleneceğini belirtir. Meydana getirilen çalışma alanında çalışan personeller başlarındaki liderlerini kendilerini denetleyen bir kontrol mekanizması gibi nitelendirmeyip aksine onu da grubun bir üyesi olarak görürler. Bu sebeple personeller özgür biçimde belirlemiş oldukları hedeflerine varabilmek için azimli bir şekilde gayret gösterirler (Özdemir, 2016:5-6).

Demokratik liderlikte iki taraflı bir iletişim bulunmaktadır. Bahse konu bu çift yönlü iletişim aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve aynı seviyede bulunan kimseler arasındadır. Çift yönlü iletişimle birlikte çift taraflı bir güven de bulunmaktadır. Zira hem olası riskler hem de var olan sorumluluklar paylaşılmış bir durumdadır. Bu liderlik tarzında grup mensuplarının hem birbirleri ile hem de liderleri ile olan uyum, işbirliği ve iletişimleri tamdır. Lider hem yeniliklere hem de kendisine bulunulacak önerilere açıktır. Örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yoğun kontrollerden ziyade çalışanların motivasyonuna ve onların cesaretlendirilmelerine önem verir (Adalan, 2016: 32).

Lider herhangi bir sorun ile karşılaşması durumunda bu sorunun çözümüne yönelik astlarından da fikir alarak sorunun çözümü noktasında an doğru neticenin alınmasına çabalar. Çalışanları ve astları da sürece dâhil etmesi ile birlikte oy birliği ile sonuca varılır (Özdemir, 2016:5-6).

2.5.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler

Tam serbestlik sağlayan liderler, ellerindeki otorite gücüne çok fazla başvurmamaktadırlar. Tam serbestlik sağlayan liderler, çalışanlarını kendileri ile baş başa bırakmayı tercih edip, onların kendilerine verilmiş olan misyon doğrultusunda plan, amaç ve politikalarını oluşturmalarına imkân yaratan bir davranış şekli gösterirler. Yani kendilerinde bulunan yönetme yetkisini kullanmayıp çalışanlarına dağıtarak bu hakkı onlara devrederler. Alınacak herhangi bir kararda bir nevi liderin herhangi bir katkısı bulunmamaktadır (Acarbay, 2022). Tam serbestlik sağlayan liderler yönetim fonksiyonlarını incelemek, muhakeme etmek, karar vermek ve uygulamak konularında son derece pasiftirler (Satır ve Karacaoğlu, 2017).

Lider yalnızca kendisinin görüşü alınmak istendiğinde sürece dahil olup, bu konu hakkındaki düşüncesini belirtmektedir. Ancak dile getirdiği düşüncesi grup mensuplarınca hoş karşılanmazsa çalışmalarını etkilemek durumuna değildir (Şafaklı, 2005: 136).

Neticede çalışanlar benimsedikleri her fikri özgürce dile getirebildikleri için yeni ve etkili fikirler ortaya çıkabilmektedir (Satır ve Karacaoğlu, 2017). Bu durumdan ötürü bu tip liderlik kriz dönemlerinde örgüte olumlu etki etmeyebilir (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

2.5.4. Bilgilendirici Liderlik

Bilgilendirici liderlik davranışını benimsemiş olan bir lider, problemin tanımlanmasını yapmakta ve son hükmü verme mesuliyetini de almaktadırlar. Verilen son hükmü çalışanlarına yalnızca duyurmaktan dolayı ortaya çıkacak muhtemel herhangi bir defansla karşı karşıya kalabileceklerini bilmelerinden ötürü ikna kabiliyetlerini bu defansın ortadan kaldırılmasında veya hafifletilmesinde kullanmaktadırlar. Aslında çalışanlar azda olsa fikirleri alındığı için önemsendiklerini hissetmektedirler. Sonuç olarak bilgilendirici liderlik çoğunlukla motivasyon konusunda olumlu etkiler bırakmaktadır (Yılmaz, 2011:103).

2.6. Liderlerin Güç Temelleri

2.6.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin bulunduğu konumuna göre kazanmış olduğu güç türüdür (Can ve ark.,1998:319). Liderin sahip olduğu yasal güç, astlarından daha üst konumda olmasından dolayı verilen talimatların çalışanlar veya astları tarafından direkt yapılmasını sağlar. Yasal gücü en iyi tanımlayan sözcük aslında otorite sözcüğüdür. Özetle çalışanlar veya astlar yöneticilerinin otoritesini kabul etmiş ve yöneticilerinden gelecek emir, istek ve talimatları

kabul edeceklerini belirtmiş sayılırlar. Yöneticileri tarafından gelecek emir, istek ve talimatların gereğın yerine getirme konusunda bir nevi kendilerini mecbur görürler. Ancak astlar tarafından verilen talimatın gereğı yapılmaz ise yöneticileri tarafından kendilerine ceza verilebilmektedir (Dindar, 2001: 61).

2.6.2.Ödül Gücü

Ödül gücü temel olarak pozitif sonuç yaratan önemli bir güç türüdür. Bu güç türünde temel olarak lider, çalışanlarının vermiş olduğı talimatlarının yerine getirilmesinde onları motive etmek amacıyla ödüllendirme metodunu seçmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 46).

Ödül gücü çok çeşitli olabilmektedir. Öyle ki lider tarafından astlarına veya çalışanlarına göstermiş olduğı bir güler yüz dahi ya da onların gönlünü almaya yönelik herhangi bir davranış ödül olarak sayılabilmektedir. Ancak bu durum her bir kişiyi de aynı etkiyi yaratamamakta ya da aynı sonucu doğurmamaktadır. Çalışan kimselerin her ödüle yönelik değerlendirmesi farklı farklı olabileceğinden ötürü liderler ödül gücünü bunu göz önünde bulundurarak değerlendirmelidir (Gözcü, 2019).

2.6.3.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç liderlerin astlarına ya da çalışanlarına yönelik korku yaratması durumunu belirten güç türüdür. Bu güç türünde liderin fiziksel bir güç kullanımı değil çalışanları veya astları üzerinde bazı yaptırımlarda bulunması kastedilmektedir. Zorlayıcı güç liderin ödül gücünün karşılığı olan güçtür. Yönetici tarafından astları veya çalışanları üzerinde uygulanan zorlayıcı gücün ceza olarak nitelendirilme düzeyi gücün bu kimseler üstündeki etki düzeyini de belirlemektedir. Ancak bu gücün aşırı kullanımı sonucunda çalışanlarda işten soğuma ve işini kaybetme düşünceleri de ortaya çıkabilmektedir (Akgündüz, 2006).

2.6.4. Uzmanlık Gücü

Beceri, tecrübe ve bilgi ile alakalı olan bu güç türünde çalışan kişiler liderlerini ne denli deneyimli ve bilgili olarak görürlerse liderde çalışanları üstünde o denli fazla bir etkiye sahip olmuş olur (Koçel, 2003:451).

Uzmanlık gücünü kişiyi devamlı olarak kendisini geliştirmek suretiyle kazanabilir. Bu şekilde devamlı surette bilgi birikimini artırmaktadır. Bu sebeple uzmanlık gücüne bilgi gücü de denilmektedir (Kansu, 2016:29). Bilgi temel olarak öğrenme ile elde edilebilen bir güç türüdür. Bu sebeple çalışanlar ya da astlar başlarında bulunan yöneticilerinin kendilerinden

daha fazla bilgiye sahip olduğunu görürlerse yöneticilerinden gelen emir ve talimatları daha az sorgulamak suretiyle daha istekli bir biçimde yerine getirmektedirler. Ancak yöneticilerinin kendilerinden daha düşük bir düzeyde bilgiye sahip olduğu kanısına varırlarsa yöneticilerinin direktiflerini aynı düzeyde yerine getirmezler. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticiler devamlı şekilde kendilerini geliştirmek mecburiyetindedirler.

2.6.5. Karizmatik Güç

Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bir liderlik kavramıdır. Otoritenin liderin karizmasından kaynaklandığı bir tür örgütlenme veya bir liderlik türünü içerir.

Karizmatik güç liderin tabiatında bulunan bir liderlik niteliğidir. Liderin sahip olduğu gücün ona bağlı olan kişileri esinlendirmesi, onlara etki etmesi, onların beklentilerine yanıt vermesi temeline dayanmaktadır. Karizmatik güç kişiler arasındaki duygudaşlığın düzeyi kadar etkili olabilmektedir (Kızıloğlu ve Kök, 2020).

Genellikle doğuştan gelen bir özellik olan karizmatik güç, liderin ona bağlı olan kişileri ardından sürükleyen ve ona bağlılığını üst seviyede tutabilen bir özelliğe sahiptir.

2.7. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramsal açıdan çoğu zaman birbirleri ile karıştırılan ya da birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavram her ne kadar birbirlerini andırırsalar da aralarında farklar bulunmaktadır. İstenilen amaçların yerine getirilmesi adına kişileri etkisi altına alabilen kimseler liderler iken, (Serinkan, 2008:150-151) bu amaçların sağlanmasında kişilerin bir ahenk içerisinde çalışabilmelerini sağlayabilen kimselerde yöneticilerdir (Eren,1993:397). Liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Zira liderlik yöneticiliğin bir kısmıdır. Belirlenen amaçların hasıl olmasında liderliğin ikna etme yeteneğine ihtiyaç vardır (Akat ve ark., 2002:283). Lider çalışanlarına yeni bir yol çizer. Yönetici ise kendisine çizilen yolda çalışanlarını yönetir. (Abacı, 2020).

“İdareci” dediğimizde aklımıza gelen kişiler aslında yöneticilerdir. Çünkü yöneticiler işlerin işleyişlerini yönetmekte, dolayısıyla idare etmektedirler. Liderler ise içerisinde yer aldığı organizasyonel yapı ile olumlu bir enerji kurarak onu daha ileriye taşıyabilmek için çabalarlar (Maccoby, 2000). Aşağıdaki tabloda lider ile yönetici arasında bulunan farklar yer almaktadır.

Tablo 2.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişimi başlatır ve yönetir	Mevcut düzeni korumak için mücadele eder
Ekibinde yönlendirici rolündedir	Yönetimle ilgilenir
Davranış biçimi ile örnek bir rol modelidir	Yaptıkları değil söyledikleri ile örnek olmak ister
Geleceğe dair bir vizyon taşır	Güne ve bütçeye odaklanır
Ortak hedeflere yönelik bir güç sahibidir	Ödül ve ceza temelli bir güç sahibidir
Gücünü kendisinden alır	Gücünü yetkisinden alır
Güdüleyicidir	Denetleyicidir
Ekibi ile yetkilerini paylaşır	Tüm yetkinin kendisinde olmasını ister
Güç sahibidir	Yetki sahibidir

Kaynak: (Biber, 2019: 183-197).

Tablo 2.2’de de görüldüğü gibi lider ve yönetici aslında her ne kadar birbirleri yerine kullanılan kelimeler olsa da, bazı konularda birbirlerine tamamen zıt manalar taşımaktadır. Her ikisi de temelde bir ekibi yönetmektedir ancak yönetim teknikleri itibari ile birbirlerinden uzaklaşmaktadırlar. Liderler pozitif yöndeki değişimi desteklerken yöneticiler mevcut düzenin devamlılığını sağlamak için çalışırlar. Liderler ekibi ön planda tutarken yöneticiler kuralları ön planda tutarlar. Bunun gibi birçok konuda yönetici ve lider birbirinden ayrılmaktadırlar.

3. UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma uygulanış biçimleri yönünden yapılmış ortak bir tanımlamaya sahip değildir (Gümrükçüoğlu, 2020: 155). Uzaktan çalışma denilince kastedilen birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, mobil çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma ve tele-çalışma olup bu kavramlar çoğu zaman da birbirleri yerine de kullanılabilirlerdir. Bahse konu bu kavramların temel ortak noktası tümünün de birer esnek çalışma metodu olmalarıdır.

Literatür üzerinde gerçekleştirilmiş olan çoğu akademik çalışma esnek çalışma, evden çalışma, tele çalışma ve uzaktan çalışma kavramları üzerine yapılmıştır. Bu tür çalışma biçimi yüz yüze toplantıların olmaması sebebiyle çalışma arkadaşları işletmenin müşterileri vb. gibi kimselerle görüşme konusunda iletişim araçlarına yönelimi de fazlaştırmıştır (Kılıç, 2020).

Literatürde tele çalışma ve evde çalışmanın bir üst kavramı olarak anlaşılmaya da müsait kavram uzaktan çalışma olarak belirtilmektedir (Süzek, 2020: 267). 2016 yılı Mayıs ayında yayımlanmış olan “6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” evde çalışma ve tele çalışma kavramları uzaktan çalışma bölümü altında düzenlenmiştir.

Günümüzde evde çalışma her ne kadar yoğun bir biçimde gündeme gelmiş bir husus olsa da tarihi çok eski dönemlere varmaktadır (Abbas, 2016). Evde çalışma kavramı ilk olarak 14-15. asırlarda ortaya çıkmış ve 18. asrın ikinci yarısında buhar makinesinin icat edilmesiyle birlikte başlamış olan “endüstri devrimi”nin ardından fabrika modelini temel kabul eden “geleneksel istihdam modeli” ile beraber varlığını devam ettirmiştir (Eyrenci ve Bakırcı, 2000). Evde çalışma kavramının yanında tele çalışma kavramı da yaygın kullanılan bir kavramdır (Koyuncu, 2006).

Tele çalışma tabiri, Yunanca’ da uzak manasına gelen “tele” ön eki ile, çalışma manasına gelen (work) kelimelerinin birleşimi ile ortaya çıkan bir kavramdır (Kandemir, 2011). Bir dizi çalışma ve araştırma tarafından kullanılan ve en yaygın kabul gören tanıma göre tele çalışan; Çalıştığı firma veya organizasyon içerisinde bağımlı işçi statüsüne tabi olan, çalışma zamanının en az %50’sini tele çalışan olarak işverenin ana işyerinden uzakta harcayan, tele çalışma yapabilmek için bir bilgisayar ve kendisini işverene bağlayan bir iletişim cihazı kullanma ihtiyacında olan bir kimsedir (Alkan Meşhur, H. F. 2007).

3.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı

Uzaktan çalışma, herhangi bir işveren tarafından meydana getirilmiş olan bir iş organizasyonu kapsamında çalışmakta olan bir işçinin yapması gereken işini kendi evinde ya da teknolojik araçlar yardımı ile işyeri haricinde herhangi bir yerde ifa etmesi için sözlü veya yazılı biçimde kurulan iş ilişkisidir (6715 / İş Kanunu Md. 14.; ILO, 1996:177/184). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere mahkeme kararları doğrultusunda özerk ve ekonomik bağımsızlığı bulunan çalışanlar bu kapsama girmemektedir. Ülkemizde, *Evde hizmet sözleşmesi, işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde, bizzat veya aile bireyleriyle birlikte bir ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşmedir* (Türk Borçlar Kanunu md. 461) ibresi yer almaktadır.

Ülkemizde ise İş Kanununun 14. Maddesinde yapılan değişiklik ile evde çalışma ve tele çalışma kavramları, uzaktan çalışma kenar başlığı altında beraber düzenlenerek, bu kavramlar uzaktan çalışmanın kapsamına girmiştir. Bahse konu bu Yönetmelik 10 Mart 2021 tarihinde 31419 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. (İnal, B. 2021).

Uzaktan çalışma sistemi özellikle 2019 da meydana gelen ve bütün dünyayı etkisi altına alan pandemi süreciyle beraber bütün sektörlerin faydalandığı bir sistem haline gelmiştir. Bundan dolayı uzaktan çalışma günümüzde eskisinden çok daha fazla önem taşımaktadır. Uzaktan çalışma sisteminde bazı unsurlar bulunmaktadır.

3.2. Uzaktan Çalışmanın Unsurları

Uzaktan çalışmanın unsurları mesafe unsuru ve organizasyon unsurudur. Uzaktan çalışma konusunu kavrayabilmek adına sırası ile bu unsurlar aşağıda incelenmiştir. (Yangın, 2016).

Mesafe unsuru: Uzaktan çalışma iş işyerinin sınırları dışında gerçekleştirilmekte olup bu durum ayırt edici bir özellik oluşturmaktadır (Yangın, 2016). Geleneksel manada işyeriyle belirtilmek istenen, yapılmakta olan işin vasfı göz önünde bulundurulmak şartıyla, işin normal koşullarda gerçekleştirilmesinin istendiği alandır (Gümrükçüoğlu, 2020). Geleneksel anlamda işyerinin sadece bir alandan oluşmasına ihtiyaç duyulmadığı gibi, bu kavram işyerinin merkezi olmak durumunda olmasıyla da aynı anlamı taşımamaktadır. İşin olağan koşullarda gerçekleştirilmesinin arzu edildiği yer, çoğunlukla ticari kazancın elde edildiği işletmenin olduğu alandır. Çalışanın haliyle tüm vakitlerde işverenin imalathanesinde, atölyesinde, fabrikasında veya da merkezinde bulunuyor olması mevzu bahis olamaz. Kimi işler için çalışanların çalıştıkları yerler farklılık arz edebilir. Mesela sanatını sokakta icra eden sanatçılar,

toplula taşıma sürücöleri ya da temizlik görevlileri toplula açık alanlarda işlerini ifa ederler; bazı kamu ve özel kuruluşlara toplula yemek hizmeti verenler hastaneler gibi işlerini müşterilerine ait yerlerde yerine getiriler (Aydınöz, 2014). Mesafe unsurundan bahsedebilmek için iş işyerinin dışından bir alandan yapılmalıdır. Mesafe unsuru, AB'nin Tele Çalışma Hakkında Çerçeve Anlaşması'nda da yapılacak işin işverene ait işyeri haricinde yapılması olarak yer almıştır. Literatürde ise mesafe unsuru, çalışılan işle, bu işin sonuçlarının değeriendirileceğı yer arasında mesafe bulunması şeklinde yer almaktadır (Aydınöz, 2014).

Organizasyon unsuru: Bu unsurdan bahsedebilmek için çalışanlar, işi yapma edimini geleneksel işyeri haricinde ancak yine işveren tarafından meydana getirilmiş iş organizasyonu içerisinde onun denetimi ve gözetiminde yerine getirmektedir (6715 sayılı Yasa ile değışik İş Kanunu madde 14 / 4).

Literatür üzerinde herhangi birinin iş yapma eylemini işverenin işyeri haricinde farklı bir yerde gerçekleştirmesinin, yine işverenin iş organizasyonu içerisinde kalmak şartıyla o kişinin bağımlılık ilişkisi içerisinde çalışmakta olduğı gerçeğini kural olarak değıştirmeyeceğı ifade edilmektedir. (Koçak, 2010)

3.3. Uzaktan Çalışmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Bulduğumuz çağda, değışik devletlerde “uzaktan çalışma” kavramını belirtmek adına ayrı terimler kullanıldığı, bu terimler içerisinde çokta belirgin olmayan farklılıkların bulunduğı bir kısım tanımlamaların birbirine girdiğı ve birinin bir diğeri için yerine kullanılabilir olduğı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla bunun da uzaktan çalışmaya dair araştırmaların küresel çapta birbirine kıyaslanmasını ve nicel olarak analiz edilmesini zorlaştırdığı görölmektedir (ILO, 2020:3).

Uzaktan çalışma şekilleri çalışanların işi yerine getirme çalışmalarının işyerinden ayrı biçimde kendilerinin belirlediğı bir başka alanda ifa ettikleri çalışma şekli olarak tanımlanabilmektedir. Mesela çalışanın yapmış olduğı yerine getirme alanı olarak tercih etmiş olduğı alan şahsi evi olabileceğı gibi bunun haricinde kafeteryalar, dinlenme salonları, kütüphane veya farklı bir lokasyon da olabilmektedir (ILO, 2020: 3). Buradan hareketle uzaktan çalışma çeşitleri ilk olarak evde çalışma, ardından da tele çalışma başlıkları ile ele alınacaktır. Yukarıdaki bölümlerde uzaktan çalışmanın evde çalışma ve tele çalışma kavramlarını kapsayan bir üst kavram olduğı belirtilmişti. Bundan dolayı uzaktan çalışma kavramının tarihsel geçmişini evde çalışma ve tele çalışmanın tarihsel geçmiş olarak iki ana kategoride ele alınmıştır.

