

# Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderlik ve Stres Yönetimi

Begüm Al



# Uzaktan alışma Ortamlarında Liderlik ve Stres Yönetimi

Begüm Al



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderlik ve Stres Yönetimi

*Remote Work Environments: Leadership and Stress Management*

Begüm Al

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**E-ISBN (PDF): 978-975-447-700-9**

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub314>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Al, B. (2023). *Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderlik ve Stres Yönetimi*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub314>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>*

---



# İçindekiler

Giriş	1
1 Uzaktan Çalışmanın Temelleri Ve Liderlik	3
Uzaktan Çalışmanın Tarihi	3
Uzaktan Çalışmanın Yükselişi	4
Küreselleşme ve Teknolojik İlerlemelerin Uzaktan Çalışmaya Etkisi	4
Çalışma Ortamlarının Dijital Dönüşümü	5
Uzaktan Çalışmada Kesintiler	6
Maliyet Tasarrufu ve Yetenek Edinme	7
Liderlik Kavramı ve Geleneksel Yaklaşımlar	8
Güncel Liderlik Yaklaşımları	12
Uzaktan Çalışmada Liderler için Dinamikler ve Zorluklar	21
Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stresin Yönetiminin Önemi	25
Uzaktan Çalışma Bağlamında Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi	26
Uzaktan Çalışma Ortamlarının Karmaşıklıkları ve Liderlik	27
İletişim ve İş Birliği Zorluklarını Aşmak ve Liderlik	29
İş-Yaşam Dengesi Konusunda Değişen Tutumlar ve Liderlik	33
Örgüt Kültürünün Anlaşılması Bağlamında Liderlik	34
Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderliğin Zorlukları	40
Uzaktan Çalışma İçin Lider Yetkinlikleri	42
2 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stres Yönetimi Stratejileri	51
Stres	51
Stres Teorilerinin Kuramsal Modelleri	53
Stres Değerlendirme ve Başa Çıkma Teorileri	57
Stresin Belirtileri	59
Stres Türleri	62
Uzaktan Çalışma ve Stres Tipleri	64

Önleyici Stres Yönetimi	67
Proaktif Stres Yönetimi ve Uzaktan Çalışma	69
Uzaktan Çalışmanın Özel Stres Kaynakları	71
Örgütsel Stres Kaynakları	74
Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stresin Niteliği	82
Stres Yönetimi Stratejileri	83
3 Geleceğe Yolculuk: Organizasyonlar İçin Öneriler	97
Uzaktan Çalışmaya Uygun Bir Kültür Oluşturmak	97
Hibrit Çalışma Modeli	100
Kaynakça	105

# Giriş

Teknolojik ilerlemelerin hız kazandığı ve endüstrilerin sınırlarını aşarak küreselleştiği bu dönemde, iş dünyasının temel taşları değişime uğramaktadır. Bu değişim sürecinin en önemli dinamiklerinden biri, uzaktan çalışma olgusunun ivme kazanmasıdır. Uzaktan çalışma, çalışanlara işlerini geleneksel ofis ortamlarının ötesinde, evlerinden, paylaşılan iş alanlarından ve hatta farklı coğrafi bölgelerden yürütme esnekliği sunmaktadır. Son yıllarda yaşadığımız küresel olaylar, uzaktan çalışmanın sadece bir seçenek değil, aynı zamanda bir gereklilik haline geldiğini kanıtlamıştır.

İş dünyasındaki bu dönüşüm, liderler ve çalışanlar için benzersiz zorlukları beraberinde getirmiştir. Uzaktan çalışma, fiziksel coğrafi sınırları aşan bir işgücünün yaratılmasını mümkün kılarak organizasyonların daha geniş bir yetenek havuzuna erişimini artırmıştır ancak aynı zamanda, uzaktan çalışma ortamlarında etkili liderlik ve stres yönetimi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kitabımızın amacı, uzaktan çalışmanın bu yeni gerçekliğinde liderlik becerilerini nasıl güçlendirebileceğimizi ve stresi nasıl etkili bir şekilde yönetebileceğimizi incelemektir.