3.3.1.Evde çalışmanın tarihçesi ve gelişimi

Tarihi kronoloji içerisinde geleneksel anlamda evde çalışma bilinen en eski çalışma şeklidir. Zira geçen yüzyıla kadar üretimin önemli bir kısmı evden yapılmakta, aileler gerek kendi gereksinimlerini karşılamak amaçlı gerekse kazanç sağlamak amaçlı bu çalışma yöntemini tercih etmekteydiler. Tarihte ilk defa evde çalışma tarımdan geçimini sağlayan toplumlarda ilave kazanç sağlamak maksadıyla ortaya çıkmış, özellikle işçi çalıştırmakta olan işverenlerin ucuz işçilik sağlaması açısından tercih edilir olmuştur (Abbas, 2016). Evde çalışma yöntemi, önceden, çoğunlukla hazır giyim ve tekstil sahalarında yoğunlaşmış olsa da son zamanlarda tanıtım, tercüme, sekreteryaya vb. gibi birçok alanda kullanılır olmuştur (Süzek, 2020).

Türkiye’de ise evde çalışma modeli ilk olarak Osmanlı Devleti’nde görülmektedir. Osmanlı padişahı 1. Ahmet zamanında Ankara bulunan tüccarlar üretim yapılacak hammaddeyi köylerde veya kentlerde bulunan üreticilere verip, belli bir ücret karşılığında kişilerin kendi evlerinde ham ipekten yapılmış astarların dokunmasını veya boyanmasını yapmaktaydılar (Koç, 2001).

Türkiye’de, 1980’lerde evde çalışma yönteminin o dönemin iktidarı ile yazı ve görsel medyası aracılığıyla yaygın bir hale getirilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir. Nitekim o dönemin hükümetince “atölye evler” adlı proje halka sunulmuş, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’inca hazırlanmış olan programda (1986)’da eve iş verme sistemine teşvik verileceği belirtilmiştir (Koç, 2001).

Yine yakın zamanda tüm dünyayı ve aynı zamanda Türkiye’yi etkisi altına alan Covid-19 pandemisi’nde de aralıklı zamanlarda evden çalışma uzaktan çalışma uygulanmış ülkede genel sokağa çıkma kısıtlamaları ve karantina önlemleri alınmış ve yeni yeni bu durum esnetilmeye başlanmıştır. Bu bilgiler ışığında tarihi eskilere dayanan evde çalışma an itibariyle de hala uygulanmakta olan bir çalışma şeklidir.

Geleneksel evde çalışma şeklinde özellikle el emeği gerektiren işler yapılmaktadır. Bu çalışma yönteminde bazı tekstil dikim-biçim işleri, takı ve kolye yapımı, bazı tarım ürünlerinin ayıklanması, temizlenmesi, tasnif edilmesi, evden yapılabilmektedir.

Evde çalışan kimselerin iş yapmak amaçlı kullanabilecekleri teçhizat veya donanım oldukça kısıtlıdır. Bunlar bazen bir makas ve iğne, bazen bir dikiş makinası veya iplik olabilmektedir. Geçen zaman zarfı içerisinde ekonomik yapıda da meydana gelen değişim evde çalışma yönteminin özellikle hizmet sektörü kaynaklı iş kollarında çalışma alanı bulmasını

sağlamıştır. 1940/50'li yıllarda, ABD'nde reklamcılık faaliyetlerinin, postayla yapılmasının hızlı bir biçimde yaygınlaşmaya başlaması, birtakım yazı işlerinin evde yapılmasına fırsat yaratmıştır.

Bahse konu çalışma şekli, dünya genelinde birçok yerde önemli bir istihdam imkânı yaratsa da bu çalışma modelinde ağırlıkta kadınlar çalışmaktadır. Çünkü kadınların günlük hayatlarında yapmış oldukları iş ve faaliyetler evde çalışma kapsamına girmektedir. 1900'lü yıllarda Fransa'da her üç kadından bir tanesinin evde çalışmakta olduğu, konfeksiyon, tekstil veya farklı tüketim malları üretmek oldukları bilinen bir gerçektir. Geleneksel evde çalışma sisteminde, çalışan işçiler çoğunlukla parça başı ücretle çalışmakta, çalışma saatlerine kendileri karar verebilmekte ve işverence denetlenememektedirler.

3.3.2. Tele çalışmanın tarihçesi ve gelişimi

Tarihsel süreç içerisinde Jack Nilles, 1975 yılında yayımlanmış bir çalışmasında, ilk defa “tele” ifadesini kullanmıştır. Jack Nilles'in ifade ettiği bu çalışma biçimiyle işyeri tümü ile veya da kısmen işverene ait geleneksel işyerinden ayrılarak, ya çalışan kimsenin evine ya da farklı bir yere taşınmıştır (Nilles, 1975: akt. Messenger, 2019). Nilles'in daha sonraki çalışmalarında, tele işe gidip gelme kavramından ziyade, geleneksel işyeri haricinde değişik bir alanda iletişim ve bilgi teknolojilerinin tamamını ifade eden tele çalışma kullanılmaya başlamıştır (ILO, 2020)

Tele çalışmaya yönelik ilk hukuki düzenlemeler ABD'de yapılmıştır. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, geleneksel haberleşme yöntemlerinin yerini, e-mail, tele konferanslar ve internet almaya başlamıştır. Bu değişim işletmelerin tele çalışma yöntemini benimsemelerine ve bazı işletme giderleri ve maliyetlerin düşmesini sağlamıştır. Böylece tele çalışma şekli ağır ağır ve sistematik bir biçimde kendisine uygulama alanı bulunmuştur. Bu süreçte tele çalışma uygulanma yöntemlerinden uydu çalışma alanları ortaya çıkmış, ülke yönetimlerince bu alanda teşvikler yapılmaya ve farklı sektörler tarafından da kullanılmasına yönelik politikalar oluşturulmaya başlanmıştır. Buna verilebilecek örneklerden birisi tele merkezlerdir. (Alkan Meşhur, H. F. 2007).

Tele merkezler, işverenlerin işlerinin kolay bir biçimde yapılmasına olanak tanıyan, işgücü maliyetlerinin düşürülmesini amaçlayan bazı bilgisayar ve teknolojik diğer yapılarla donatılmış çalışan kimselerin ikamet alanlarına yakın kurulmuş çalışma alanlarıdır. Bu merkezler her şeyden önce çalışan kişilerin işe gidip gelirken geçen zamanda tasarruf sağlamaktadır. Bu merkezler evde çalışmada bahsedilen sosyal izolasyon riski ve evde sabit

gider artışlarının meydana gelme riskinin de ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Tele merkezler başta İskandinav ülkeleri olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde uygulanan bir çalışma şeklidir. Tele merkezleri lokal tele merkezleri (komşu bürolar) ve çok amaçlı tele çalışma merkezleri olarak oluşturulabilirler. Lokal tele çalışma merkezleri çalışan kimselerin yerleşim alanlarına yakın kurullarken Çok amaçlı olan tele merkezleri çoğunlukla kentin dışında yer alan banliyölerde kurulmaktadır. Bir diğer tele merkezi uydu tele merkezleri (uydu bürolar)'dir. Bu merkezler işletmelerin merkezlerine coğrafi yönden uzak alanlara kurulmaktadır. Bu merkezlerinin tercih edilme sebebi, işletmenin ana merkezindeki kapasite yetersizlikleri veya pazara ve müşterilere yaklaşma fikridir. Uydu bürolar birçok yerde kurulabilme özelliğine sahiptir. Bu bürolar aynı ülke sınırları içerisinde kurulabileceği kimi bazen de deniz ötesi alanlarda da oluşturulabilirler. Tele köyler ise, çok amaçlı tele çalışma alanlarının taşrada oluşturulmuş biçimleridir. Bu çalışma şekli, yerel istihdamın artırılması, kırsal kesimde yaşayan kişilerin sosyal entegrasyonlarının sağlanması, burada bulunan kişilere eğitim verilmesi ve bilgi teknolojilerine ulaşabilme fırsatı yaratılması gibi katkılar oluşturmaktadır. (Messenger 2019)

Dönüşümlü (esnek) tele çalışmada, yapılan işin sadece ev ortamında bir tele merkezde veya gezici olarak değil, işletme içerisinde bu yöntemlerin bir kısmının veya tamamının uygun şartlarda bir araya getirilerek tatbik edilmesidir. Bu çalışma nerede ve ne zaman uygulanacağı yapılacak ihtiyaç tespitine göre dizayn edilir.

3.4. Uzaktan Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları

3.4.1.Uzaktan Çalışanlar Açısından

Mega kentlerdeki insan kalabalığı ve trafik problemi dikkate alındığında çalışan insanların işlerine gidiş gelişleri esnasında hem zaman kaybettikleri hem de gerilim yaşadıkları bilinen bir gerçektir. Sahiden uzaktan çalışma çalışan insanların işlerine gidip gelirken yollarda harcadıkları zaman ve katlanmak durumunda kaldıkları ulaşım sorunları park ve yakıt masraflarını düşürmesi ya da tümüyle ortadan kaldırması açısından karlı bir çalışma şeklidir. İşe gidip gelirken harcanan zaman sebebiyle çalışan sevdiği işlere ya da arkadaşlarına ayırabilecekleri kıymetli zamandan özveride buldukları ifade edilebilir.

Uzaktan çalışma biçimiyle çalışan insanların aileleriyle daha fazla birlikte olabildikleri, sosyal hayatları ve işleri arasında daha rahat denge kurabildikleri önemli bir kazanım olup engelli bireylerin bayanların ve taşrada yaşamakta olan insanların bu çalışma yöntemiyle iş yaşamına entegre edilmeleri sağlanmaktadır. (Aksoy, 2012)

Uzaktan çalışma şeklinde çalışan kişi bir bilgisayar veya tablet aracılığıyla kahvesini içerken sıkıcı ve mecburi kıyafetler giymek zorunda kalmadan istediği zaman aralığında çalışabilmektedir. Diğer taraftan, klasik işyerinde, çalışmakta olanın çalışmasında kesinti yaratan çok sayıda faktör olabilmekte buda çalışan kişinin işe yönelik motivasyonuna ve verimliliğine negatif etki etmektedir. Toplantılara gelip giderken geçen ve çalışma arkadaşlarıyla geçirilen süreler gün içerisinde önemli oranda zaman kaybına yol açmaktadır. Ancak bazı araştırmalar göstermektedir ki uzaktan çalışma sisteminde çalışılan işin bölünmesine neden olan faktörlerin daha az olduğu ve uzaktan çalışan kimselerin daha verimli oldukları belirtilmiştir.

Günümüz iş yaşamı koşullarında çalışan kimselerin en fazla yakındığı konulardan biride mobingdir. Mobing çalışan kişilerin performanslarının düşmesine yol açıp işe karşı bir isteksizliğe sürüklenmelerine neden olmaktadır. Hâlbuki uzaktan çalışmada çalışan yapacağı işi kendi evinde ya da yine kendisinin belirlediği başka bir ortamda daha konforlu bir şekilde ailesi veya sevdiklerinin yanında mobing olabilecek herhangi bir durumla karşılaşmadan gerçekleştirebilmektedir. (Kılıç, 2020)

Gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda, çalışan insanların uzaktan çalışmaya geçişlere pozitif yaklaşma oranlarının fazla olduğu, uzaktan çalışma biçiminden de hoşnut oldukları gösterilmektedir. Yakın zamanda ABD’nde yapılmış olan bir araştırma sonucuna göre, aniden ortaya çıkan pandemi sürecinde evden çalışma sistemine geçmek durumunda kalan çalışanların %82’sinin pandemi sona ermesine rağmen ay içerisinde belirli günlerde de olsa evden çalışmayı sürdürmeyi arzu ettiklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, uzaktan çalışma yönteminde, çalışan kimsenin çalışma saatleri belli olmasından ötürü, iş adına ayrılan zaman fazlalaşmakta ve özel yaşam alanı ile arasındaki ayırım soyutlaşmaktadır. (Alp, 2011)

Çalışmak ekonomik bir olgu olmasıyla birlikte aynı zamanda sosyal bir olgudur da. Tek başına evinde veya bilgisayar başında çalışmakta olan kimse git gide a-sosyal duruma gelmektedir. Bununla birlikte çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurma ve fikir alışverişi yapma imkânları azalmaktadır. Bütün bunlarla birlikte kariyer gelişimlerine olumsuz etki edip ve çalıştıkları örgüte yönelik bağlılıkları ve işyerlerine karşı aidiyet duyguları da zayıflamaktadır.

3.4.2. İşverenler Açısından

Bilgi çağında herhangi bir teşekkürle performans ve verimin imal edilen cihaz ya da mamul âdetiyle ölçülmekte olduğu yaklaşımı güncelliğini kaybetmiş, cihaz ya da beden gücü

yerine aklın gücü almıştır. Endüstri devrimiyle beraber işverenlerin ana gayesi makinaların cihaz üretimlerinin kesintiye uğramadan devamını sağlamakken, günümüzde iş görenlerin verimini yükseltmeleri, başarıyı yakalamalarının önünde duran engellerin üstesinden gelinmesi işverenlerin esas gayesini oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, işverence çalışılan ortamdaki dikkat dağınıklığına sebep olan unsurların yok edilmesi veya azaltılması, iş görenlerin psikolojik ve fiziksel sağlık problemlerinin iyileştirilmesi, yakın çevresi veya akrabaları, sevdiği insanlar ve kendilerinin ekonomik durumlarına yönelik kaygılarının yok edilmesi, çalışılmakta olan alanın çalışanların rahatça işlerine odaklanabilecekleri şekilde dizayn edilmesi hedeflenmektedir (Global Workplace Analytics, 2021). Uzaktan çalışma, çalışanların başarıyı elde edebilmelerinin önünde bulunan engelleri kaldırmalarına katkıda bulunabilecek, verimlerini fazlalaştırmalarına imkân verecek bir çalışma şeklidir.

Uzaktan çalışılan sistemler, işverenler açısından genel maliyerlerde tasarruf yapılmasına imkân vermektedir. Bu yöntemle işveren, ısınma, ışıklandırma, kira gibi faaliyet giderlerinden ve eşya gibi demirbaş giderlerinden tasarrufta bulunabilmektedir. Sahiden, 11.000 personelini tele çalışma uygulamasına dâhil eden İngiltere menşeli bir firma, bir senede 60.000.000 pound tasarruf yaptığını ifade etmiştir (Global Workplace Analytics, 2021).

Diğer taraftan, kalifiye çalışanın ikamet adresinin işyerine uzak olması durumunda dahi, işletme açısından kıymetli ve kaliteli personelin istihdamına imkân yaratılabilmektedir.

Bununla beraber, uzaktan çalışma sayesinde çalışanın geç kalma gibi sorunları da çözüme kavuşmaktadır. (Kılıç, 2020)

- İşyerinde herhangi bir bulaşan hastalığı olan diğer çalışanlarla daha az temasta bulunduğu,
- İşyerinde karşılaşılabileceği iş kazası olasılıklarından uzak kalabilmesi,
- İşyerine gidecek kadar iyi olmadığı dönemlerde evde çalışarak işini ifa edebildiği,
- Herhangi bir sağlık problemi yaşayıp veya da doğum yaptıktan ve iyileştikten sonra evde çalışarak çok daha kısa sürede işbaşı yapabildiği,
- Bütün gün izin almaya ihtiyaç duymadan şahsi randevularına gün dâhilinde zaman yaratabildiği saptanmıştır.

Uzaktan çalışma sisteminin oluşturduğu dezavantajlar ise, uzaktan çalışmakta olan çalışanları direkt denetleme ve gözetleme imkânının olmaması ve uzaktan çalışma sistemine geçiş için lazım olan altyapı çalışmalarına gereken harcamalar, uzaktan çalışmayla meydana

gelen şirkete ait verilerin muhafaza edilmesi ve güvenliğinin sağlanmasındaki zorluklar sayılabilir.

3.4.3.Kamu Açısından

Uzaktan çalışma sisteminin kamu açısından birtakım yararları bulunmaktadır. Öyle ki uzaktan çalışma sisteminin, ulaşım için harcanan giderleri azalttığı, trafikte rahatlama yarattığı, yine yoğun trafik ve araçlardan kaynaklanan çevre kirliliklerinin azaltılmasında etkisi olduğu bilinen bir gerçektir (Kandemir, 2011: 37). Yakın zamanda başlamış olan, Covid-19 pandemisinde Mart-2020, Haziran-2020 dönemi arasında, ABD’nde taşıtların sarf ettiği yakıt miktarının Mart-2019, Haziran-2019 dönemine nazaran %30 dolaylarında düşüş gösterdiği ve yine enerji sarfiyatında da %7 oranında azalış olduğu saptanmıştır. Bahse konu bu veriler üstünden inceleme yapan araştırmacılar ABD’de bir günlük karbon salınımının %15 düzeyinde düşüş göstereceğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, uzaktan çalışma yardımıyla bilhassa evdeki mesuliyetleri oldukça fazla olan küçük çocuklarına ya da yaşlı yakınlarına bakmakla mükellef bulunan bayanların ve engelli bireylerin istihdam edilmesine imkân oluşturulması da belirtilmekte, bu durum kamuya kayda değer oranda katkıda bulunmaktadır (Aydın, 2008:361).

Kentlerden daha uzakta kırsal kesimde ve köylerde yaşamakta olan insanlara da uzaktan çalışma aracılığıyla çalışma fırsatı verilmekte bu şekilde kırdan kente gerçekleşen göçün engellenmesine katkıda bulunulmakta ve bölgesel gelişimin sağlanmasına fırsat yaratılmaktadır. Zira AB Komisyonunca hazırlanmış olan bir raporda, uzaktan çalışma sayesinde gerek kırsal kesim ile şehir arasındaki, gerekse şehrin kenar bölgeleri ile merkezi arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılmaya başlandığı ifade edilmiştir (Kandemir, 2011: 37).

3.5.Dijital Dönüşüm, Sanal Organizasyon ve Dijital Dönüşümde Liderlik

Merkezinde bilgisayar ve internet teknoloji alanında meydana gelen gelişimin bulunduğu dijital dönüşüm bütün iletişim araçlarının da dijitalleşmesini sağlamıştır. Bu değişim günlük insan yaşamından büyük firmalara kadar hemen hemen tüm alanlarda kendini hissettirmiştir. Başka bir deyişle internetin bu baş döndürücü süratle hayatımıza girmiş olması enformasyon kaynaklı bir ekonominin oluşmasını da hızlandırmıştır (Tapscott, 1998: 13). Bu çerçevede Endüstri 4.0, üçüncü endüstri devriminden dahi daha çok Nesnelere İnterneti (IOT), otomasyon ve siber-fiziksel sistemler aracılığıyla fiziksel ve dijital dünyanın köprülenmesi, aşamasını belirtmektedir (<https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>, 2022).

Sanal organizasyona yönelik birbirlerine benzer ya da birbirlerinden çok farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Özünde sanal organizasyon özellikle bilgisayar teknolojilerindeki gelişimle birlikte 1980’li yılların ardından yaygınlaşma fırsatı bulmuş ve günümüzdeki anlamı ile kullanılmaya başlayan yeni sayılabilecek bir kavramdır. Sanal organizasyon; sanal olmayan organizasyondan ayrı olarak zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden almış oldukları destek ile aşabilen takımlardır (Stamps, 1997). Howard’a göre (2003) ise sanal organizasyon; dağınık bir şekilde çalışmakta olan kişiler, herhangi bir organizasyon ya da bazı birlikteliklerin kendi en iyi oldukları konu temelinde çok daha büyük pazarlara ulaşabilmek amacıyla bilgi ve bilişim teknolojilerinden de faydalanarak bir işbirliği oluşturmalarıdır. Yukarıda yer alan tanımdan yola çıkarsak, bir sanal organizasyon, mevcudiyeti tümüyle ya da kısmen iletişim teknolojileri sayesinde meydana gelmiş olan kuruluşlarda diyebiliriz. Bu türden organizasyonlara hayali örgüt, örümcek ağı, yalın organizasyon, yeni nesil işletme vb. gibi farklı farklı isimler verilebilmektedir (J.Byrene, 1993).

Özellikleri açısından bir sanal organizasyon bir gerçek organizasyonda olan tüm yeteneklere sahiptir. Ancak bu organizasyonlarda somutluğun sağladığı kolaylaştırıcılık, devamlı çalışan kişiler, ya da müşterilerle ananevî birliktelik vb. gibi özellikler bulunmamaktadır. Bu tür organizasyonlar enek bir yapıya sahip maliyetin azalmasını sağlayan ve daha az sermaye ihtiyacı olan genel kavramdır. (Hedberg, 2000). Sanal organizasyonlarda sadece para önemli değil bununla birlikte sinerji, teknoloji, güven gibi özelliklerde ön plandadır (Damer ve Gold, 2002). Bu organizasyonlarda gözetilmekte olan başlıca ilkeler karşılıklı dayanışma ve sorumluluğun dağıtılmasıdır (Bond, 2001).

Dijital dönüşümde lider çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü mevcut durumdan arzulanan duruma gelebilmekte itici bir kuvvet olarak rol oynamaktadır. Öyle ki mevcut ile istenen arasında olan fark, ihtiyaç olan dönüşüm düzeyini ve oranını saptar (Timurcanday, Eriş ve Süral, 2020: 57-69).

Ağ üstünde akıl çağlı şeklinde de belirtilen bilgi destekli dönüşümün birçok etkisi olmuştur. Bu dönüşümde firma yapılarında değişim, ülke yönetimlerinin kendilerini revize etme ihtiyacının doğması ve insanların kendilerini tekrardan keşfetme arayışı içerisine girmeleri ve bütün bunların bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleşiyor olması dijital dönüşüm sürecinin en bariz taraflarını göstermektedir. Bu çerçevede daha sonraki nesillerin ve iş dünyasının bizim gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmalar ışığında biçimlenecek olması dijital liderliğin ne denli önemli bir kavram olduğunu göstermektedir (Tapscott, 1998: 2). Sosyal bir varlık olan insan tarihin her döneminde gruplar halinde yaşamak istemiş, haliyle bir lidere her

zaman ihtiyaç duymuştur. Bu bilgiler ışığında lider; bir veya birden fazla grup insanı belirlenmiş amaç ve hedefler çerçevesinde bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşım amaçları gerçekleştirebilmek adına onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamına sahip kimsedir. Bu bilgiler ışığında bir liderde analiz yapma yeteneği, olayları sentez edebilme, üstün bir zeka ve sahip olduğu bilgileri kişilere veya gruplara aktarabilme kabiliyeti olmalıdır. Dijital dönüşüm ile meydana gelen gelişmeler hem dönüşümün doğru bir biçimde tanımlanabilmesinin hem de teknoloji odaklı yeteneklere yatırım yapma ihtiyacını doğurmuştur. Aşağıda yer alan şekilde dijital liderliğin boyutları şematize edilmiştir.



Şekil 3.1. Dijital Liderliğin Temel Boyutları

Kaynak: (Timurcanday, Eriş ve Süral, 2020: 57-69).

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere; güçlü iletişim, takım bazlı çalışma, inovasyon, beklentileri değişen müşteriler, açıkça tanımlanmış vizyon, ölçme ve kanıtlama, doğru ve güvenilir verilere ulaşma ve son olarak eğitim ve geliştirme dijital liderliğin temel boyutlarını oluşturmaktadır.

Gerek dinamizm gerekse teknik ilerlemeler sebebiyle anlık çözüm oluşturma konusunda yöneticiler çok daha fazla güçlük yaşamaktadırlar. Ortaya çıkan yeni süreçler her şeyden önce karşılıklı güvene olan ihtiyacı daha da fazlalaştırmıştır. Zira bir şeylerin denenebilme cesareti ancak yapılan hataların, bir hata olarak görülmeyip bunu bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilebilen ortamlarda gelişebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi içinde bunun

karşılanmasını sağlayabilecek bir yönetim kültürünün varlığı büyük önem arz etmektedir. Bu sebepten ötürü çok daha fazla firma şeffaf ve karşılıklı saygı temelli bir yönetim kültürüne yönelmektedir (Piéçh, 2020).

Farklı kültürlerle sahip kişilerin bulunduğu bir yerde ortaya çıkacak performans güdülleri ve davranışlarının kendi ulusal kimliklerine göre de farklılaşabildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Mesela bir İtalyan ve Fransız'ın yer aldığı bir çalışma ekibinde çalışma planı ve çizelgeleme yapmak epeyce zor bir durumdur.

Uzaktan yönetim uygulanırken, duruma göre senkron ve asenkron iletişim araçlarının kullanıldığı akıldan çıkarılmamalıdır. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse dijital liderlik, dijital dönüşümün motoru haline gelmiş ve çevik yönetim yaklaşımlarının uygulanması büyük öneme sahiptir.

3.5.1.Dijital Liderlik

Dijitalleşme, son yıllarda meydana gelen teknolojinin hızlı gelişmesiyle beraber her geçen gün çok daha fazla tartışılan ve kurumların rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmelerinde en hayati unsurlardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Dijitalleşme, iki yönden incelenebilir olan bir kavramdır (Petry, 2016'dan akt. Hensellek, 2020: 56): İlk etapta Dijitalleşme, en basit ifadeyle, herhangi bir bilginin analog formattan dijital formata dönüştürülmesi anlamına gelir. Bunun en yaygın örneklerinden biri, kâğıda basılı bir kitabın e-kitap haline getirilmesidir. Diğer taraftan dijitalleşme, elektronik veri işleme yapısında meydana gelen teknolojik gelişmelerden faydalanarak ekonomik gelişime katkıda bulunmuş bununla doğru orantılı olarak toplumun her kademesinde geniş boyutlu değişikliklerin yaşanmasına yol açmıştır.

İrge (2018: 22), dijitalleşmenin temel dinamiğinin teknolojiye meydana gelen ilerlemeler olarak değerlendirmiş ve etrafımızda bulunan tütm sistemleri manuel olmaktan çıkarma fiili olarak tanımlamıştır. Tarihsel süreç içerisinde teknoloji yenilik üretmede bir katalizör etkisi yaratmıştır. Dijitalleşme ise bundan çok daha fazlasıdır. Liu ve diğerleri (2011: 1730), dijital bir ekonomide dijital süreçlerin ve teknolojinin bütünleştirilmesini sağlayan örgütsel değişimi dijital dönüşüm olarak ifade etmektedirler. Fitzgerald ve diğerleri (2013) ise dijital dönüşüm; müşterilerin deneyimlerinin geliştirilmesi, operasyonların geliştirilmesi ve yeni iş modellerinin oluşturulması gibi faaliyetlerde yeni dijital teknolojilerden yararlanma olarak tanımlanmaktadır. Dijital teknolojiler yeniliğin hızlanmasında, verimliliğin artırılmasında, yeni ürünlerin ve hizmetlerin güçlendirilmesinde ve finansal performans

üzerinde olumlu etki oluşturabilme özelliğindedir (Ersöz ve Özmen, 2020) işletmelerin dijitalleşmenin ticari faaliyetlerde uygulanmasının finansal açıdan yararlı olacağına yönelik inançlarını dijitalleşmenin iş dünyası üzerinde oluşturduğu muazzam etkin sebebi olarak görmektedir.

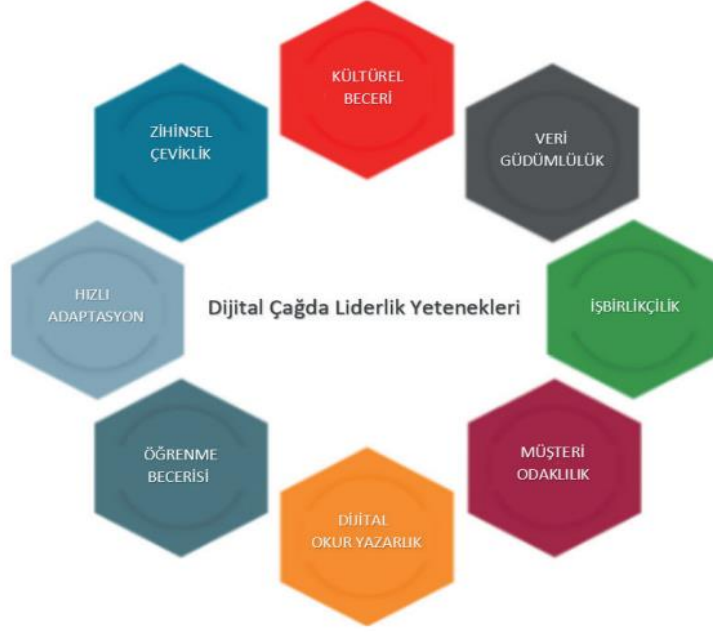
Liderlik bir insanın çevresinde bulunan bütün örgütsel yapılarda karşılaşılabileceği resmi yetkileri ile grubun faaliyetlerin düzenlenmesi ve amaçların gerçekleştirilmesinden ziyade grubun vizyona yönelik güdülenme ve etkileme çabalarıdır (Gürer, 2019: 13 ;Çiftçi, 2020: 42).

Dijital çağda liderlik etmek imkânların gelişmediği teknolojinin olmadığı bir dünyada liderlik etmekten çok daha zor ve karmaşıktır. 21. yüzyıla kadar liderlik; güç ve askeri zekâ üzerine kurulu bir kavramken günümüzde artık liderlik fiziksel güç ile neredeyse hiçbir şekilde bağdaştırılamamaktadır.(Çelebi, 2021)

Geçmişten günümüze liderlik değeri ve önemi daima artan bir kavram olmakla beraber o dönemin şartlar ve ihtiyaçları doğrultusunda farklılıklar arz etmiştir. Yirminci asrın son dönemlerine doğru meydana gelen siyasal ve iktisadi değişimler doğrultusunda biçimlenen küreselleşme ve dijitalleşme ile beraber örgütlerin müşteri profillerinde de büyük değişimlere yol açmıştır. Yirmi birinci asırda ise örgütler bir kaos ve belirsizlik ortamı içerisinde kalmış, bu karmaşık yapıdan kendilerini çıkarabilecek yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duymuşlardır (Gürer, 2019: 12-20).

Günümüz koşullarında liderler, hem kaos ortamı ile hem de belirsizlikle mücadelede bulunup uzun süreli değer yaratabilirken; kısa sürede de performans artımını sağlayabilmelidirler (Fisk, 2002: 45; Klein, 2020: 886).

Dijital liderler, bir kurumun dijitalleşmesi, dönüşen talepleri ve piyasa gereklerinin üstesinden gelme hususunda daha hassas olan ve kurumun çağdaş duruma gelmesine katkıda bulunmak amacıyla bilgi teknolojilerinden ne şekilde yararlanılabileceğinin keşfini yapan kimselerdir (Çelebi, F, 2021) Dijital liderlerden beklenen, dijitalleşmenin getirmiş olduğu fırsatların farkına vararak kurumlarında daha fazla dijital girişimde bulunmaları ve iş görenlerinin de bu değişime ayak uydurmalarına teşvik etmeleridir (Dijkstra, 2020: 8).



Şekil 3.2. Dijital Çağda Liderlik Yetenekleri

Kaynak: (Elvington, 2017)

Şekil 3.2’den anlaşılacağı üzere dijital çağda bir liderde bulunması gereken bazı yetkinlikler vardır. Bunlar; kültürel beceri, veri güdümlülük, işbirlikçilik, müşteri odaklılık, dijital okuryazarlık, öğrenme becerisi, hızlı adaptasyon, zihinsel çeviklik olarak ifade edilmektedir.

Dijital liderlik örgütlerde yalnızca dijital teknolojik yapıların yaygın bir hale getirilmesi ve çalışan kişilerin bu doğrultuda teşvik edilmesine çalışan bir liderlik tarzı olmadığını da belirtmekte fayda bulunmaktadır. Fisk, 2002: 48), dijital liderlerin, yalnızca örgütlerin dijital dönüşümleri ile ilgilenmediklerini belirtmektedir. Dijital liderler dünyayı bir ağlar ve topluluklar yapısı olarak görmelerinden ötürü, ortaya çıkacak karmaşıklıktan dahi değer oluşturabilme çabasındadırlar. Dijital liderler hem geleneksel liderlik becerilerini hemde buna teknoloji ilave ederek yeni yetkinlikler kullanırlar (Petry, 2018: 213; Oberer ve Erkollar, 2018: 411).

Dijital liderliğin gerek ortaya çıkışı gerekse tatbik edilme biçimleri ülkeler, kültürler ve sektörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Ekonomik yönden ileri toplumlarda yoğun bilgi teknolojisi kullanımı ile doğru orantılı olarak dijital liderlerin varlığı da çok daha fazla hissedilmektedir (Mohammad, 2009: 7). Dijital liderler, teknolojik yönden ileri eğitime sahip kimselerdir. Bu liderler insanların teknolojiden ne şekilde etkilendiğini çözme üzerinde efor sarf ederler.

Dijital liderlik dijital bir kültür oluşturma, çalışanların üretken hale getirilmesi, gelirin ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi katkılarından ötürü örgütlere büyük fayda sağlamaktadır.

Dijital liderler büyük sorumluluk sahibi kimselerdir. Bu liderler hem örgütlerindeki dijital dönüşümün sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırken, diğer taraftan bu dönüşümün meydana getirebileceği bazı olumsuz durumların da üstesinden gelmeye çalışırlar (Cortellazzo, 2019).

Dijital liderin yetkinlikleri şu şekildedir; (Westerman vd, 2014)

- Dönüştürücü bir dijital vizyon yaratma
- Çalışanların katılımını sağlayarak dijital vizyonu gerçeğe dönüştürme
- Dönüşümü yönetme
- Kişisel öğrenim ağı oluşturma

Dijital liderliği incelediğimiz bu bölümden sonra çevik liderliği tüm boyutları ile incelemekte fayda bulunmaktadır.

3.5.2. Çevik Liderlik

Teknolojinin hızlı gelişimiyle beraber müşterilerin talep ve isteklerinin farklılaşması, müşterilere yönelik mal ve hizmet sunumunda bulunan şirketlerinde bu hızlı değişime uyum sağlamalarını ve süreci yakından takip etmelerini gerektirmektedir. Şirketlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri de farklı yaklaşımlar geliştirmeleri ile de doğru orantılıdır. Beklenmedik değişimlere adapte olabilmek, istenmeyen durumları engelleyebilmek, verimliliği artırabilmek ve olağanüstü durumlara hızlı çözüm yolları oluşturabilmek büyük önem arz etmektedir (Boyer ve Robert, 2006).

Yukarıda ifade edilen durumların tam anlamı ile gerçekleşebilmesinde ise klasik yapının dışarısına çıkabilmiş liderlere gereksinim bulunmaktadır. Bahse konu bu liderler ise yapılacak olan değişikliklerin farkında olan ve esnek ve çevik yapıdaki liderlerdir (Özdemir ve Çetin, 2019). Bundan dolayı da hem organizasyon içerisinde hem de dışarısında yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek için çevik liderlere gereksinim bulunmaktadır. Çeviklik; “hızlı olmak, beceri sahibi olmak, uyum sağlama, yeni ve farklı durumlarla başa çıkabilmek” şeklinde tanımlanabilir (Muhlbauer, 2018).

Çevik liderler, değişimin hızlı ve karmaşık olduğu koşullar altında etkin bir biçimde liderlik yapan kişilerdir (Joiner ve Joseph, 2007). Aynı zamanda karmaşık durumlarda ait

olduğu kurumu teknolojik dönüşümlere mantıklı ve etkili dokunuşlarla uyum sağlamayı başarabilen lider olarak ifade edilebilir (Aktaş ve Karğın 2020)

Çevik liderlerin amacı, ekiplerinin başarıya ulaşabilmesi için uygun ortamı geliştirmektir (Özgünay, 2022). Çevik liderler, sürekli değişen ve belirsiz bir ortama uyum sağlayabilmektedirler. Zihniyetleri daima yenilik ve fırsata odaklanmaktadır. Odakları şekillendirebilmektedirler. Her yönüyle çeviklik, sürekli kalite iyileştirme fikri ortaya koymaktadır (Cestou, 2020:16).

Çeviklik rekabet ortamında ise karlılık, hız kalite ve yenilikçilik olarak belirtilmektedir (Gunasekaran, 1999).

3.5.2.1.Çevik Liderlerin Özellikleri

Bir rol model olan çevik lider çevresindeki kimselere ve çalışma arkadaşlarına model olur (Allen, 2018). Arzu edilen eylemleri ilk önce kendi yapar ki, etrafındaki kişilerin de benzer davranışlarda bulunmasına aracı olur. Çevik sonuca ulaşandır. Yaptıklarında bilime dayanarak, bu şekilde belirsizlik ve karmaşıklığın önlenmesini sağlayabilir. Denemekten vazgeçmeyen ve etrafındaki insanlara güvenli bir ortam yaratarak yeni şeylerin denenmesine sevk eder. Yanlış yapmaktan korkmamalıdır, böylece türetici düşünölmeye de imkan yaratılacaktır. Ekip çalışmaları çevik lider tarafından desteklemelidir. Ekiplerin görev tanımlamaları yapılarak, organizasyonel yapı içinde çalışmakta olan herkesin neyin, ne şekilde ve ne kadar zamanda yapılacağı hususunda tam bilgiye sahip olması sağlanmalıdır (Gosnel, 2018), bu sayede motivasyonun artırılması ve karmaşıklığın önlenmesi mümkün olacaktır. Motivasyonu artan bir ekip daha fazla verimli olabilmenin yol ve yöntemleri üzerine kafa yormaya başlayacaktır (Turan, 2021). Şirket içerisinde bir ekip ruhu yaratılarak motivasyonu yüksek ve ne yapacağını tam farkında olan bir ortam oluşturulacaktır. Çevik liderlerin iletişim becerileri oldukça güçlü ve empati yetenekleri çok gelişmiştir (Collins, 2018). Kendisine değer verilmekte olduğunu anlayan çalışanlar elinden gelenin daha da fazlasını yapmaya uğraşacak ve haliyle bu durum bir çarpan etkisi ile kurumun başarısını da arttıracaktır (Yılmaz, 2021)

- Çevik bir lider, işletmenin dışarısında meydana gelen bütün olay, durum ve teknolojik yeniliklerle ilgilenmektedir ve bütün bu konularda bilgi sahibidir. Bu gelişmelerin işletmenin ileriki dönemlerdeki durumuna olacak etkilerini tahmin etmeye çalışır.
- Çevik bir lider, elinde bulunan maddi verilerden yararlanarak konuya ayrı taraftan yaklaşarak içlerinden en uygun olanı seçmeye çalışır.

- Bu tür liderlerin vermiş oldukları sözler ile yapmış oldukları eylemler arasında tutarlılık vardır. Çevik liderler hem değişimden bahsederler hem de bu değişimi kendi işletmelerinde uygularlar.
- Çevik liderler iletişime çok fazla önem vermektedirler. Karşısındakine değer verip onunla kendisi arasında empati kurar. Diğer insanların menfaatlerini kendi menfaatinden daha önemli görür (Tokmak, 2018: 962).
- Çevik bir lider başka bireylerin gerek öğrenmeleri gerekse gelişimleri için herhangi bir performans kaybına yol açmadan fırsat yaratmaya çalışır.
- Çevik bir lider farklılıkların yönetimini benimser.
- Çevik bir lider yapılan işin yapılma sebebinin net bir biçimde anlaşılmasını sağlar. İşletmede çalışan tüm personel arasında hem ortak anlayış birliği hem de ortak bir amaç birliği oluşturmaya yoğunlaşır.
- Herhangi bir istenmeyen durum karşısında bu sorunun üstesinden gelebilecek adına ekibini eğitir.

3.5.2.2.Çevik Liderlik Seviyeleri

Çevik liderliğin geliştirilmesi adına Joiner ve Josephs 2006 yılında bir model meydana getirmişlerdir. Bu modelde liderler, “Uzman, Başarılı, Katalizör, Ortak yaratıcı ve Sinerjist” olmak üzere beş değişik düzeyde çeviklik yetkinliği açısından gruplandırılmıştır.