Kitabımızın ilk bölümü, uzaktan çalışmanın kökenlerine ve gelişimine yoğunlaşarak başlar. Uzaktan çalışmanın paradigmasının değişimi, liderlik yaklaşımları ve uzaktan çalışma bağlamında liderlik bu bölümde detaylı bir şekilde incelenir. Ayrıca, işyerlerinin dijitalleşmesinin bu değişim sürecine olan katkısı ve uzaktan çalışmanın iş yapma biçimleri üzerindeki etkileri derinlemesine ele alınır. Bu ilk bölüm, uzaktan çalışma bağlamında liderlik kavramının nasıl şekillendiğine dair bir bakış açısı sunar.

İkinci bölüm, uzaktan çalışma ortamlarında karşılaşılan stresin kökenlerini ve belirtilerini inceler. Stres teorilerinin kuramsal modelleri, iş talepleri-

kaynaklar modeli, kişi-çevre uyumu yaklaşımı, çaba-ödül dengesizliği modeli ve genel uyum sendromu gibi konular bu bölümde ele alınır. Ayrıca, bireysel düzeyde stres yönetimi stratejileri, örgütsel stres kaynakları ve uzaktan çalışma bağlamında proaktif stres yönetimi bu bölümün önemli birer parçasını oluşturur.

Son bölüm, organizasyonlar için uzaktan çalışma kültürünü oluşturmanın yollarını ve önerilerini sunarken hibrit çalışma yöntemi ile çalışan on yedi kişiyle gerçekleştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşmelerin de sonuçlarını içermektedir. Uzaktan çalışma kültürünün oluşturulması, günümüz iş dünyasının en büyük zorluklarından birini temsil ederken, bu bölüm organizasyonların bu hedefe nasıl ulaşabileceklerine dair derinlemesine bir bakış sunar.

Bu kitabın amacı, liderlerin, çalışanların ve araştırmacıların, uzaktan çalışma ortamlarının liderlik ve stres dinamikleriyle nasıl başa çıkabileceklerine dair ileri düzeyde bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olmaktır. İş dünyasının geleceğini şekillendiren bu dönüşüm sürecinde, organizasyonlara yol göstermek ve başarılı bir uzaktan çalışma stratejisi oluşturmak isteyen herkes için önemli bir kaynak olması hedeflenmektedir.

# Uzaktan Çalışmanın Temelleri Ve Liderlik

## 1.1 Uzaktan Çalışmanın Tarihi

Uzaktan çalışma kavramı uzun bir geçmişe sahiptir ve kökenleri 1970'lere kadar uzanmaktadır. "Telekomütasyon" terimi, 1970'lerde Amerikalı bir futurist ve NASA mühendisi olan Jack Nilles tarafından ortaya atılmıştır. Nilles, telekomütasyon kavramını trafik sıkışıklığı ve bu sorunla ilişkilendirilen problemlerin bir çözümü olarak tanıtmış, insanların evden veya diğer uzak konumlardan teknolojiyi kullanarak meslektaşlarıyla bağlantı kurabileceklerini ve iş sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir gelecek hayal etmiştir. Ancak Jack Nilles'in telekomütasyon vizyonunun, günümüz uzaktan çalışma gerçekliğinden farklı olduğunu belirtmek önemlidir, çünkü bu vizyon, internetin yaygın kullanımından önce gelir. Nilles'in telekomütasyon anlayışı, telekomünikasyon teknolojilerini kullanarak uzaktan çalışmayı ve trafik ile ilgili sorunları hafifletmeyi amaçlıyordu. Başka bir terim olan tele iş, telekomütasyonla eşanlamli olarak kullanılan bir terimdir ve geleneksel ofis tabanlı çalışma yerinden uzakta gerçekleştirilen görevleri ve aktiviteleri desteklemek için veri, bilgi ve teknoloji ile ilgili arayüzleri kullanmayı içerir (Al-Madadha vd., 2022). Uzaktan çalışma, telekomütasyon veya teleiş olarak da bilinen terimler, geleneksel ofis ortamının dışındaki bir konumdan çalışma pratiğini tanımlamak için kullanılan terimlerdir. Uzaktan çalışma, çalışanlara iş görevlerini genellikle geleneksel ofis ortamının dışında seçtikleri bir konumdan gerçekleştirme fırsatı sunan esnek bir çalışma düzenidir (Maghlaperidze vd., 2021). Bugün hala kavramsal bir çerçevenin belirsiz olduğu ve literatürde ve organizasyonlar içinde farklı terimlerin değiştirilebilir şekilde kullanıldığı göz önüne alındığında, teleişin evrensel olarak kabul edilen bir tanımı bulunmamaktadır. Evrensel olarak kabul edilen