- Uzman Lider: Taktik konulara odaklanır ve problem çözer.
- Başarılı Lider: Stratejiye ve sonuçlara odaklanır.
- Katalizör Lider: Vizyonerdir ve ekiplerinin işlerini kolaylaştırır.
- Ortak Yaratıcı Lider: Ortak amaç ve işbirliğine yönelik çalışır.
- Sinerjist Lider: Kazan-kazan çözümüne odaklanır.

Her bir çeviklik grubu, bir önceki grupta sahip olunan yetkinlikleri de kapsamaktadır (Joiner ve Josephs, 2006). Bu liderlerin davranış ve becerileri değerlendirildiğinde; konuşma çevikliği; ekiplere yol gösterici olma çevikliği ve örgütsel değişimi yönetme çevikliği; çevik liderlerin ekip çalışmasını destekleme ve zorlu koşullarla mücadele etme başarılarını artırmada önemli özelliklerdir (Ete, 2018).

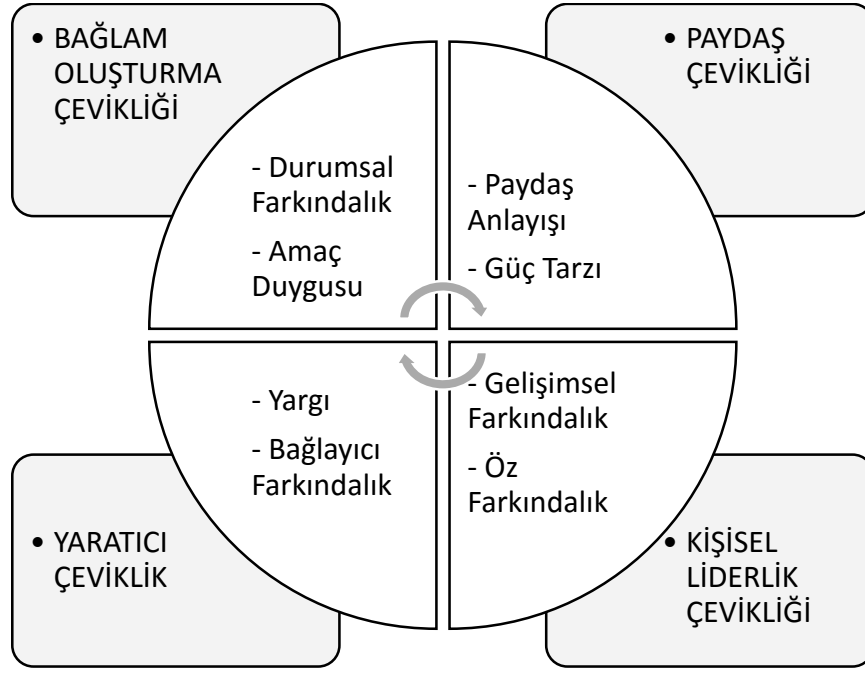
3.5.2.3.Çevik Liderlik Yetkinliği

Çevik liderliğin birkaç yetkinlik alanı bulunmaktadır. Bunlar; (Özdemir, 2020).

- Kişisel Liderlik çevikliği
- Yaratıcı Çeviklik
- Paydaş Çevikliği
- Bağlam Oluşturma çevikliği

Çevik bir liderin etrafını tanıyabilmesi ve olması muhtemel değişiklikleri önceden tahmin edebilmesi gerçekleştirilecek eylemin olası muhtemel sonuçlarının zihinsel analizi, bağlam oluşturma çevikliği ile tanımlanmaktadır (Joiner ve Josephs, 2006; Joiner ve Josephs, 2007). Bir başka deyişle bağlam çevikliği, liderin etrafında yaşanıp bitenleri izlemesine hangi şeylerde değişiklik olabileceğini öngörebilmesine imkân yaratılması bağlamsal çıkarımlarla gerçekleşmektedir (Ete, 2018).

Paydaş çevikliği de çok önemli çeviklik türüdür. Payı olan herkesin gereksinimlerini düşüncelerini göz önünde bulundurmayı kapsamaktadır. Yaratıcı çeviklik ise liderlerin kompleks yapı ve olayların karşılaşılan sorunların çözüme ulaştırılarak yeni fırsatlar yaratılmasını içermektedir (Joiner ve Josephs, 2007). Yaratıcı çeviklikte yeni duruma uygun yeni çözüm yolları geliştirilir (Joiner, 2009). Kişisel liderlik çevikliği, düşünce, davranış ve duyguların farkında olmayı ve eski tecrübelerden faydalanmayı tanımlamaktadır (Joiner ve Josephs, 2007). Şekil 3.3'te "Çevik Liderlik Pusulası" gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Çevik Liderlik Pusulası: Destekleyen Davranışlar

Kaynak: (Joiner ve Josephs, 2007a: 39)

Günümüz küresel rekabet koşullarında şirketlerin mevcudiyetlerini muhafaza ederek yaşamlarını devam ettirebilmeleri çok hızlı değişim ve gelişim gösteren koşullara adapte olabilmeleri ile mümkün hale gelebilmektedir. Bundan dolayı şirketlerin devamlı değişim gösteren bu koşulları hızlı ve doğru bir biçimde algılayarak proaktif davranış gösterip ileriki zamanlarda da var olma şanslarını artırmaları gerekmektedir (Ete, 2018).

3.5.3. İlham Verici Lider

Liderler her ne kadar sonuç elde etme konusunda çalışanlarına bağımlı olsalar da bu sonuçların elde edilme şekillerinde farklılıklar bulunmaktadır. 1980’li yıllarla birlikte “ilham” kavramından bahsedilmeye başlanmıştır. İlham kavramı bir yönden liderliği değişik kaynaklarına dikkat çekerken başka bir yönden de liderlikteki gelişimi belirtmektedir. İlham verici liderlikte çalışan bir kişiye odaklanma ve bununla birlikte şirkete ait değerlere ve şirket misyonuna da büyük bir önem verme söz konusudur (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 58-77.).

İlham veren liderler, çalışanları ile girdikleri her bir etkileşimde şirkete ait değerleri iletmeye özen gösterirler. Bir nevi bunu yaşarlar. Çalışanlarına takım çalışması ile dünya üzerinde ne türlü başarıların elde edildiğine yönelik örnekler sunarlar. İlham veren liderler beklentilerini açıkça iletir ve çalışanlarının ihtiyaçlarına dikkat eder. Ekip üyelerini daha kişisel

bir düzeyde tanirlar, bu şekilde gerek verdikleri sözler gerekse sergiledikleri eylemler liderlik yaptıkları insanlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olur. İlham verici liderliğe odaklanmak, çalışanın iç zihniyetini değiştirmesinde katkıda bulunur (Töremen ve Yasan, 2010: 27-39.).

3.5.4.Güven Verici Lider

Bir liderin güven vermesi ve bu lidere çalışanları tarafından güven duyulması çok önemli bir durumdur. Zira bir lider çalışanlarına “Benimle gel” diyerek bu kimselerin bir hedefe doğru seferber olmalarını sağlar. Düşünceleri net, temiz ve yalındır, kendisini izleyenler büyük coşku yaşarlar.

Güven verici liderlerin kendilerine özel standartları vardır ve bu liderler yenilikçi kimselerdir. Deneyimli çalışanlarla iletişim kurma konusunda kimi zaman sorun yaşayabilir ve bazen de baskıcı bir lider olabilirler (Kantos, 2011:135-158.).

3.5.5.İletişimci Lider

Çoğunlukla ekip üyelerinin ihtiyaçlarını motive eden ve karşılayan iletişimci liderlerdir. Otoriter liderin aksine empoze edilmeyen kararlar grup üyelerinin de katılımları ile alınır. İletişimci liderler iletişimin çift taraflı bir olgu olduğunun farkındadırlar. Kendilerinin söylemlerinden daha fazla sokakta söylenene önem verirler.

İletişimci lider konuşma esnasında tüm dikkatini konuşan kimseye verir ve ondan almaları gereken mesajları daha sonrasında kendi lehlerine kullanırlar. Zira bir lider olabilmek için aynı zamanda mükemmel bir iletişimci olmalıdır (Naktiyok, 2006:19-40).

3.5.6.İnsan Kaynağı Bakış Açısı Olan Lider

İnsan kaynağı bakış açısı olan lider her durumda önceliği insan kaynağına verir ve onların moral motivasyonunu yüksek tutarak aktifliğini sağlar

Liderlik bir örgütsel yapıda çalışmakta olan kişileri daha öncesinden tespit edilmiş olan amaç ve hedefler yönergesinde gelişimi gerçekleştirilebilme yeteneğini belirtmektedir (Bass, 1999). Lider ise bu yönlendirme faaliyetlerinde öncü rolü oynayan kimsedir. Şirketlerde çalışan insanların motivasyonunu sağlayacak, örgüt bağlılıklarını yükseltecek ve bu kimselere destek sağlayacak liderlere her daim gereksinim bulunmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

3.5.7.Sanal Lider

Teknolojik alandaki hızlı gelişim ve değişim süreci birçok alanda olduğu gibi çalışma hayatında da önemli değişimlere neden olmuştur. Eski dönemlerde genellikle işyerinin bulunduğu yerde çalışılmaktayken günümüzde bu durum değişmiştir. Birçok iş uzaktan da yapılabilir hale gelmiştir. Eski dönemlerde yerinde çalışma düzeninde işverenler komuta ve kontrolü elinde bulunduran bir liderlik türünü benimsemişlerdir. Bu tür liderlikte işverenler çalışanlar ve iş süreçlerinde oldukça baskın bir kontrol gücüne sahiptiler. Günümüzde konuşulmaya başlayan sanal liderlik ise bir kolaylaştırıcı liderlik modeline geçmek gerektiğini savunmaktadır (Özbebek Tunç, 2020). Bu modelde, işverenler tüm gücü ve kontrolü elinde tutmayı değil, kolaylaştırmayı tercih etmektedirler. Yapılacak olan iş yine lider tarafından belirlenmekte fakat çalışanların ihtiyaçlarına göre çok sayıda esneklik ve değişiklikler yer almaktadır. (Özdemir ve Erkutlu, 2017).

3.5.8. E-Lider

E-liderlik (elektronik liderlik) olgusu küreselleşme, insani hareketler, iletişim ve bilgi teknolojisindeki değişimler sonucunda elektronik ticaretin ve sanal takımların yaygınlaşması sonucu ortaya çıkmıştır. E-liderlik, kişilerin, grupların veya örgütlerin duygu, davranış ve performanslarında değişim sağlamak adına gerekli olan sosyal etkileşim aşamasında bilgi teknolojilerinden yararlanma olarak ifade edilebilir (Naktiyok, 2006:19-40).

E-liderler hitap edecekleri ya da kendilerini izleyecek kesim üzerinde etkili olabilmek için ilk önce onların sevgi saygı ve güvenini kazanmalıdır. E-liderler geleneksel liderlerden farklı birtakım davranış, özellik ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü e-işletmeler çalışma düzenleri gereği klasik işyerlerinden farklı birçok gereksinime sahiptir. (Sundu, 2021:253-267). ,

4. UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNDE LİDERLİK UYGULAMALARI

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde teorik çerçeve dâhilinde liderlik kavramı, liderliğin özellikleri, stilleri ve liderlik türleri ile uzaktan çalışma sistemi, yapısı, çalışanlara ve işletmeye olan katkısı detaylı biçimde incelenmiştir. Bu bölümde ise konu ile ilgili uygulama sürecine yer verilerek yapılan bu çalışmada kullanılan yöntem, evren ve örneklem, veri toplama, katılımcılar ile görüşme, bulgular ve verilerin analizi ele alınacaktır.

4.1. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma, insanın kendi potansiyelini anlaması, sırlarını çözmesi ve çabasıyla inşa ettiği sosyal yapı ve sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme biçimlerindedir. Her araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da takip edilmesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır.

Nitel araştırma süreci ve nitel araştırmanın temel aşamaları şu şekildedir;

- Problemin belirlenmesi
- Problemin detaylarının ortaya koyulması
- Problemin çözülmesine yönelik yaklaşımların belirlenmesi
- Çalışmanın planlanması
- Verilerin toplanması
- Verilerin sınıflandırılması ve analizi
- Verilerin yorumlanması
- Verilerin raporlanması

Araştırmanın deseni araştırmanın amacına göre belirlenmektedir. Araştırma desenleri araştırmacıya yol gösterir ve araştırmanın tutarlılık ve güvenilirliği açısından sosyal bilimler alanında benimsenmiş yöntemlerin kullanılmasını sağlar.

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasında bir durum karşısında durumun yaşandığı ortam betimlenmeye ve analiz edilmeye çalışılır (Creswell, 2013: 104-105).

Durum çalışmasında kullanılan birçok veri toplama tekniği vardır. Bunlardan bir tanesi görüşme tekniğidir. Çalışma için veri toplama yöntemleri incelenmiş ve yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme türünde daha önceden tespit edilmiş bir konuyu anlamak için, katılımcıların araştırılan durum ile ilgili fikirlerini, algılarını ve durumu

anlamlandırmaları ya da adlandırmalarından faydalanmak suretiyle derinlemesine bilgiler elde edilir. Durum çalışmasında elde edilen veriler için analiz yöntemlerinden betimsel analiz ve/veya içerik analizi kullanılmaktadır (Creswell, 2013: 104-105).

4.2.Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Türkiye genelinde uzaktan çalışmakta olan bilişim firması personelleri örneklemine ise Bursa ilinde faaliyette bulunmakta olan bir bilişim firması personeli olan toplam 10 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örnekleminde ise amaçlı örneklem kullanılmıştır. Amaçlı örneklem kullanılmasının sebebi araştırma probleminin ortaya çıkarılmasında araştırılan durumun meydana geldiği merkezdeki katılımcılardan istekli olarak sağlanacağı varsayımına dayanmış olmasıdır (Creswell, s. 156). Çalışmanın örnekleminin meydana getiren bu kişiler ile 29 Eylül 2022 ile 04 Kasım 2022 tarihleri tarihlerinde görüşme gerçekleştirilmiştir.

Örneklem dahilinde firmada çalışan 10 kişi ile standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yaklaşımı ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4.1. Görüşme Takvimi

Kişi kodu	Tarih	Görüşme Saati	Görüşme Süresi (dk)	Kayıt Şekli	Görüşme Yeri
K1	29.09. 2022	11:55	24:00	Not Alma	Bilişim Firması
K2	29.09. 2022	13:45	28:00	Not Alma	Bilişim Firması
K3	12.10. 2022	12:00	26:00	Not Alma	Bilişim Firması
K4	12.10.2022	13:30	29:00	Not Alma	Bilişim Firması
K5	19.10.2022	11:30	34:00	Not Alma	Bilişim Firması
K6	19.10.2022	11:40	25:00	Not Alma	Bilişim Firması
K7	27.10.2022	13:30	36:00	Not Alma	Bilişim Firması
K8	27.10.2022	13:50	30:00	Not Alma	Bilişim Firması
K9	04.11.2022	11:15	27:00	Not Alma	Bilişim Firması
K10	04.11.2022	11:35	28:00	Not Alma	Bilişim Firması

Kaynak: 29 Eylül 2022 ile 04 Kasım 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelere katılan çalışanların genel bilgileri derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

En kısa görüşme 24 dakika 00 saniye, en uzun görüşme ise 36 dakika 00 saniye sürmüştür. Ortalama görüşme süresi 28,7 dakikadır.

Katılımcıların Özellikleri

Araştırma katılımcıları belirlenirken personellerin uzaktan çalışma sistemi ile çalışmış olmaları koşulu aranmıştır. Araştırma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Tablo 4.2’de katılımcıların demografik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	n	f
Erkek	8	%80
Kadın	2	%20
Toplam	10	%100

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin %80 (8)’i erkek, %20(2)’si kadındır.

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
Yaş	10	22,00	40,00	30,3000	6,12917

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yaş ortalaması $30\pm 6,12$ yaş, katılımcılar minimum 22 yaşında maksimum 40 yaşındadır.

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS.
Çalışma Süresi	10	1,00	12,00	5,0000	3,49603

Araştırmaya katılım sağlayan kişiler ortalama $5\pm 3,5$ çalışma süresine sahip olup minimum 1 yıl maksimum 12 yıl çalışmaktadırlar.

Pozisyon	n	f
Yönetici	3	%30
Çalışan	7	%70
Toplam	10	%100

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin %30 (3)’ü yönetici, %70 (7)’i çalışandır.

Eğitim	n	f
Üniversite Mezunu	10	%100
Toplam	10	%100

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin %100 (10)’ü üniversite mezunu kişilerdir.

4.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuş görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda standart hale getirilmiş açık uçlu yedi soru yer almaktadır. Hazırlanan görüşme formu Bursa ilinde Bilişim sektöründe yer alan bir bilişim firmasında görev yapmakta olan çalışanlara uygulanmıştır.

Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yaklaşımı, “*araştırmacı tarafından araştırma sorusunun ortaya çıkarılması için her katılımcıya aynı tarzda ve sırada sorulmak üzere hazırlanmış sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmasıdır*”. Bu çalışmada, katılımcılara sorulacak sorulardan katılımcıya göre yoğun ya da az daha az derinlikli cevaplar alma olasılığının önüne geçmek bu yaklaşım kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek: 151).

Görüşme tekniğinde hem konuyu hem de belirli bir sorunu kavramaya ve çözmeye yönelik sorular hazırlanır. Bunu yaparken aynı zamanda “*katılımcıların konu ya da sorunu nasıl algıladıkları, nasıl anlamlar yükledikleri, kabul ve reddedişlerindeki sebeplerin ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılır*” (Bal, s. 74). Glesne, “*çalışmanın araştırma sorusu ya da sorularından ne anlamak istediğimizi ortaya çıkarmak için katılımcılara sorulması gereken soruları görüşme soruları olarak tanımlamaktadır*”. Bu çalışmada katılımcılara araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan aşağıdaki 7 temel soru yöneltmiştir. Bunlar:

1. Sizce liderlik nedir?
2. Uzaktan çalışmada; sizce lider nasıl olmalı ve liderin işletme açısından sağladığı önem nedir?
3. Günümüzde yeni liderlik tanımlamaları mevcuttur. Sizin şirketiniz ve takımınız bu liderlik tanımlamalarından hangisine girmektedir. Sebebini açıklar mısınız?
4. Yukarıda ifade edilen, sizin şirketiniz ve takımınızın girmiş olduğu liderlik türünün sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?
5. Soruda belirtilen ve şirketinizde uygulanmayan liderlik türleri genel olarak hangi nedenden dolayı uygulanmamaktadır?
6. Uzaktan çalışma sisteminde lider çalışanlar karşısında aşağıda ifade edilen liderlik güçlerinden hangisini daha etkin kullanmaktadır?
7. Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketinizin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasında tutarlılık var mı? Yoksa nedeni nedir?

(Alkan Meşhur, H. F. 2007), (Alp, 2011), (Bakan ve Büyükbeşe 2010).

4.4. Görüşme

Personeller ile yapılan görüşmeler, 29 Eylül 2022 ile 4 Kasım 2022 tarihleri arasında bilişim firması içinde çalışanların talepleri göz önünde bulundurularak muhtelif alanlarda bir ses kayıt cihazı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce aşağıdaki ifadeler kullanılarak araştırmacı tanıtılmıştır:

“İsmim Mesut KENAR. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tarafımdan hazırlanan tez çalışmamda sizin tarafından verilecek yanıtların çalışmama büyük katkı olacağını bilmenizi isterim. Hazırlamış olduğum bu çalışmada size özel ne resmi ne de sizi niteleyecek hiçbir özel bilginiz kullanılmayacak ve üçüncü taraflarla hiçbir surette paylaşılmayacaktır. İzniniz olursa zamanı etkin kullanmak adına faydası olacağını düşündüğüm ses kaydı almak istiyorum. Tarafınızla gerçekleştireceğim görüşme ortalama otuz dakika içerisinde bitecek olup ancak arzu ettiğiniz zamanda görüşmeyi sonlandırabilme tasarrufuna sahipsiniz.”

4.5. Bulgular ve Verilerin Analizi

Çalışmanın yapıldığı bilişim firması personelleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, personellere yöneltilen sorular ve vermiş oldukları yanıtlar temel olarak;

1. Personellerin yapmış oldukları liderlik tanımlamaları
2. Uzaktan çalışmada liderin nasıl olması gerektiği ve liderin işletme açısından sağladığı önem,
3. Şirketin ve takımın yeni liderlik tanımlamalarından hangisine girmiş olduğu,
4. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajları ve dezavantajları,
5. Şirkette uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenleri,
6. Uzaktan çalışma sisteminde liderin çalışanlar karşısında kullanmış olduğu liderlik güçleri,
7. Uzaktan çalışma dönemi boyunca şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasında tutarlılık düzeyi

olmak üzere toplam 7 başlıkta toplanmıştır. Personel ile görüşme sorularından elde edilen bulgular aşağıdaki tablolar ve frekansları yüksek olan alıntılar şeklinde sunulmaktadır. Frekans, o fikri belirten kişi sayısına eşittir.

4.5.1. Liderlik Tanımlamalarına Yönelik Bulgular

Görüşme yapılan her bir personele “Sizce liderlik nedir” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde olup, frekans, o fikri belirten kişi sayısına eşittir.

Tablo 4.3. Personellerin Liderlik Tanımlamaları

Katılımcıların Liderlik Tanımlamaları	n
Ekip başarısına yoğunlaşan ve onlara yol gösteren kişi	7
Sorunlara çok hızlı çözüm bulabilen kişi	2
İnsanları aynı amaç etrafında toplayabilen kişi	1

Tablo 4.3’te bilişim firması çalışanları ve yöneticileri bundan sonra personelleri olarak ifade edilecektir, kendileri açısından liderlik tanımlamalarına yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre;

7 personel, lideri ekip başarısına yoğunlaşan ve onlara yol gösteren kişi olarak görmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Egoları olmayan kendini ön plana çıkarmaktan çok ekibin başarısını ön plana çıkararak, azimli olan ve ekip arkadaşlarının fikirlerine saygı duyan, ekiple birlikte hareket edebilen; beraber çalıştığı kişilere yön veren değil yol gösterendir...” (K1),

“...Liderlik bulunduğu topluma yeni bir vizyon kazandırabilen, mevcut şartlarda daha iyisi için yol gösterici olabilen onları motive edebilen kişidir...” (K4)

“...Arkasında olan kişileri daha ileriye çıkarabilecek, grup içindeki fikirleri dinleyip onların da onayını alarak çıkan fikri en iyi şekilde uygulayan kişidir...” (K5),

“...Lider yol gösterendir. Bir işin nasıl yapıldığını ve nasıl yapılacağını yönlendiren kişidir. İşe daha hakimdir. İş iyi yapan kişiyi seçer ve sorumluluk verir...” (K6),

“...Ekibinin işini kolaylaştıran ekibine yardımcı olan onların yükselmesini sağlayan daha iyi çalışmalarına olanak sağlayan, onları yönlendiren kişidir...” (K7),

“...Liderlik, bir ekibin ya da grubun yönetiminden çok yeri geldiğinde en yakın arkadaşı yeri geldiğinde bir büyüğü olarak yol gösterici olabilmektir. Bana göre en iyi liderler empati yapabilen ve en kötü durumda bile pozitif düşünüp bir yol bulabilenler...”(K8),

“...Liderlik çalışanlara yol gösterici, onları motive edici, destekleyen, görev veren ve sorumluluk alan kişilerin sergilediği tutumdur...” (K9),

Personellerden 2 kişi lideri sorunlara çok hızlı çözüm bulabilen kişi olarak ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

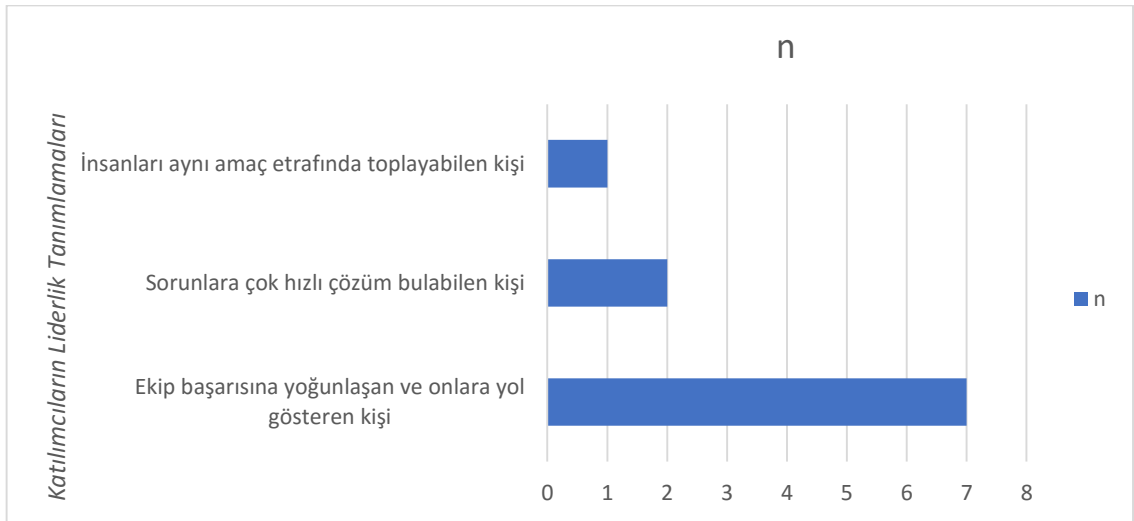
“...Liderlik ortaya çıkan problemlere en kısa sürede çözüm bulabilmektir. Bulan kişi de liderdir...” (K3),

“...Liderlik şirket genelinde düşünürsem insanların bakış açısına saygı duymak; ortamda yürüttüğün işe çalışanlarıyla beraber onlara danışarak fikir alarak tartışarak doğru karara hızlı ulaşmaktır...”(K2),

1 kişi de lideri, insanları aynı amaç etrafında toplayabilen kişi olarak tanımladığını ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Liderlik, insanları aynı amaç etrafında toplayabilmek, onları ortak amaçları için motive ederken örnek davranışlar sergilemek ve hiçbir zorluk karşısında pes etmeden amacı gerçekleştirmektir...” (K10)

Personellerin vermiş oldukları yanıtlardan; “liderin çalışanlara yol gösteren sorunlar karşısında hızlı çözüm yolları bulabilen ve onları aynı amaç etrafında toplayabilen kişi” olduğu belirlenmiştir.



Grafik 4.1. Katılımcıların Liderlik Tanımlamaları

4.5.2. Uzaktan Çalışmada Liderin Nasıl Olması Gerektiği ve Liderin İşletme Açısından Sağladığı Öneme Yönelik Bulgular

Firma personellerine “Uzaktan çalışmada; sizce lider nasıl olmalı ve liderin işletme açısından sağladığı önem nedir?” sorusu yöneltilmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşımları istenmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4. Uzaktan çalışmada; liderin özellikleri

Uzaktan çalışmada; sizce lider nasıl olmalı?	n
Destekleyici olmalı	1
Gruplar arası iletişimi canlı tutabilmeli	2
Birleştirici olmalı	1
Empati yapabilmeli	1
Çalışanların motivasyonuna önem vermeli	2
Çalışanları denetlenebiliyor olmalı	2
Ekibi tarafından sevilen ve çokça saygı duyulan bir karaktere sahip olmalı	1

Tablo 4.4’te personellerin, uzaktan çalışmada; liderde olması gereken özelliklere yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre 1 personel destekleyici olmasını ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir:

“...Uzaktan çalışmada lider destekleyici olmalı ekibin motivasyonunu üst derecede tutacak ve onların uzakta olduğunu hissettirmeyecek şekilde hareket etmeli. Ekipler arasındaki iletişimi canlı tutabilmeli, yalnız olmadığını hissettirmeli...” (K1),

2 personel liderin gruplar arası iletişimi canlı tutabilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışmada lider, yüz yüze olmasa bile yüz yüze iletişim kurmalı, gerektiği zamanlarda yüz yüze görüşme sağlanmalı...”(K8),

“...Uzaktan çalışmada lider destekleyici olmalı ekibin motivasyonunu üst derecede tutacak ve onların uzakta olduğunu hissettirmeyecek şekilde hareket etmeli. Ekipler arasındaki iletişimi canlı tutabilmeli, yalnız olmadığını hissettirmeli...” (K1),

2 personel çalışanların motivasyonuna önem vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışmada lider; çalışanların motivasyonu düşürmeden çalışma düzeninin suistimal edilmesini engellemeli ve doğru şekilde takip edebilmelidir...” (K3),

“...Uzaktan çalışmada liderin sürekli kendisini hissettirmesi lazım. Belli aralıklarla iş dışında hal hatır gibi iletişime geçmek ve dertlerini dinleyerek çözüm bulmaya çalışmak lazım. Uzaktan çalışmadaki durumunu kolaylaştırmak lazım, Örneğin evinde internet yoktur internet almak lazım. Yemek konusunda yardımcı olmak lazım...” (K6),

2 personel çalışanları denetlenebiliyor olması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışmada lider; çalışanların motivasyonu düşürmeden çalışma düzeninin suistimal edilmesini engellemeli ve doğru şekilde takip edebilmelidir...” (K3),

“...Uzaktan da çalışsa lider tarafından tüm yapılan işler ve altındaki personeller denetlenebiliyor olması lazım iş takibinin iyi yapılması lazım ve bunları üst birimlere doğru şekilde aktarabiliyor olması lazım...” (K5),

1 personel birleştirici olması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışma istismara açık bir konudur. Lider uzaktan çalışmada kişileri iyi tanımalı, onların neler yapacağını ve neler yapmayacağını bilmeli ve birleştirici olmalıdır ...” (K4),

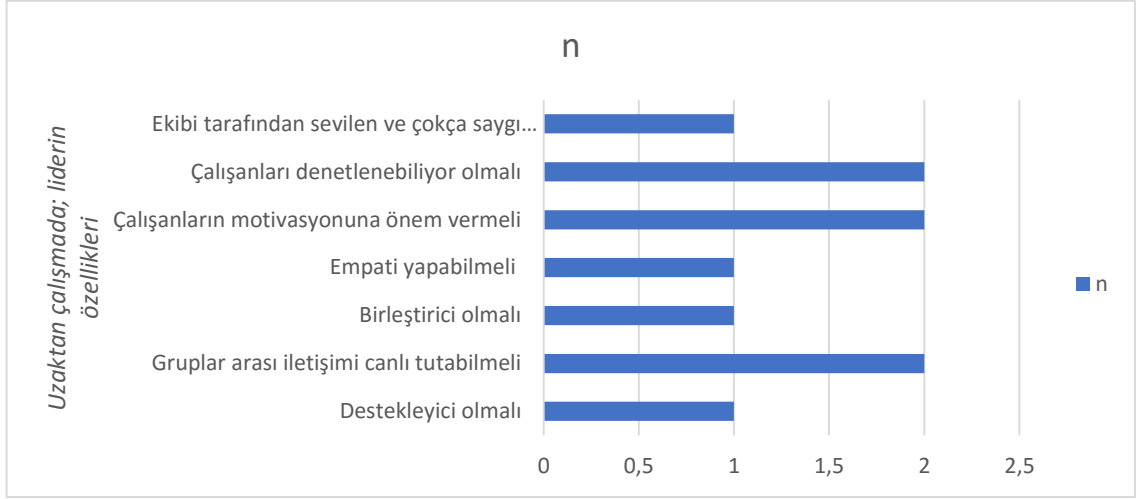
1 personel empati yapabilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışmada genel olarak uzaktan çalışanın şartlarına empati yapmalı (evin durumu, internet sıkıntısı) gibi çalışana empati kurarak ona destek olmalı ...”(K2),

ve 1 personelde ekibi tarafından sevilen ve çokça saygı duyulan bir karaktere sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir:

“...Uzaktan çalışmada lider, ekibi tarafından sevilen ve çokça saygı duyulan bir karaktere sahip olmalıdır ...” (K10)

Bu bulgular değerlendirildiğinde uzaktan çalışma sisteminde liderin sahip olduğu özelliklerin direkt ekip başarısı üzerinde hayati bir öneme sahip olduğu ve personellerin liderden alacağı her pozitif yaklaşımın gerek iş disiplini gerekse işin severek yapılması üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görünen bir gerçektir.



Grafik 4.2 Uzaktan çalışmada; liderin özellikleri

Personellerin vermiş oldukları yanıtlarda uzaktan çalışmada liderin nasıl olması gerektiği değerlendirildikten sonra, liderin işletme açısından sağladığı öneme yönelik bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 4.5. Uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı önem

Uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı önem	n
Birleştirici olması ve ekip içi iletişimi ayakta tutması	3
Çalışma düzeninin suistimal edilmesini engellemesi	3
Çalışanların işlerini yaparken liderden ilham almaya ihtiyaç duymaları	1
İşin yapılıp yapılmadığını takip ediyor olması	2
Şirketin devamlılığını sağlamak açısından kritik bir öneme sahip	1

Tablo 4.5’da uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı öneme yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre;

3 personel liderin birleştirici rolü ve ekip içi iletişimi ayakta tutması açısından şirkete katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışma sürecinde liderin en büyük önemi de birleştirici olması ve ekip içi iletişimi ayakta tutuyor olmasıdır...” (K1),

“...uzaktan çalışma istismara daha açık bir sistemdir. Kurumsal bağlılığı olmayan, liderine saygı duymayan bir personeller uzaktan çalışma sisteminde ofis ortamındaki kadar verimli olmayabilir. Ancak lider o sevgi saygı ve motivasyonu doğru bir iletişimle personeleri arasında hakim kılmışsa bu durumda belki de ofis ortamından dahi daha verimli bir sonuç alınabilir...” (K10)

“...Lider tarafından doğru bir iletişimle çalışanların buldukları şirkette ne gibi sorumluluğu olduğunu hatırlatılmalı...”(K8),

3 personel suistimale çok açık olan uzaktan çalışma düzeninin suistimal edilmesinin engellemesi açısından liderin çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...uzaktan çalışma istismara daha açık bir sistemdir. Kurumsal bağlılığı olmayan, liderine saygı duymayan bir personeller uzaktan çalışma sisteminde ofis ortamındaki kadar verimli olmayabilir. Ancak lider o sevgi saygı ve motivasyonu doğru bir iletişimle personeleri arasında hakim kılmışsa bu durumda belki de ofis ortamından dahi daha verimli bir sonuç alınabilir...” (K10)

“...Kişiler için uzaktan çalışma, ofisten çalışma ile aynı performansa sahip olmalıdır. Kişilerin davranışlarını göremediğimiz bu durumda koordinasyonu, verimliliği ve iş takibini çok iyi yapmalıyız. Ekip liderlerinin görev dağılımlarını, personellerin işe giriş çıkış takiplerini, ofisteki ve evdeki çalışmada sergiledikleri performans farklarını takip etmesi şirketin devamlılığını sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir...” (K9),

“...Uzaktan çalışmada liderin çok da bir önemi kalmıyor. Lider kendin oluyorsun kendi işine odaklanıyorsun, kendi fikirlerini daha rahat yürütüyorsun. Ancak liderin önemi tam da bu noktada uzaktan çalışma düzeninin suistimal edilmesini engellemesi oluyor. (K2)

2 personel işin yapılıp yapılmadığının takip edilmesi açısından liderin önemli olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Tabii uzaktan çalışma aynı ortamda liderlik etmek gibi de değildir ve kontrol mekanizmasının etkinliği uzaktan çalışmada çok daha değerli bir hale gelmektedir diye düşünüyorum...” (K4),

“...Lider iş takibi yapar ve bu uzaktan çalışmada gerçekten önemlidir. Sabah işe giriş yapan kişi gerçekten aktif olarak iş yapıyor mu yoksa kaytarıyor mu bunları iyi takip etmek lazım...” (K7),

1 personel şirketin devamlılığı açısından kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Kişiler için uzaktan çalışma, ofisten çalışma ile aynı performansa sahip olmalıdır. Kişilerin davranışlarını göremediğimiz bu durumda koordinasyonu, verimliliği ve iş takibini çok iyi yapmalıyız. Ekip liderlerinin görev dağılımlarını, personellerin işe giriş çıkış takiplerini,

ofisteki ve evdeki çalışmada sergiledikleri performans farklarını takip etmesi şirketin devamlılığını sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir...” (K9),

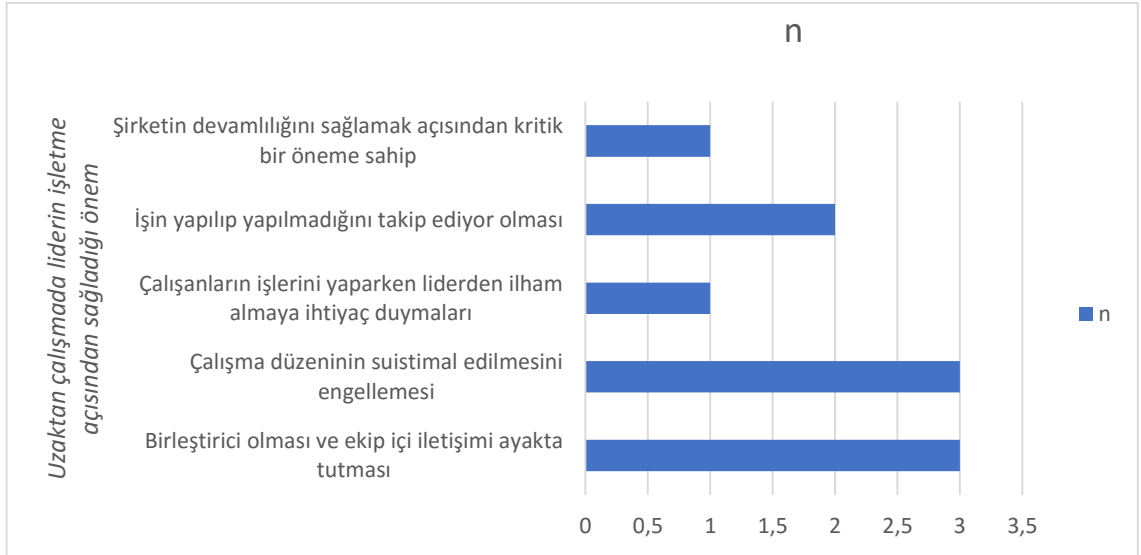
1 personel de şirket personellerine ilham kaynağı olmasından dolayı büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...İşletme açısından da ekibi bütünleştiren ve toplayan kişi olmalı. Çünkü insanlar neyin nasıl yapacağını o liderden ilham alarak yapmalıdır...” (K6),

Buradan hareketle özellikle uzaktan çalışma sisteminde lider çok stratejik bir öneme sahip olması ile birlikte örgün çalışma düzenine göre hem üstlendiği rol ve sorumluluklar hem de taşıdığı önem misli ile artmış olduğu belirlenmiştir (Ek-2).

Lider, insan unsurunu çok randımanlı ve dinamik bir şekilde yönlendirdiği için işletmenin hedeflerine kolaylıkla ulaşabilmesini sağlar. Diğer taraftan lider kişilerin gelişiminde ve kendi aralarındaki sosyal adaletin sağlanmasında belki de en etkin faktördür (Tüfekçi ve Saylı, 2008, 2008:194).

İşletmelerde liderin birçok görevi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; örgütün planlı bir şekilde yönetilmesi, karar alma mekanizmaları ve süreçleri, örgütün çevresi ile olan kaliteli iletişiminin sağlanması ve örgüt içerisi faaliyetlerin etkili bir şekilde sevk ve idaresidir (Doğan ve Kılıç, 2009: 88).