bir tanımın eksikliğine rağmen, teleiş, telekomütasyon ve uzaktan çalışma, meslektaşlarıyla bağlantı kurmak ve iş sorumluluklarını yerine getirmek için teknolojiyi kullanarak uzaktan bir konumdan çalışma pratiğini ifade etmektedir. 1979 yılında, IBM’de çalışan beş kişiye bir deneme amacıyla evden çalışma izni verilmiştir. 1983 yılına gelindiğinde, bu deneme iki bin kişiye genişletilmiştir. 1980’lerde şube ofisleri ve evden çalışanlar, kişisel bilgisayarlar ve terminalleri kullanarak kurumsal ana bilgisayarlara bağlanma imkanına sahip oldular. 1995 yılında “iş, gitmek için değil, yapmak için olduğunuz bir şeydir” mottosu ortaya çıkmıştır ve işin yeri yerine işin doğası üzerinde vurgu yapılmıştır. 1990’lar ve 2000’ler, iş birliği yazılımları, sanal özel ağlar, konferans çağruları, video konferans, bulut bilişim, Wi-Fi donanımlı dizüstü bilgisayarlar veya tabletler, akıllı telefonlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi teknolojilerin uzaktan çalışmayı kolaylaştırdığı dönemlerdir ve COVID-19 pandemisi ile bu süreç tetiklenmiştir.

## 1.2 Uzaktan Çalışmanın Yükselişi

İş dünyasının dönüşümünde kritik bir rol oynayan uzaktan çalışma kavramı, birçok etkenin bir araya gelmesi sonucu yükselişe geçmiştir. Uzaktan çalışmanın yükselmesindeki iki temel dinamik: küreselleşmenin etkisi ve teknolojik ilerlemeler olarak belirlenebilmektedir. Küreselleşme, organizasyonların coğrafi sınırları aşarak küresel arenada daha fazla etkileşimde bulunma ihtiyacını artırmıştır. Bu durum, iş birliği ve koordinasyonu sağlamak için uzaktan çalışma yöntemlerine olan talebi artırmıştır. Aynı zamanda, düşük maliyetlerden ve farklı coğrafyalardaki uzmanlık kaynaklarından faydalanma ihtiyacı, sınırlar arası iş birliğini teşvik etmektedir. Teknolojik ilerlemeler ise uzaktan çalışmayı mümkün ve verimli kılmıştır.

## 1.3 Küreselleşme ve Teknolojik İlerlemelerin Uzaktan Çalışmaya Etkisi

Küreselleşme, uzaktan çalışmanın yükselmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ekonomiler arasındaki artan bağlantılar ve uluslararası pazarların büyümesi, organizasyonların geleneksel coğrafi sınırların ötesinde faaliyetlerini genişletme fırsatları yaratmıştır. Bu genişleme, farklı zaman dilimleri ve lokasyonlar arasında iş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak amacıyla uzaktan çalışma düzenlemelerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Küreselleşme ayrıca belirli görevlerin veya projelerin, düşük maliyetlerden ve söz konusu bölgelerde mevcut uzmanlık becerilerinden faydalanmak amacıyla farklı ülkelerdeki uzaktan çalışanlara dış kaynak kullanımını teşvik etmektedir. Sınırlar arası iletişim konusundaki yetersiz deneyime sahip

firmaların, uzaktan çalışmaya doğru ilerleme trendinde geri kalabilecekleri görülmektedir (Tomiura ve Ito, 2023).

Teknolojik ilerlemeler, uzaktan çalışma uygulamalarının mümkün olmasını sağlamak ve benimsenmesini hızlandırmak için önemli bir rol oynamıştır. Video konferans, anlık mesajlaşma ve iş birliği platformları gibi iletişim araçlarının geliştirilmesi, uzaktan çalışanlar arasındaki fiziksel mesafeyi ortadan kaldırmış ve gerçek zamanlı iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırmıştır. Bulut bilişim ve uzaktan erişim teknolojileri, uzaktan çalışanların şirket kaynaklarına güvenli ve verimli bir şekilde erişmelerini sağlamıştır. Mobil cihazların ve yüksek hızlı internet bağlantısının yaygınlaşması, uzaktan çalışma düzenlemelerinin daha fazla olanaklı ve erişilebilir hale gelmesini sağlamıştır. Uzaktan çalışma ortamları söz konusu ise, yeni teknoloji bize etkili araçlar sunabilir; ancak öncelikle destekleyici araçların detaylı bir şekilde incelenmesi ve bunları etkili bir biçimde nasıl kullanılacağını öğrenilmesi önemlidir (Liukkunen vd., 2010). Bir şirketin uzaktan çalışmayı teşvik etmesi ve uzaktan çalışmayı sağlamak için yeni BT araçlarını kullanması, zorlukları azaltırken, uzaktan çalışmanın etkilerinin izlenmesi ise bu zorlukları artırır. Elde edilen sonuçlar, bir şirketin ve çalışanlarının kriz anlarında nasıl yönetildiği, üst yönetimin iş etkilerini değerlendirme ve kontrol etme yaklaşımı ve destek mekanizmalarının çalışanların gerçek ihtiyaçlarına ne kadar uyumlu olduğu gibi faktörlerin de temel önemde rol oynadığını göstermektedir (Urbaniec, 2022).