Grafik 4.3. Uzaktan çalışmada liderin işletme açısından sağladığı önem

4.5.3. Şirketin ve Takımın Girmiş Olduğu Yeni Liderlik Tanımlamalarına Yönelik Bulgular

Firma personellerine “Günümüzde yeni liderlik tanımlamaları mevcuttur. Sizin şirketiniz ve takımınız bu liderlik tanımlamalarından hangisine girmektedir. Sebebini açıklarımısınız” sorusu yöneltmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.6. Şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamaları

Şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamaları	n
Çevik liderlik	2
İlham verici liderlik	3
Güven verici liderlik	2
İletişimci liderlik	4
İnsan kaynağı bakış açısı olan liderlik	1
Sanal Liderlik	1
E-liderlik	1

Tablo 4.6’de şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamalarına yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre; buldukları şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünü,

4 personel iletişimci liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...İletişimci lider benimseniyor. Bizim fikirlerimize önem veriliyor. Liderimiz bizleri sürekli düşünmeye sevk ediyor kendi işimizi ön plana koymamızı ve bunun sorumluluğunu almamızı istiyor...”(K2),

“...Biz genelde bir karar almak istediğimizde birbirimizden sürekli yardım alırız. Alternatif fikirler alınacak karara yönelik tüm eksikleri tamamlar ve bu şekilde doğru sonuca ulaırız. İşletmemizde iletişimci liderlik daha çok benimsenmiştir...” (K6),

“...Uzaktan çalışma sisteminde iletişimi ayakta tutmak çok önemlidir. Ve şirketimiz bu konuda gerekli olan şeyleri yapmaya çalışıyor. Sürekli toplantılar yapılarak herkesin fikri alınıyor, zaman zaman iş dışı etkinlikler yapılarak sosyal anlamda da ekibin birbirine bağlanması sağlanıyor. Bunları göz önüne aldığımızda iletişimci liderlik benimseniyor diyebilirim...” (K10).

“...Şirketimizde iletişimci liderlik uygulanıyor ama kişilerin konuşmaları çok iyi şekilde analiz edilmiyor. Güven verici liderlerimiz var ama kesinlikle baskıcı değiller. İlham verici liderlik de var ancak iletişimci liderlik kadar ön planda değil Yerine göre hepsi şirketimizde uygulanıyor. Ancak iletişimci lider bence daha fazla ön plana çıkıyor...” (K5),

3 personel ilham verici liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yerine göre İlham verici yerine göre güven verici liderliğin benimsendiğini söyleyebiliriz. Aslında bahsettiğimiz tüm liderlik çeşitleri şirketimizde yerine göre uygulanmaya çalışılan liderlik türlerindedir...” (K1),

“...Tüm liderlik türleri şirketimizde gerektiği durumlarda kısmen uygulanmakta. Ancak genel manada en çok ilham verici ve güven verici liderlik uygulanıyor. Baskıcı bir liderlik türü ise asla benimsenmiyor. ...” (K7),

“...İlham verici liderler, insan kaynağı bakış açısı olan liderler...”(K8),

2 personel çevik liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Uzaktan çalışmada en önemli şeyin çevik ve hızlı karar alabilen liderlik olduğunu düşünüyorum. İlham verici liderlik uzaktan çalışma sisteminde aynı verimliliği sağlamaz diye düşünüyorum. Lider hem çevik olması lazım hem de güven verici lider olması gerekiyor. Çünkü çalışan bir karar aldığı anda verdiği o kararın altında kalmaması ve yapılan hatayı kabullenip çalışanına omuz vermesi gerekiyor...” (K4),

“...Şirketimizde genel olarak çevik liderlik vasfının olduğunu düşünüyorum...” (K9),

2 personel güven verici liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yerine göre İlham verici yerine göre güven verici yerine göre iletişimci lider diyebiliriz. Aslında bahsettiğimiz tüm liderlik çeşitleri şirketimizde uygulanmaya çalışılan liderlik türlerindedir...” (K1),

“...Uzaktan çalışmada en önemli şeyin çevik ve hızlı karar alabilen liderlik olduğunu düşünüyorum. İlham verici liderlik uzaktan çalışma sisteminde aynı verimliliği sağlamaz diye düşünüyorum. Lider hem çevik olması lazım hem de güven verici lider olması gerekiyor. Çünkü çalışan bir karar aldığı anda verdiği o kararın altında kalmaması ve yapılan hatayı kabullenip çalışanına omuz vermesi gerekiyor...” (K4),

1 personel insan kaynağı bakış açısı olan liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...İlham verici liderler, insan kaynağı bakış açısı olan liderler...”(K8),

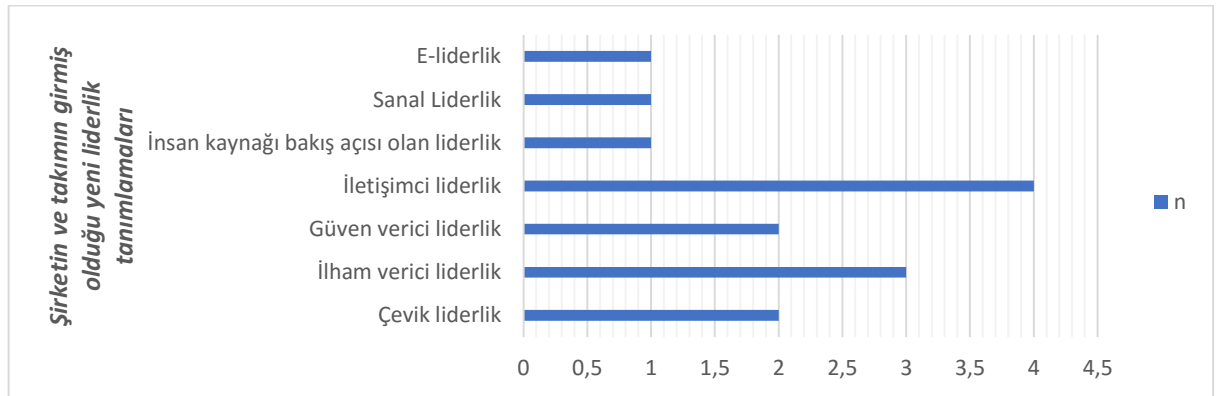
1 personel sanal liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...özellikle uzaktan çalışma süreci ile beraber e-liderlik ve sanal liderlik şirketimizde benimsenmektedir. Üst kademedeki çalışanlar teknolojiden uzak olursa bu sektörde çok büyük problem olacaktır. Uzaktan çalışmada da sanal liderlik çok önemlidir...” (K3),

1 personel de e-liderlik olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...özellikle uzaktan çalışma süreci ile beraber e-liderlik ve sanal liderlik şirketimizde benimsenmektedir. Üst kademedeki çalışanlar teknolojiden uzak olursa bu sektörde çok büyük problem olacaktır. Uzaktan çalışmada da sanal liderlik çok önemlidir...” (K3),

Bu bulgulardan hareketle ilham verici liderlik, güven verici liderlik ve iletişimci liderlik ve çevik liderlik uygulamalarının daha ön planda olduğu görülmüştür. Çoğunlukla ekip üyelerinin ihtiyaçlarını motive eden ve karşılayan iletişimci liderlerdir. İlham veren liderler, çalışanları ile girdikleri her bir etkileşimde şirkete ait değerleri iletmeye özen gösterirler (Ek-2).



Grafik 4.4. Şirketin ve takımın girmiş olduğu yeni liderlik tanımlamaları

4.5.4. Şirketin ve Takımın Girmiş Olduğu Liderlik Türünün Avantajları ve Dezavantajlarına Yönelik Bulgular

Firma personellerine “Yukarıda ifade edilen, sizin şirketiniz ve takımınızın girmiş olduğu liderlik türünün sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları

yanıtlarda; katılımcıların çevik liderlik ve iletişimci liderlik üzerinde yoğunlaştıkları görülmüş ve bu liderlik türleri kaynaklı avantajlar ve dezavantajlar aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Tablo 4.7. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajları

Avantajlar	n
Kendi kendine hareket eden bir organizma olması	2
Kişilerin kendilerini belirli konularda devamlı motivasyon ve ilerleme içerisinde tutabilmeleri	1
Değerlere önem verilen samimi bir ortam sağlaması	1
Herkesin ekibin bir üyesi ve karar vericisi olması	1
Pozitif olunması,	1
Kısa vadeli işlerde hızlı karar alınabilmesi	3
Herkesin fikrini özgür bir biçimde ifade edebilmesi	1

Tablo 4.7’de şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajlarına yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre verilen yanıtlarda sıralanan avantajların özellikle çevik liderliğe yönelik avantajlar olduğu saptanmıştır. Buna göre;

3 personel kısa vadeli işlerde hızlı karar alınabilmesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Çevik liderlik yöneticilerin pay ve paydaşları ile olan ilişkilerinde personellere örnek olduğunu düşünüyorum. Müşteri ilişkilerindeki pozitif tutumları çalışanlar içerisinde de benimsenerek şirket kültürü haline gelmektedir. İletişimdeki rahatlık fikir ve düşüncelerin korkusuzca yöneticilere iletilmesi kısa vadeli işlerde hızlı karar alınabilmesini kolaylaştırmaktadır...” (K9)

“...Kişiler kendilerini belirli konularda devamlı motivasyon ve ilerleme içinde oluyor. Baskıcı bir liderlik sergilenmiş olsa çalışanlar arasında rekabet artar ve şirket içi iletişim azalır. X firmasında bir çalışan yeni gelene bildiklerini aktarmaz ki kendi değerini onunla paylaşmasın. Ama bizim şirketimizde herkesin her işi bilmesi ve herkesin açığını kapatma durumu söz konusu. Çevik liderlik olarak baktığımızda da bir aksiyon alınacağı zaman yine herhangi bir baskı olmadığı için kişilerin karar alabilme yetileri gelişiyor ve kısa zamanda doğru ve hızlı karar alabilme yüzdesi daha da artıyor...” (K4)

“...Şirkette bir iş yapacağımız zaman durmadan lidere sorup yapma durumu kalmıyor. Yetkiyi aldıktan sonra bunu kendimiz inisiyatif olarak yapabiliyoruz. Bu aynı zamanda hızlı karar alma avantajını da beraberinde getiriyor...”(K2),

2 personel kendi kendine hareket eden bir organizma olması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...İçeride oluşan güven ortamı, şirketin kendi kendine hareket eden bir organizma olmasını sağlıyor...” (K1),

“...Dijitalleşme liderlik kavramını da bu anlamda değiştirdi. Yetkiler tek kişide değil de uzaktaki çalışanlara dağıtıldı. Şirkette bir iş yapacağımız zaman durmadan lidere sorup yapma durumu kalmıyor. Yetkiyi aldıktan sonra bunu kendimiz inisiyatif olarak yapabiliyoruz. Bu aynı zamanda hızlı karar alma avantajını da beraberinde getiriyor...”(K3),

1 personel başarı ihtimalinin artması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...İletişimci olmanın getirdiği birçok avantaj var. Örneğin herkes fikrini açıkça beyan edebildiği için kimsenin memnuniyeti ya da kızgınlığı kendi içerisinde kalmayıp liderleri ile paylaşılıyor. Böylece birçok firmanın hatta bazen devletlerin dahi sonunu getiren gerçeklerden uzaklaşmak ve doğruları anlayıp görememek gibi bir problem ortadan kalkmış oluyor. Herkes işini daha benimsemek suretiyle adeta kendi işini yapıyormuşçasına çalışıyor ve doğal olarak başarı ihtimali artıyor...” (K10).

1 personel değerlere önem verilen samimi bir ortam sağlaması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Kişilerin değerlerine önem verildiği için samimi bir ortam oluyor. Mobing gibi bir baskı hissedilmediği için çok daha iyi seviyede verim alınıyor...” (K5)

1 personel herkesin ekibin bir üyesi ve karar vericisi olması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...herkes kendini ekibin bir üyesi ve karar vericisi olarak görüyor. Yarın öbür gün lider oldukları zaman da sıfırdan başlamamış olacaklar. Çünkü ilham aldıkları ve onlara rol model olan bir liderleri olmuş olacak ...” (K7)

1 personel pozitif olunması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

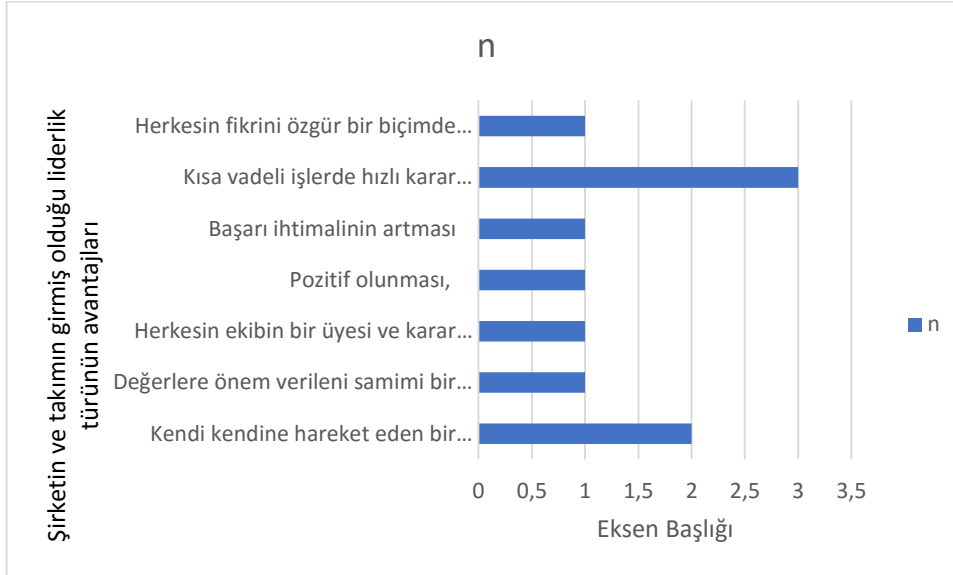
“...Avantajları çok fazla pozitif olunması...”(K8)

1 personel de herkesin fikrini özgür bir biçimde ifade edebilmesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Her insan bir fikir, her insan bir düşünce mantığı ile insanlarla daha çok iletişim kurdukça farklı düşünce ve istekleri ortaya çıkarabiliriz. Alınan kararda herkesin bir payı

olduğu için herkes daha çok mücadele veriyor ve başarıyı yaşamak daha da kolay oluyor...”
(K6)

Çevik lider, pazarın durumunu göz önünde bulunduran, yenilikleri özümseyen ve uyum sağlayabilen, öngörüsü güçlü olan (Henson, 2015), yaratıcı ve inovatif olan, stresle nasıl baş edebileceğini bilen, riskleri yönetebilme becerisi olan, çevredeki tehdit algılarını fırsata dönüştürebilen liderlerdir. Parça parça düşünüp bütüne ulaşan büyük resmi görmeyi başarabilen kişidir (Collins, 2018). Değişimlere karşı hızlı ve esnek olup, ekip ruhuyla hareket edip kurum kültürüyle uyumlu bir şekilde proaktif olan çeşitliliği ve farklılıkları iyi yönetebilen liderler çevik liderlerdir. Çevik lider katma değere odaklanırken, geleneksel liderler verilere ve metriklere güvenir. Çevik lider, performans artışının çalışan ve müşteri bağlılığından geçtiğini bilir; bu nedenle onun için en önemli ölçütlerden biri çalışanın iş yerindeki motivasyonu ve üretkenliği ile müşteri memnuniyetidir (Kon,2020).



Grafik 4.5. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün avantajları

Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajları ise aşağıdaki şekildedir;

Tablo 4.8. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajları

Dezavantajlar	n
Beraber hareket edildiği için bazen yavaşlamaya sebebiyet verilmesi	3
Çok hızlı karar almanın her zamanda iyi olmadığı	1
Karar alma sürecinin yavaşlaması ve karar alırken uzman olan da olmayan da herkesin fikir beyan etmesi kaynaklı kararın doğruluk oranının düşmesi	2
Bazı personellerin suistimal etmeye çalışması	4

Tablo 4.8’da şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajlarına yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre dezavantajlardan;

2 personel, bazı personellerin suistimal etmeye çalışması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...bazı personelin bunu suistimal etmeye çalışması...”(K8).

“...Kurulan iyi ilişkinin kötü niyetli insanlar tarafından suistimal etmesi bunun en büyük dezavantajıdır...”(K4).

3 personel beraber hareket edildiği için kimi zaman yavaşlamaya yol açması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Dezavantajları da beraber hareket edildiği için bazen yavaşlamaya sebebiyet verebiliyor. Bazen de bilgisi olmayan insanları ikna etmek zor olabiliyor. Ama bu kesinlikle çevik liderliğin iyi bir yöntem olmadığı anlamına gelmiyor. Kısa vadeli işlerde hızlı karar alabiliyoruz ama büyük etkisi olacak genel değişimlerde sağlam adımlarla yürümeyi tercih ediyoruz...” (K1),

“...Negatif olarak da karar alma sürecimiz yavaşlıyor ve karar alırken uzman olan da olmayan da kararda fikir beyan ettiği için kararın doğruluk oranı düşebiliyor. Ancak burada da biz çevik bir liderlik benimsediğimiz için bazı konularda konunun uzmanının fikirleri ile kararı gerçekleştirebiliyoruz...” (K7)

2 personel karar alma sürecinin yavaşlaması ve karar alırken uzman olan da olmayan da herkesin fikir beyan etmesinden kaynaklı alınan kararlardaki doğruluk oranının düşmesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

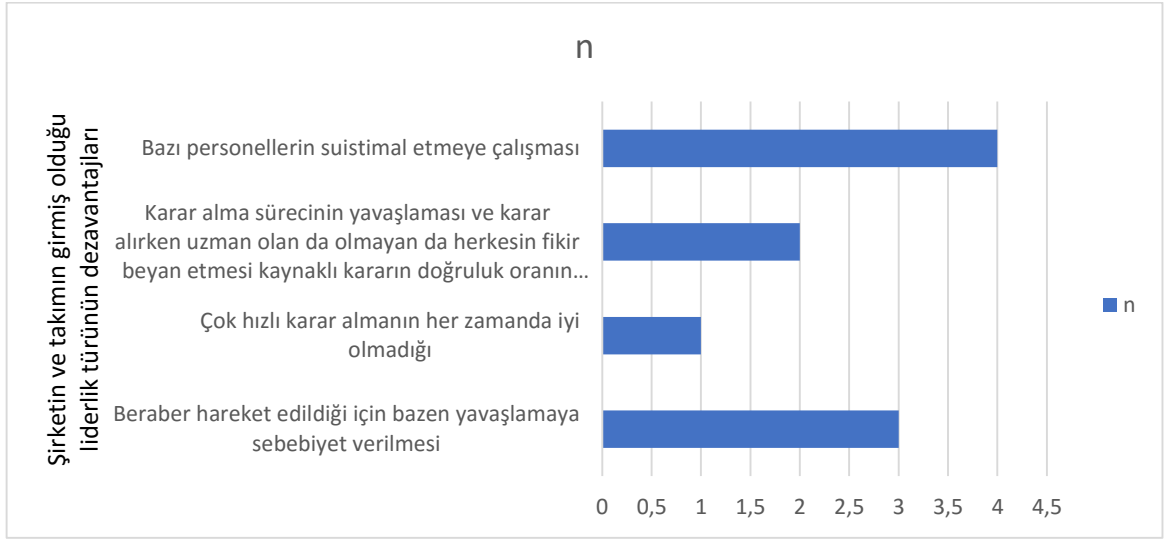
“...Dezavantajları da beraber hareket edildiği için bazen yavaşlamaya sebebiyet verebiliyor. Bazen de bilgisi olmayan insanları ikna etmek zor olabiliyor. Ama bu kesinlikle çevik liderliğin iyi bir yöntem olmadığı anlamına gelmiyor. Kısa vadeli işlerde hızlı karar alabiliyoruz ama büyük etkisi olacak genel değişimlerde sağlam adımlarla yürümeyi tercih ediyoruz...” (K1),

“...Alınacak kararlarda fikir beyan ettiğimiz için herhangi bir sıkıntı durumunda sorumlusu da biz oluyoruz...”(K2)

1 personel de çok hızlı karar almanın her zamanda iyi olmadığı olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Çevik liderlikten yola çıkalım, çok hızlı karar almak o kararın doğruluğu açısından iyi olmayabilir ...” (K3)

Tüm liderlik türlerinin avantajlarının yanında dezavantajlarının da olması tabii bir durumdur. Burada önemli olan avantajların dezavantajlardan daha baskın olması önem arz etmektedir. İfade edilen avantajlar şirketin verimlilik ve sürdürülebilirliği açısından önemli oranda katma değer yaratırken bahse konu dezavantajlar uygun aksiyonlarla önlenebilir ya da etkisi hafifletilebilir dezavantajlar olarak değerlendirilmiştir.