#### 1.4 Çalışma Ortamlarının Dijital Dönüşümü

Uzaktan çalışmanın artışıyla birlikte “sanal ayrım” olarak adlandırılabilir bir olgu ortaya çıkmıştır. Bu kavram, geleneksel normları sorgulamakta ve belirgin özelliklerini ve inceliklerini açığa çıkarmak için kapsamlı bir analiz gerektirmektedir. Organizasyonlar açısından ofis masraflarının azaltılması, aday havuzunun genişletilmesi gibi hususlar dikkat çekerken, çalışanlar için iş ve kişisel yaşam dengesinin sağlanması, yol ve zaman maliyetlerinin düşürülmesi, duygusal stresin azalması, ek serbest zaman kazanımı ve farklı bölgelerdeki işler için taşınma zorunluluğunun ortadan kalkması gibi faydalar öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, organizasyonlar açısından uzaktan çalışanları seçim süreçlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi uzaktan çalışmanın dezavantajları arasında vurgulanmaktadır (Blumberg ve Pylinskaya, 2019).

Sanal ayrımın önemli yönlerinden biri, fiziksel ayrımın çalışma dinamikleri ve iletişim şekilleri üzerindeki derin etkisidir. Geleneksel ofis ortamlarının aksine, uzaktan çalışma, ekip üyeleri arasında mekânsal ve zamansal bir ayrımı

beraberinde getirir. Sanal ayırım, organizasyonların coğrafi sınırlamaları aşarak küresel yetenek havuzuna erişmelerine olanak tanır ve ekiplerde çeşitliliği teşvik eder. Ayrıca, sanal ayırım, yenilikçi iletişim teknolojileri ve uygulamalarının benimsenmesini gerektirir ve bu da ekip üyeleri arasındaki iş birliğini ve bilgi paylaşımını artırabilir. Bu fırsatların keşfedilmesi, uzaktan çalışmanın potansiyel avantajlarına ışık tutar. Ancak, sanal ayırında var olan zorlukların da ele alınması aynı derecede önemlidir. Ekip üyelerinin fiziksel olarak ayrılması, izolasyon hissi ve sosyal etkileşim eksikliği gibi durumları beraberinde getirebilir ve bu da çalışanların iyilik hali, motivasyon ve takım çalışması üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. İnsanlar arası etkileşimin eksikliği nedeniyle çalışanlar izolasyon hissi yaşayabilirler. Yüz yüze etkileşimlerin bulunmaması, bir çalışanın yalnızlık ve sosyal izolasyon hissine kapılmasına neden olabilir (Busch vd., 2011). Bilgi paylaşımında gecikmeler ve sözsüz ipuçlarının yanlış yorumlanması gibi iletişim engelleri, etkili iş birliği ve koordinasyonu engelleyebilir. Bu zorlukların kapsamlı bir şekilde incelenmesi, organizasyonların etkisini azaltmak ve verimli bir uzaktan çalışma ortamı oluşturmak için stratejiler geliştirmelerini sağlar. Fiziksel ayırımın çalışma dinamikleri ve iletişim şekilleri üzerindeki derin etkisini anlamak, uzaktan çalışma düzenlemelerinde ortaya çıkan fırsatları ve zorlukları anlamak için kritik öneme sahiptir.

### 1.5 Uzaktan Çalışmada Kesintiler

Aile üyeleri kaynaklı kesintiler, uzaktan çalışma bağlamında çalışanların karşılaştığı özel bir engelleyici stres faktörüdür (Perry vd., 2023). Bu kesintiler, çalışanın stres yanıtına olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler ise hem çalışanın hem de eşinin kaynak odaklı tutumlarını ve durumlarını etkileyerek belirgin sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle, iş düzenine ilişkin her iki partnerin de memnuniyeti, çalışanın bağlılığı ve eşin aile yükü, çalışanın uzaktan çalışma sırasındaki stres deneyimini etkileme potansiyeline sahiptir (Perry vd., 2023).

Uzaktan çalışma, tipik çalışma saatleri içinde çalışma bağlamında bir değişiklik gerektirir. Birçok kişi için bu değişiklik, ev ofisinde çalışma pratiğini içermektedir (Golden ve Gajendran, 2019). Özellikle, çalışanın ve eşinin iş düzeninden memnuniyeti, çalışanın bağlılığı ve eşin aile yükü, çalışanın uzaktan çalışma sırasındaki stres deneyimini nasıl etkilediğiyle yakından ilişkilendirilmiştir (Golden ve Gajendran, 2019). Bu bağlamda, aile üyeleri kaynaklı kesintiler, çalışanın işteki zorlukları ve engel stres yanıtlarını etkileyerek, kaynak odaklı tutumlar ve durumlar üzerinde derinlemesine bir etki yaratabilmektedir (Perry vd., 2023). COVID-19 salgını, yaşlı aile üyelerinin sağlığının korunması amacıyla aile içi bakım gereksinimlerini

de artırmıştır. Uzaktan çalışan bir birey, evden çalışırken aynı zamanda yaşlı bir aile üyesine bakım vermek zorunda kalabilir. Bu durum, çalışanın iş performansını ve stres yanıtını etkileyebilir. Ayrıca, çocuklarının sağlığını düşünen ebeveynler, çocuklarını kreşe veya okula göndermek konusunda çekinceler yaşayabilirler. Bu da uzaktan çalışan ebeveynlerin işlere odaklanmalarını güçleştirebilir. Farklı bir örnek olarak, bir uzaktan çalışan, iş sırasında sık sık aile üyelerinin gürültülü aktiviteleri veya ev işleri ile karşılaşabilir. Bu tür kesintiler, çalışanın odaklanma yeteneğini etkileyebilir ve stres yanıtını tetikleyebilir. Ayrıca, eşin ya da ev arkadaşının da benzer kesintilere maruz kaldığı durumda; her iki partnerin de stres düzeyi artabilir ve iş aile yaşamı arasında denge kurma çabalarını zorlaştırabilir. Bu nedenle, uzaktan çalışmada aile üyeleri kaynaklı kesintilerin dikkate alınması ve bu kesintilerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin anlaşılması önemlidir (Perry vd., 2023).

### 1.6 Maliyet Tasarrufu ve Yetenek Edinme

Maliyet tasarrufu ve yetenek edinme, uzaktan çalışmanın yaygınlığındaki iki önemli faktördür. Organizasyonlar, uzaktan çalışma düzenlemelerinin, ofis alanı ihtiyaçlarını ve genel giderleri azaltabileceği gibi, önemli maliyet tasarruflarına yol açabileceğini keşfetmektedir. Uzaktan çalışma modelini benimsemek, işverenlere bugünün son derece rekabetçi iş gücü piyasasında yarar sağlayan büyük ölçüde genişlemiş bir yetenek havuzu sunar. Dünyanın hemen hemen herhangi bir yerinde bulunan adayları değerlendirebilirken, aynı zamanda düzenli olarak fiziksel ofislere gelmekte zorlanan adaylar da havuza eklenmektedir (Dyer, 2021). Uzaktan çalışanları işe alma, işe alım havuzunun coğrafi olarak genişletilmesinin önemli bir yararlarından biridir ve çoğu durumda uygulamanın temel nedeni olarak öne çıkmaktadır. Birçok durumda, uzaktan çalışmayı belirli bölümlerde temel iş düzenlemesi olarak kullanan firmalar, aynı zamanda yerel olarak yetersiz olan gerekli yetenekleri edinmek için alternatif bir strateji olarak da kullandıklarını belirtmişlerdir (Soroui, 2021). Uzaktan çalışma, esneklik ve özerklik sunan bir düzenleme tercih edebilecek üst düzey yetenekleri çekmek ve elde tutmak için organizasyonlara fırsatlar sunmaktadır. Bu yetenek havuzuna erişim imkânı ve maliyet tasarrufu, birçok organizasyon için uzaktan çalışmayı cazip bir seçenek haline getirmiştir.