Grafik 4.6. Şirketin ve takımın girmiş olduğu liderlik türünün dezavantajları

4.5.5. Şirkette Uygulanmayan Liderlik Türlerinin Uygulanmama Nedenlerine Yönelik Bulgular

Firma personellerine “3. Soruda belirtilen ve şirketinizde uygulanmayan liderlik türleri genel olarak hangi nedenden dolayı uygulanmamaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.9. Uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenleri

Uygulanmayan Liderlik Türlerinin Uygulanmama Nedenleri	n
Müşteri odaklı bakış açısının etkisi	1
Denenmiş ve başarılı bulunmamış liderlik türlerinin uygulanmaması	3
Baskıcı liderlik türlerinin benimsenmemesi	4
Dikey bir yönetim sisteminin olmaması kaynaklı	1
İletişimci liderliğin daha iyi sonuç vermesi	1

Tablo 4.9’da şirkette uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenlerine yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre;

1 personel, müşteri odaklı bakış açısının etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Müşteri odaklı çalışan bir firmayız, insan kaynağı dediğimizde benim aklıma personeller geliyor. bundan dolayı insan kaynağı bakış açısı çok uygun gelmiyor. Personelin bakış açısından ziyade müşteri bakış açısı bizim şirketimizde daha önemlidir...” (K5),

3 personel denenmiş ve başarılı bulunmamış liderlik türlerinin uygulanmaması olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Denenmiş ve başarılı bulunmamış olduğu için uygulanmamaktadır...” (K3)

“...Yerine göre de olsa bizde hiç kimse baskıcı bir liderlik benimsemiyor. Daha önce bunun olumsuz yönlerini gördük. Diğer ekip üyeleri yanlış olduğunu düşünmesine rağmen yapıldığında ekibin motivasyonu düşüyor...” (K7),

“...Kişinin karar vermede ağır davranmasıyla değişen koşullara hızlı cevap vermemesinden dolayı iş akışında aksamaya sebebiyet vereceği için bizim gibi bir kurumda farklı bir liderlik türünün benimsenmesi uygun olmayacaktır diye düşünüyorum. Çalışan ve lider arasında güven ilişkisinin kurulamaması, iletişimin zayıf olması, fikir ve düşüncelere saygı duyulmaması gibi etkenler yapılan işe sahip çıkma duygusundan eksik bırakacağı için yukarıdaki liderlik tanımlamalarının aksi davranılmaması gerekmektedir. Hepsinin temelinde diğer liderlik türleri zamanında denenmiş ancak başarılı bulunmamıştır...” (K9),

4 personel baskıcı liderlik türlerinin benimsenmemesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Eski liderlik türlerini tercih etmiyoruz. Onlar iş verimliliğini azaltıyor ve insanlar üzerinde baskı oluşturuyor...” (K1)

“...Güven verici liderlik uygulanıyor ancak baskıcı bir tutum sergileniyor diyemem. Çünkü tüm kararları personeller kendi aralarında veriyor. Üst yönetim baskı yapmıyor kararı personeller alıyor sorumluluk da onların oluyor ve bir hata yapılırsa personel bunu düzeltme yoluna gidiyor...” (K4)

“...Aslında hepsinin içerisinde benimsenen liderlik türleri var şirketimizde. Tamamıyla uygulanmayan dersek baskıcı bir tutum sergilenmiyor. Bu yok diyebilirim...”(K2)

“...Yerine göre de olsa bizde hiç kimse baskıcı bir liderlik benimsemiyor. Daha önce bunun olumsuz yönlerini gördük. Diğer ekip üyeleri yanlış olduğunu düşünmesine rağmen yapıldığında ekibin motivasyonu düşüyor...” (K7),

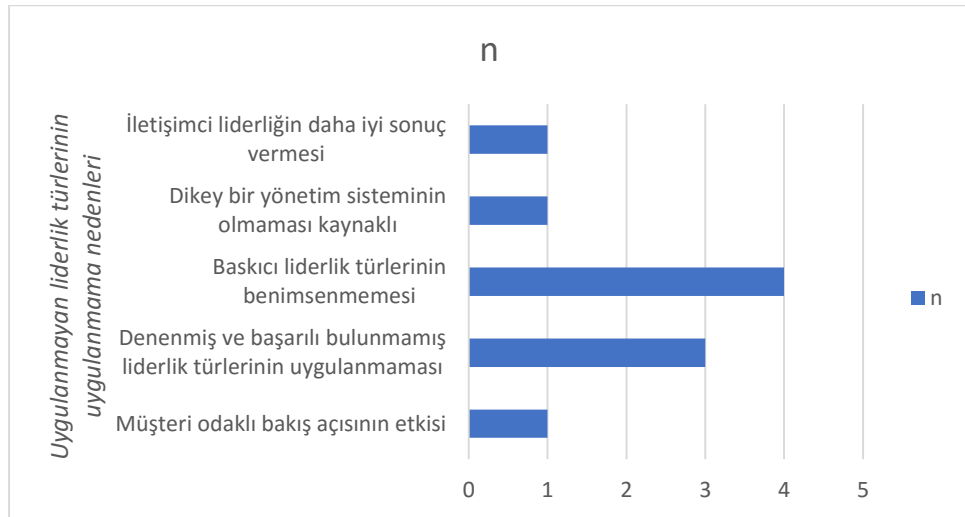
1 personel dikey bir yönetim sisteminin olmaması kaynaklı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Dikey bir yönetim sistemi yok. Ben karar aldım bu şekilde olacak gibi bir yönetim şeklimiz yok. İnsanlara hiçbir dayatma yapmadan onların fikirlerine önem veriyoruz ve şirkete bağlılıklarını arttırıyoruz. Bundan dolayı diğer yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmuyor...” (K6)

1 personel de iletişimci liderliğin daha iyi sonuç vermesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Bilişim sektöründe ve özellikle uzaktan çalışma sisteminde çalışan bir firmada hiçbir liderlik türünün, iletişimci liderlikten daha iyi bir sonuç vereceğini düşünmüyorum ...” (K10)

Bütün liderlik türleri şirket açısından üretim, pazarlama, insan kaynakları, müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik ve sürdürülebilir açısından daha iyinin sağlanması amaçlı uygulanmak istenmektedir. Ancak her yapıda her liderlik uygulaması pozitif etki yaratmayabilir veya daha kaliteli sonuçlar yaratmayabilir. Burada önemli olan şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin tehditlerinin ve fırsatlarının çok iyi saptanması ve buna uygun liderlik uygulamasının benimsenmiş olmasıdır.



Grafik 4.7. Uygulanmayan liderlik türlerinin uygulanmama nedenleri

4.5.6. Şirkette Uygulanan Liderlik Güçlerine Yönelik Bulgular

Firma personellerine “Uzaktan çalışma sisteminde lider çalışanlar karşısında aşağıda ifade edilen (Yasal Güç, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç:)liderlik güçlerinden hangisini daha etkin kullanmaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşımları istenmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.10. Şirkette uygulanan liderlik güçleri

Şirkette Uygulanan Liderlik Güçleri	n
Ödül gücü	4
Zorlayıcı güç	1
Uzmanlık gücü	5
Yasal Güç	1
Karizmatik Güç	2
Hepsi	1

Tablo 4.10’de şirkette uygulanan liderlik güçlerine yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre;

4 personel ödül gücü olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Benim gördüğüm ödül gücü daha ön planda duruyor. Bir kişi yüksek lisansa başlayacaksa teşvik edici primler veriliyor. Bitirince %10 maaş artışı veriliyor. Kendini ne kadar geliştirirsen şirkette sana o kadar maddi ödül veriyor. Bundan dolayı ödül gücünün daha iyi kullanıldığını düşünüyorum. Uzmanlık gücü liderlerimizin tamamında da var. Ancak bu gücü bize baskı kurma aracı olarak değil ilham verme aracı olarak kullanıyorlar. İşte başarımız da buradan geliyor...” (K4)

“...Şirketimizde karizmatik liderliğe sahip olan biri olduğunu düşünmüyorum. Yasal güç kullanan kimsenin de olmadığını düşünüyorum. Ödül gücü ve uzmanlık gücü kullanılmaktadır. Mesela ne kadar çalışırsak o kadar prim alıyoruz ve kendimizi geliştirdikçe maaş oranımız artıyor. Ödül gücü ile bizlerin uzmanlığını geliştirmeye çalışıyorlar...” (K5)

“...Yerine göre ödül gücü diyebilirim. Ancak genellikle uzmanlık ve karizmatik güç temelleri şirketimizde kullanılmaktadır...” (K1)

“...Şirketimizde en çok değişik prim sistemleri ile ödül gücünün; ve ekiplerdeki bilgi düzeyini sürekli geliştirmek amaçlandığı için de uzmanlık gücünün kullanıldığını düşünüyorum. Diğer güçlerin hiçbirisi kullanılmıyor ...” (K10)

5 personel uzmanlık gücü olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yerine göre ödül gücü diyebilirim. Ancak genellikle uzmanlık ve karizmatik güç temelleri şirketimizde kullanılmaktadır...” (K1)

“...Benim liderimden etkilendiğim nokta uzmanlık gücü. Her konu hakkında liderimizin bir fikri var ve her takıldığım noktada bir şekilde çözüm bulunuyor. Bu da beni gerçekten çok etkiliyor ...”(K2)

, *“...Uzman liderlik benimseniyor. Genelde teknik bilgi temelli olduğumuz için. Aynı zamanda karizmatik liderlik de benimseniyor...” (K6)*

“...Uzmanlık gücü ...”(K8)

“...Şirketimizde en çok değişik prim sistemleri ile ödül gücünün; ve ekiplerdeki bilgi düzeyini sürekli geliştirmek amaçlandığı için de uzmanlık gücünün kullanıldığını düşünüyorum. Diğer güçlerin hiçbirisi kullanılmıyor ...” (K10)

1 personel zorlayıcı güç olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yasal güç ve zorlayıcı güç ...” (K9),

1 personel yasal güç olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yasal güç ve zorlayıcı güç ...” (K9),

2 personel karizmatik güç olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Yerine göre ödül gücü diyebilirim. Ancak genellikle uzmanlık ve karizmatik güç temelleri şirketimizde kullanılmaktadır...” (K1)

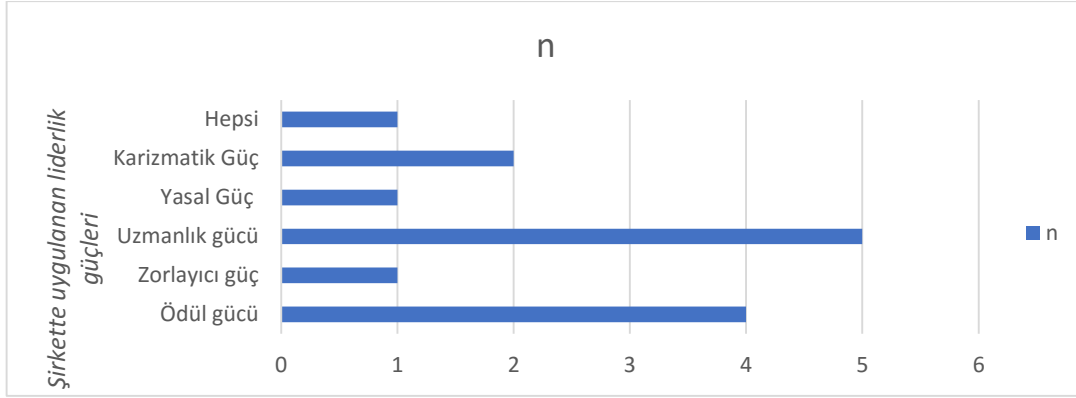
“...Karizmatik güç kullanılıyor. Mesela yönetim toplantısında şöyle bir diyalog geçti: “söylediklerin mantıklı olmasa da sen bizi ikna ettin. Deneyeceğiz ...” (K7)

1 personelde tüm liderlik güçlerinin şirkette uygulanmakta olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların yanıtları şu şekildedir;

“...Hepsi zaman zaman kullanılmaktadır. Aslında baskıcı herhangi bir tutum olduğuna şahit olmadım ancak diğer güçlerin hepsi zaman zaman hepsi kullanılmaktadır ...” (K3),

Personellerin vermiş oldukları yanıtlarda şirkette uygulanan liderlik güçlerinden ödül ve uzmanlık güçlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Ödül gücü temel olarak pozitif sonuç yaratan önemli bir güç türüdür. Bu güç türünde temel olarak lider, çalışanlarının vermiş olduğu talimatlarının yerine getirilmesinde onları motive etmek amacıyla ödüllendirme metodunu

seçmektedir. Çalışanlar ya da astlar başlarında bulunan yöneticilerinin kendilerinden daha fazla bilgiye sahip olduğunu görürlerse yöneticilerinden gelen emir ve talimatları daha az sorgulamak suretiyle daha istekli bir biçimde yerine getirmektedirler. Bilgi gücü de denilen uzmanlık gücü ile ödül gücünün ön planda olması bu şirkette bilgili liderlerin bulunduğunu ve bu liderlerin çalışanlarının motivasyonunu çok önemsediklerini göstermektedir.



Grafik 4.8. Şirkette uygulanan liderlik güçleri

4.5.7. Uzaktan Çalışma Dönemi Boyunca, Şirketin Misyon, Vizyon ve Değerleri İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki Tutarlılık Durumuna Yönelik Bulgular

Firma personellerine “Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketinizin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasında tutarlılık var mı? Yoksa nedeni nedir?” sorusu yöneltilmiş ve bu konu üzerindeki düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Alınan yanıtlara göre elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.11. Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumu

Uzaktan Çalışma Dönemi Boyunca, Şirketin Misyon, Vizyon ve Değerleri İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki Tutarlılık Durumu	n
Uyumlu	10
Uyumlu Değil	0

Tablo 4.11’de uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumu yönelik bilgiler bulunmaktadır. Personellerin tümü vermiş oldukları yanıtlarda uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık olduğunu ifade etmişlerdir. Şirkette işlerin genellikle patron direktifinden ziyade müşterilerin talep ve istekleri

doğrultusunda sürdürülmesinin bu durum üzerinde etkili olduğu, diğer taraftan sürekli yeniliğe açık olmanın etkisi ile uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde adapte olunmasının etkili olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumuna ilişkin vermiş oldukları yanıtlar şu şekildedir;

“...Var. Vizyonumuz müşteri odaklı güvenilir marka olmak. Şöyle düşünebiliriz. Biz işleyişte organizasyon şemamızı tersine çevirdik. Bizde en üstte müşteri vardır. Onun hemen altında personel, onun altında yöneticiler, onun da altında yönetim kurulu vardır. Müşteri ile en çok görüşen ve fikirlerini alanlar personeller olduğu için onların fikirleri daha ön plandadır. Şirketimizin değerlerinde ne varsa hepsi gerçekleşiyor. Belirlenmiş olan değerler gerçekte uygulamada da muhakkak gerçekleşiyor...” (K1)

“...Var. Müşteri odaklılık çok çok var. Ekipler arası iletişim de aynı şekilde. Ben tüm değerlerimizin istisnasız uygulandığını düşünüyorum ...” (K2)

“...Tutarlılık var. Şirkette çalışanların sadece ekip oylamaları ile karar almaları uzaktan çalışmaya geçtiğinde de devam etti. Ekonomik sıkıntıların yaşandığı bir dönemde bu kural tam olarak uygulamadığı oldu. Ama hemen sonrasında o kriz atlatıldığı gibi yine doğru yönetim sistemimize döndük. Mesela baktığımız zaman liderler her zaman dürüst davranıyor ve personeli cesaretlendiriyor. Çevik liderlik benimsenip hızlı karar alınıyor sonrasında ekibi cesaretlendirip o işe hızlıca giriş yapılıyor. Bunu yaparken de ödül gücü kullanılıyor ...” (K3)

“...Genelde uygulandığını düşünüyorum. Ama bazı noktalarda uygulanmadığı da olabiliyor. Mesela bana doğru gelmeyen bir şey; firmada çalışırken şirketimiz öğle yemeğini karşılıyor ancak uzaktan çalışma sürecinde bu karşılanmıyor. Bunun gibi ufak konular olsa da genel olarak uygulandığını düşünüyorum...” (K4)

“...Var. Bizim için önce müşteri vardır. Patron yoktur. İşler yukarıdan birisinin söylediği şekilde değil de müşterinin talep ettiği şekilde yürütülüyor. Liderlerimiz daha çok yol gösterici denetleyici ve gözetmen rolünde oluyor...” (K5)

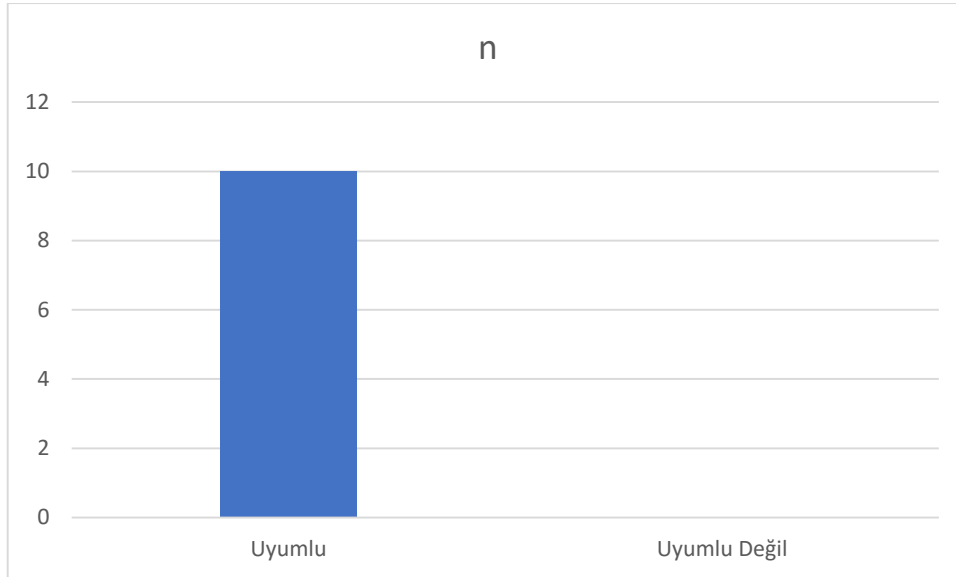
“...Var, biz en yukarıya müşteriyi koyduk onun altında personeller var onun altında yöneticiler var onun altında da yönetim kurulu var. Müşteri odaklı olmak, cesur olmak gibi. Biz bunları hem personele karşı hem de müşteriye karşı dürüst şekilde uyguluyoruz...” (K6)

“...Tutarsızlık yoktur, ilerleme kaydedildiğini düşünmekteyim...” (K7)

“...Şirket personellerinin işini aksatmadan ofiste çalışır gibi yaptığı için uzaktan veya yerinde çalışmada bir fark oluştuğunu düşünmüyorum. Liderlik uygulamaları belki konu özelinde değişebilir ama devamlılıkta tutarlılık vardır...”(K8)

“...Evet genel olarak hepsinin uygulandığını düşünüyorum...” (K9)

“...Kesinlikle var, özellikle uzaktan çalışma döneminde bunu daha da çok hissettik. Mesela hem misyonumuzda hem de değerlerimizde yer alan bir madde vardır. Sürekli yeniliğe açık olmak. Biz de uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde adapte olduk. Yönetim sistemimizi hızlı bir şekilde gözden geçirdik. Aynı zamanda bilişim sektörü de her geçen gün yeni uygulamalar ve kavramlarla tanıştığı için bu bizim en büyük olumlu özelliklerimizden birisi diyebilirim...” (K10)



Grafik 4.9. Uzaktan çalışma dönemi boyunca, şirketin misyon, vizyon ve değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki tutarlılık durumu

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucunda uzaktan çalışma sisteminde liderlik uygulamaları ile liderin uzaktan çalışma sistemindeki rolü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Personellerin ve yöneticilerin görüş ve önerileri de alınarak uzaktan çalışma sisteminde faaliyette bulunan ve daha sonraki dönemlerde uzaktan çalışma sistemine geçmek isteyen firmalara bir örnek oluşturmak amaçlanmıştır.

Çalışmada bir bilişim firması çalışanları ve yöneticilerinden oluşan toplam 10 kişi ile minimum 4 dk. maksimum 21 dk. süren görüşmeler yapılmış, verilen yanıtlar not tutulmuş ve kendileri tarafından yanıtlanması istenen toplam 7 soru yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar analiz edilmiş ve mevcut konjonktürel durum saptanmaya çalışılmıştır.

Uzaktan çalışma sisteminde faaliyette bulunan bu bilişim firmasında genellikle liderlik davranışları ve liderin çalışanlar üzerinde bıraktığı etki yönünden olumlu düşünceler dikkat çekmiştir. Uzaktan çalışma döneminde liderin denetleme ve iletişim rolü üzerinde en fazla tartışılan iki konu olmuştur. Zira çalışanlar işlerin sürdürülebilirliği ve şirketin geleceği açısından lideri kritik öneme sahip biri olarak görmektedirler.

Lider uzaktan çalışma döneminde uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücünü yoğun olarak kullanmaktadır. Şirket yeniliğe açık ve müşteri odaklı çalışma prensibinden ötürü yeni liderlik uygulamalarını bünyesinde uygulamaktadır. Uzaktan çalışma sistemi birçok suistimale müsait bir çalışma sistemi olmasından dolayı burada özellikle online toplantılar yapmak suretiyle liderin yapacağı denetim ve motivasyon faaliyetlerinin önemi ön plana çıkmaktadır.

Uzaktan çalışma sistemi artılarının yanında eksileri de olan bir sistemdir. Uzaktan çalışma sisteminde personel işe ulaşmak için harcayacağı zaman ve ulaşım masraflarından kurtulmakta ancak iş disiplinini sağlamakta zorlanmaktadır. Zira uzaktan çalışma grup içerisinde örgün çalışmaya nazaran bazı bilinçli ve istemsiz zorluklara da neden olabilmektedir.

Uzaktan çalışma sisteminde iletişim daha fazla önemli bir konuma gelmektedir. Liderler çalışanları ile arasındaki iletişimi daha sıkı tutmaya özen göstermeli ve bunun için özel uğraş sergilemelidirler. Öyle ki aynı iş yeri içerisinde bulunmayan ve uzaktan çalışan kişiler ile lider arasında yapılacak online toplantılar iş eksensli görüşmelerin ve sanal da olsa çalışan kimselerin bir araya gelmesine fırsat yaratacaktır.

Öyle ki bu online toplantılarda lider bu toplantıları kimi zaman hep birlikte yenilen bir öğlen veya akşam yemeği ya da birlikte verilmiş olan bir kahve molası görüntüsü altında

organize edebilir. Bu şekilde sıkıcı bir toplantı olmaktan çıkarak çalışanlar nezdinde daha istekli katılım sağlamanın da yolu açılmış olacaktır. Örneğin İK yöneticisi ile Çarşamba kahvesi ya da şirket CEO'su ile sohbet programı gibi program başlıkları bunlardan sadece bir kaçıdır.

Uzaktan çalışma sisteminde lider gerekli önlemleri almaz ve iletişim kaynaklarını açık tutmazsa çalışanlar üzerindeki otokontrolde de sorun yaşayabilir. İletişim kanaları kapalı bir sistemde ise memnuniyet oranlarında azalma şirket başarısında düşme ve işten ayrılmalarda fazlalaşma yaşanabilmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre;

- 1) Personeller, liderin kendisini ön planda tutmaktan imtina edip ekip başarısına yoğunlaşan ve onlara yol gösteren kişi ve ortaya çıkabilecek sorunlara çok hızlı çözüm bulabilen, yer aldığı topluma vizyon kazandırabilen, yol gösterici, karar alırken diğer kişilerin düşüncelerini de dikkate alan, yol gösteren pes etmeyen ve insanları aynı amaç etrafında toplayabilen kişi olarak tanımlamıştır
- 2) Lider; destekleyici olmalı, gruplar arası iletişimi canlı tutmalı, birleştirici olmasının yanında çalışanları ile empati yapabilmeli ve onların motivasyonuna büyük önem vermelidir.
- 3) Uzaktan çalışma istismara oldukça müsait bir konu olmasından dolayı lider özellikle çalışanlarını çok iyi tanımalıdır.
- 4) Uzaktan çalışmada sistemin yapısı gereği insanlar birbirlerini fiziksel olarak görememektedirler. Bundan ötürü kişiler arasında duygusal paylaşımda azalma meydana gelmektedir. Bu olumsuz durum karşısında liderin devamlı kendisini hissettirmesi ve çalışanları ile düzenli periyotlarda ve yakın aralıklı online toplantılar yapması gerekmektedir.
- 5) Uzaktan çalışma döneminde, ilham verici lider, güven verici lider çevik lider ve iletişimci lider uygulamaları diğer liderlik türlerine göre daha başarılı ve ön planda olan liderlik uygulamalarıdır.
- 6) Uzaktan çalışma döneminde şirketin kendi kendine hareket eden bir organizma olması ve çalışanların değerlerine önem verilmesi birer avantaj olarak değerlendirilirken beraber hareket edilmesi kaynaklı yavaşlamalar yaşanması, çok hızlı karar alma kaynaklı ortaya çıkan bazı aksaklıklar ise birer dezavantaj olarak değerlendirilmektedir.
- 7) Uzaktan çalışma döneminde daha önce denenmiş ve başarılı olmamış liderlik uygulamaları, baskıcı liderlik tercih edilmemektedir.

- 8) Uzaktan çalışma döneminde lider tarafından uygulanan ödül ve uzmanlık gücü çalışanların motivasyonu ve işlerin verimli ve sürdürülebilir bir şekilde ifa edilmesinde etkili olan iki liderlik gücü olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar ayrıca Neufeld ve diğerlerinin (2010) çalışmasında yer alan uzaktan çalışma sisteminde liderlik uygulamalarının Bursa'daki bilişim firmasına benzer olduğunu göstermektedir. Yine gerek Neufeld ve diğerlerinin (2010) gerekse Kevin ve diğerlerinin (2003) çalışmalarına paralel olarak uzaktan çalışma sisteminde lider ve çalışanlar açısından iletişimin çok büyük bir öneme sahip olduğu bulunmuştur. Meiryani de (2020) Uzaktan Çalışmanın çalışan performansı üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçladığı ve ulaştığı 136 katılımcıdan veri topladığı çalışmasında sonuç olarak uzaktan çalışmanın çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışma sonucunda firmalara ve akademisyenlere şunlar önerilir;

Öneriler;

- Uzaktan çalışma sisteminde verimliliği artırmak adına firmalar çalışanları ile gerçekleştirdikleri online toplantı sayılarını artırmalıdır ve en az haftada 2 defa toplantı düzenlemelidir.
- Uzaktan çalışma sisteminde motivasyonun çok önemli bir durum olduğu göz önünde bulundurulmalı ve motivasyona olumsuz etki edebilecek nedenler liderler tarafından ortaya çıkarıldıktan sonra hızlı bir şekilde çözüm yolları aranmalıdır..
- Uzaktan çalışan firmada lider, ekibini çok iyi tanımalı ve suistimale açık her sürecin önünü öngörü ve tecrübeleri ile kapatmalıdır. Lider bunu yaparken baskıcı bir tavırdan ziyade bütünleştirici eylemleri tercih etmelidir.
- İşletme; personellerine duyduğu güveni onlara hissettirerek, kurumsal bağlılığını arttırırken üzerindeki baskıyı yenip kaygısız bir şekilde çalışmasını sağlamalıdır.
- Uzaktan çalışma ile ilgili öngörülen problemler önceden prosedür olarak yazılmalıdır. Süreçte yaşanan sorunlar da dinamik olarak izlenerek yapılması gereken adımlar belirlenip yazılmalıdır. Böylece karşılaşılmaması ihtimal problemlerde sürecin daha hızlı ilerlemesi sağlanmalıdır.

- Personelin işletme ve diğer personeller ile arasındaki duygusal bağın zayıflamaması için belirli aralıklarla toplu eğlence etkinlikleri yapılmalı ve iş kaygısı güdülmeksizin bu eylem gerçekleştirilmelidir.
- Performans ölçümü için yeni kriterler belirlenmeli, mesai kavramı güncellenerek performans derecesine bağlanmalıdır.
- Uzaktan çalışma sistemi personele bir imkan olarak sunulmalı ve isteyen personellerin gelebilecekleri bir ofis imkanı da sağlanmalıdır.
- Ayrıca, bu çalışmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden toplanan veriler ile araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar bilişim sektörü dışında herhangi bir sektöre genellenemez.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

- Gelecek çalışmalar çalışan sayıları ve sektör bağlamında kategorik örneklemeler yapılarak tekrarlanabilir.
- Nitel araştırmalardan elde edilen veriler uzaktan çalışma ve liderlik yazında kabul görmüş teoriler çerçevesinde sektöre özgün bir ölçek oluşturacak nicel çalışmalar yapılabilir.
- Uzaktan çalışmada kullanılan yönetim teknikleri araştırılabilir
- Uzaktan çalışma sistemindeki yönetim faaliyetlerinin etkinliği araştırılabilir.
- Liderin uzaktan çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abacı, Ş. (2020).** *Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili alguları üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Abbas, B. (2016).** Atipik Bir Çalışma Biçimi Olarak Evde Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 13(52), 2007-2038.
- Acar, O. K. (2019).** Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Acarbay, F. Y. (2022).** Zehirli Liderler: Eğitimde Toksik Liderlik. *Eğitimde Liderlik Yaklaşımları*, 77.
- Adalan, Ç. H. (2016).** Liderlik yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisi: Kamu sektörüne yönelik bir uygulama. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Akçakaya, M. (2010).** *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Adalet Yayınevi.
- Akgündüz, S. (2006).** *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. K., Aktaş, R., & Kargın, S. (2020).** Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Aksoy, B. (2012).** Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12(3).
- Alkan Meşhur, H. F. (2007).** Geleceğin çalışma biçimi tele çalışmaya ilişkin yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*, 7(09), 265-272.
- Allen, K. K. (2021).** *Job Satisfaction of Remote Technology Employees Seeking Work/Life Balance* (Doctoral dissertation).

- Alp, M. (2011).** Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma). *Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, 1*, 795-854.
- Alparslan, A., Polatçı, S., & Yastıoğlu, S. (2021).** Covid-19 pandemisinin akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1)*, 312-338.
- Analytics, G. W. (2021).** The Business Case for Remote Work–For Employers, Employees, the Environment, and Society.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020).** Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*.
- Aslan, Ş. (2013).** *Duygusal zekâ dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*. Eğitim Yayınevi.
- Atasever, M. (2017).** Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi, 2(1)*, 45-51.
- Aydınöz, G. (2014).** İş hukukunda tele (uzaktan) çalışma.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004).** Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31)*, 151-176.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010).** Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2)*, 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013).** Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Bal, H (2013).** Nitel Araştırma Yöntemi, Fakülte Kitapevi, 1. Baskı, Isparta.
- Bayrakçı, E.** Türkiye’de Örgütsel Davranışlar Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 6(1)*, 146-164.
- Beceren, E. (2007).** Nesrin G. Çetin, Lider Kişilik Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5)*, 110-132.

- Bell, M. P., Berry, D., Leopold, J., & Nkomo, S. (2021).** Making Black Lives Matter in academia: A Black feminist call for collective action against anti- blackness in the academy. *Gender, Work & Organization*, 28, 39-57.
- Berkün, S., Alacahan, N. D., & YAVUZ, R. A. (2015).** Kadın İstihdamını Artırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 2(2), 43-61.
- Biber, M. (2019).** Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Bond, O. (2001).** Virtual organizations. *Managing Information*.
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Y. (2020).** COVID-19 pandemi döneminde home-office uygulamasına ilişkin Türk ve Alman Hukuku'nda mukayeseli bir değerlendirme. *Koronavirüs döneminde güncel hukuki meseleler sempozyumu: Bildiri Tam Metin Kitabı 29-30 Mayıs 2020*.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2021).** The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1903.
- Buluç, B. (1998).** Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi.*, 4(20).
- Bulut, S., & Maimaiti, R. (2021).** Remote working in the period of the COVID-19. *Journal of Psychological Research*.
- Byrne, J. (1993).** *The Virtual Cooperation*. Business Week, 98-102
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1994).** *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Cestou, J. (2020).** *The Role of Gender Expression in Agile Leadership* (Doctoral dissertation, Benedictine University).
- Clemens, J.K, Wolff, M.B. (2011).** Büyük Filmlerden Liderlik Dersleri, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2011.

- Creswell, J. W. (2013).** Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni, çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk B., Demir Siyasal Kitabevi, Ankara, ss. 104-105.
- Çelebi, F. (2021).** Dijital çağda liderlik ve girişimcilik. *Ankara: İksad Yayınevi.*
- Çoroğlu, C. (2003).** *İş dünyasında geleceğin yönetimi.* Alfa.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990).** Telework: A new way of working and living. *Int'l Lab. Rev.*, 129, 529.
- Dindar, A.M. (2001).** Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.61, İstanbul.
- Doğan, M. (1982).** *İşletme ekonomisi ve yönetimi.* Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- Doğan, S., & Kılıç, A.G.S. (2009).** Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.
- Dulay Yangın, D. (2016).** 6715 Sayılı Yasa'nın Uzaktan Çalışmaya İlişkin Hükümleri ve Değerlendirilmesi. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 36.
- Duran, M.S., & Acar. M. (2020).** Bir virüsün dünyaya ettikleri: Covid-19 pandemisinin makroekonomik etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Erçetin, Ş. (2000).** Lider sarmalında vizyon.
- Eren, E. (2002).** Stratejik yönetim ve işletme politikası. *İstanbul: Beta Yayınları.*
- Erener, M. (2014).** *Liderlik-motivasyon etkileşimi ve ilişkileri* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erol, E., (2014).** *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020).** Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179.
- Ertürk, M. (2018).** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Eyrenci, Ö., & Bakırcı, K. (2000).** *Dünyada ve Türkiye'de evde çalışma ve eve iş verme.* İstanbul Ticaret Odası.
- Fındıkçı, İ. (2013).** Bir gönüllü yolculuk: Hizmetkar liderlik (Cep boy-özel baskı). *İstanbul: Alfa Yayınları.*
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017).** *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Routledge.
- Glesne, C. (2014).** Nitel Araştırmaya Giriş (4. Baskı).(çev. Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoglu) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gözcü, H. (2019).** *Spor merkezi yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışan performansı ile ilişkisi* (Master's thesis, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi).
- Güney, S. (2012).** Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz D., Gürel, E. (2016).** *Yönetim ve Organizasyon,* Nobel Yayınları, Ankara, 2016.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012).** Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 58-77.*
- Huberman, L., & Belge, M. (1990).** *Feodal toplumdaki yirminci yüzyıla.* İletişim Yayınları.
- ILO, E. (2017).** Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.
- Kamer, H. (2018).** Hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Kandemir, M. (2011).** *İş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku açısından tele çalışma.* Legal Yayıncılık.
- Kansu, N. (2016).** *Sağlık kurumlarındaki lider (yönetici) tutumlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kantos, Z. E. (2011).** Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(1), 135-158.*

- Koçak, O., & Kavi, E. (2010).** Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *In Journal of Social Policy Conferences (No. 59, pp. 69-88).*
- Kaya, A. V. (2013).** *Karizmatik liderlik ve toplumsal değişim.* Hemen kitap.
- Keçecioglu, T. (2003).** *Lider ve Liderlik,* Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Kenan, Ö., & Yüksel, H. (2012).** Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1).*
- Kevin Kelloway, E., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003).** Remote transformational leadership. *Leadership & organization development journal, 24(3), 163-171.*
- Kılıç, G. (2020).** *Uzaktan Çalışmanın Bir Türü Olarak Tele Çalışma ve Evden Çalışmadan Farkı.* Terazi Hukuk Dergisi, 15(164), 805-819.
- Kiziloğlu, M., & Kök, S. B. (2020).** Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Business Research, 49(1), 60-85.*
- Kline, R. B. (2011).** Principles and practice of structural equation modeling (3. Baskı). *New York, NY: Guilford, 14, 1497-1513.*
- Koç, U. (2009).** Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım.
- Koçel, T. (2015).** İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayıncılık, İstanbul.*
- Koyuncu, A. G. (2005).** Enformel Sektörde Kadın Emeği: Evde Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara.*
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997).** Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology. *New York: John Wiley and Sons.*
- Messenger, J. C. (2019).** Introduction: Telework in the 21st century—an evolutionary perspective. *In Telework in the 21st Century.* Edward Elgar Publishing.

- Meiryani, M., Nelviana, N., Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022).** The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 13*, 919631.
- Naktiyok, A. (2006).** E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(1)*, 19-40.
- Neufeld, DJ, Wan, Z. ve Fang, Y. (2010).** Uzaktan liderlik, iletişim etkinliği ve lider performansı. *Grup kararı ve müzakeresi, 19*, 227-246.
- Nilles, J. (1975).** Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications, 23(10)*, 1142-1147.
- Ölçer, F. (2004).** Uzaktan yönetim: Yeni bir yönetim yaklaşımı. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 11(2)*, 53-68.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015).** Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2)*, 43-64.
- Özalp, İ., Gülten, E., & Hülya, Ö.** Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderlerin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre (Belirlenmesi Ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1)*, 161-205.
- Özbebek Tunç, A. (2020).** Liderlik Denklemine Teknoloji ve Mesafe Eklenirse: Sanal Liderlik.
- Özdemir, H. Ö., & Erkutlu, H. V. (2017).** Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri.
- Özdemir, A. N. (2020).** Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı bir analiz.
- Özdemir, M. (2010).** Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi, 11(1)*, 323-343.
- Özgünay, P. (2022).** Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma.

- Ozimek, A. (2020).** The future of remote work. Available at *SSRN* 3638597.
- Piéch, S. (2020).** Leadership im Kontext von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz <https://cloud.dfki.de/owncloud/index.php/s/c2T5PA7ZQApMiG2>, 11,02,2022
- Rudnicka, A., Newbold, J. W., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S., & Cox, A. L. (2020,** August). Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. In *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*. The new future of work online symposium.
- Satır, F., & Karacaoğlu, K. (2017).** *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algulamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması* (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Scop, İ. (2022).** Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained, <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>, 10.02.2022.
- Serinkan, C. (2008).** Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar. *Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.*
- Serinkan, C. (2008).** Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, s.150-164.
- Seyfikli, C. (2007).** *Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sládek, P., & Sigmund, T. (2021).** Legal Issues of Teleworking. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 90, p. 01020). EDP Sciences.
- Sökmen, A. (2010).** Yönetim ve organizasyon. Ankara: Detay.
- Sundu, M. (2021).** E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 253-267.
- Süzek, S. (2020).** İş Hukuku (20 Baskı Tıpkı Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 267;
- Şafaklı, O. V. (2005).** KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.

Şen A. (2022). Şubeler Arası Güvenli ve Kolay Bağlantı Coslat OpenVpn
<https://www.cozumpark.com/subeler-arasi-guvenli-ve-kolay-baglanti-coslat-openvpn/>,
07.01.2022.

Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). OHİO üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.

Tapscott, D. (1998). Dijital Ekonomi. İstanbul: Koç Sistem Yayınları.

Timurcanday, Ö. N. Ö., Eriş, E. D., & Süral, P. Ö. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 57-69.

Töremen, F., & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(28), 27-39.

Tuncel Sağlam, F. *Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Turan, H. Y. (2021). Algılanan çevik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma (Master's thesis).

Tüfekçi A, Sayılı H., (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, S.193-194.

Uysal, N. ve Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi, 4(2), 26-37.

William A. Cohen, (2010). Drucker ve Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul,

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara.

Yıldız, M. L. (2013). Liderlik Çalışmaları, Beta Yayınları, İstanbul.

Yılmaz, F. Ç. (2021). Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Zel, (U). Kişilik-Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara, 2006