Uzaktan çalışmanın yükselmesi çeşitli sosyo-ekonomik faktörlere dayandırılabilir. Küreselleşme, pazar fırsatlarının genişlemesini ve sınırların ötesinde iş birliğini gerektirerek uzaktan çalışma düzenlemelerinin gerekliliğini artırmıştır. Teknolojik ilerlemeler, etkili uzaktan çalışma için gerekli altyapı ve araçları sağlamış, böylelikle uzaktan çalışmayı küresel

ölçekte mümkün ve erişilebilir hale getirmiştir. İş-yaşam dengesi konusundaki değişen tutumlar, esneklik ve iyi oluşun önemini vurgulamış ve uzaktan çalışmanın faydalarıyla uyumlu hale gelmiştir. Ayrıca, maliyet tasarrufu ve yetenek edinme, organizasyonları stratejik bir tercih olarak uzaktan çalışmayı benimsemeye teşvik etmektedir. Bu makro düzeydeki trendler bir araya gelerek, uzaktan çalışma uygulamalarının çeşitli endüstri ve sektörlerde yaygın olarak benimsenmesini kolaylaştırmıştır.

### **1.7 Liderlik Kavramı ve Geleneksel Yaklaşımlar**

Liderlik kavramı, insanlık tarihi boyunca incelenen ve araştırılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Özellikle sosyal bilimlerin birçok alt dalında ve uygulama alanında liderlik, toplumları, organizasyonları ve grupları yönlendiren, etkileyen ve şekillendiren temel bir dinamik olarak görülmektedir. İş dünyasında, politik sahada, eğitim alanında ve daha pek çok sosyal ortamda liderlik kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Liderlik, bir bireyin ya da bir grup insanın, belirli hedeflere ulaşmak için diğerlerini motive etme, rehberlik etme, etkileme ve ileriye taşıma sürecini ifade eder. Ancak liderlik, kendi tanımı, nitelikleri ve uygulama biçimleri konusunda pek çok farklı bakış açısı, teori ve perspektife sahiptir. Bu nedenle, liderlik kavramının özü ve etkili bir liderin nasıl tanımlandığı, hangi özelliklere sahip olduğu ve nasıl davrandığı gibi temel konularda birçok farklı yaklaşım ve görüş bulunmaktadır. Liderlik her ne kadar merak konusu olan bir araştırma alanı olsa da liderliğe yönelik ilk bilimsel çalışmalar 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkmıştır. Liderlikteki ortak özelliklerin araştırılmasına yönelik çabalar, birçok kültürün başarılarını tanımlamak ve başarısızlıklarını haklı çıkarmak amacıyla yüzyıllar boyunca sürdürülmüştür. 1847 yılında, Thomas Carlyle şunları ifade etmiştir: ‘Evensel tarih, insanın bu dünyada başardıklarının tarihi, burada çalışan büyük adamların tarihinde yatmaktadır.’ Carlyle, “büyük adam kuramı” olarak adlandırılan yaklaşımını geliştirmiş ve liderliğin doğuştan geldiğini ve yalnızca kahramanlık potansiyeline sahip bireylerin lider olabileceğini savunmuştur. Ona göre, büyük liderler kişisel nitelikleri nedeniyle öne çıkan bireylerdir ve liderlikleri çevresel faktörlerin bir sonucu değil, doğuştan sahip oldukları özel yeteneklerle biçimlenir (Dobbins ve Platz, 1986). Büyük adam kuramının temel inancı, liderlerin potansiyellerini doğuştan getirdikleri ve liderlik yeteneklerini kazanmanın veya geliştirmenin mümkün olmadığı yönündedir. Başka bir deyişle, sadece çok az sayıda, oldukça nadir birey, etkili bir lider olmak için gerekli benzersiz özelliklere sahip ve neredeyse kaderleri tarafından liderliğe yönlendirilmiş kişilerdir. Özellikle, Julius Sezar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln ve Napolyon Bonaparte gibi tarihin

önemli figürleri bu teorinin örnekleri olarak sıklıkla sunulmuştur. Bu kişiler, liderlik niteliklerini doğuştan taşıyan doğal liderler olarak kabul edilmiş ve tarih sahnelerini şekillendirirken insanları yönlendirebilme yeteneğine sahip olduklarına inanılmıştır (Benmira ve Agboola, 2021). Bu kuram zamanla özellik kuramına evrilmiştir. Özellikler kuramı, liderliği belirleyen faktörlerin liderin sahip olduğu kişisel özelliklerle bağlantılı olduğunu savunan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kurama göre, liderlerin etkili olmalarını sağlayan temel özellikler liderlerin doğuştan sahip olduğu niteliklerdir ve bu özellikler öğrenme veya deneyim yoluyla kazanılamaz. Özellikler kuramının kökeni, I. Dünya Savaşı dönemine dayanmaktadır. I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, ABD Ordusu subay seçimine dair birçok zorlu kararla karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle Amerikan Psikoloji Derneği, savaşın etkili bir şekilde yönetilmesi için psikologları göreve çağırmıştır. Psikologlar, askeri personelin değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde kullanılmak üzere çeşitli ölçme araçları geliştirmişlerdir. Bu araçlar kullanılarak kişilerin zekâ, liderlik yetenekleri ve diğer özellikleri ölçülmüştür. Bu dönemle birlikte özellikler kuramı ortaya çıkmıştır.

Özellikler kuramı, liderlerin sahip olduğu özelliklerin liderlik etme kabiliyetini belirlediğini savunur. Bu yaklaşıma göre, liderler doğuştan liderlik yeteneklerine sahiptir ve bu özellikler liderleri diğer bireylerden ayırır. Özellikler yaklaşımı, liderlerin karizma, cesaret, iletişim becerileri, problem çözme yetenekleri gibi kişisel özelliklerle nitelendirildiği bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım liderlik yeteneklerini insanın doğasına dayandırır ve liderlerin doğuştan sahip oldukları bu özelliklerin lider olmalarını sağladığını iddia eder. Özellikler kuramına göre, liderlerin liderlik potansiyeli diğer bireylerden farklıdır ve liderlik, bu özel bireylerin özelliklerine dayanır. Dolayısıyla, liderler liderlik rolünü üstlenirken, bu doğuştan gelen özelliklerini kullanarak tarihin akışını şekillendirirler (Demir vd., 2010). Özellikler kuramı sonrasında liderlikte yetenek yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel tezi liderlik etkinliğinin büyük ölçüde liderlerin sahip oldukları yetenekler tarafından belirlendiğidir. Bu noktada, liderleri belirli kişisel niteliklere sahip olarak tanımlayan diğer yaklaşımlara alternatif bir bakış açısı sunar. Özellikler kuramı liderlerin doğuştan sahip oldukları özelliklere dayalı olarak etkili liderler haline geldiğini savunurken, yetenekler kuramı liderlerin liderlik yeteneklerini öğrenme ve geliştirme süreçlerini öne çıkarır.

Bu yaklaşımların öncülerinden bazı araştırmacılar arasında Robert Katz ve Murray H. Munford gibi isimler bulunmaktadır. Katz, liderlik etkinliğinin temelinde üç farklı yetenek türünün bulunduğunu savunmuştur: teknik, insan ve kavramsal yetenekler. Teknik yetenek, belirli bir iş veya faaliyet alanında

uzmanlık gerektiren yetenekleri içerir. İnsan yeteneği, diğer insanlarla etkili iletişim kurmayı ve iş birliği yapmayı kapsar. Kavramsal yetenek ise geniş organizasyonel konuları anlama ve stratejik düşünme kapasitesini ifade eder. Katz'a göre, liderlerin hangi yetenek türüne daha fazla vurgu yapmaları gerektiği, organizasyon içindeki konumlarına ve sorumluluklarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Mumford'un liderlik yetenekleri modeli ise liderlerin sahip olmaları gereken yetenekleri daha kapsamlı bir perspektifle ele alır. Bu model, liderlerin problem çözme, bilgi yönetimi, topluluk oluşturma, stratejik planlama ve dönüşüm liderliği gibi beş ana yetenek kategorisine sahip olmalarının gerektiğini vurgular. Mumford'a göre, liderlerin organizasyonlarının ihtiyaçlarına yanıt vermek için bu yetenekleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Beceriler ve yetenekler kuramı liderleri sadece belirli özelliklerle sınırlı olmadıklarını ve liderlik yeteneklerini öğrenme ve geliştirme fırsatlarına sahip olduklarını öne sürer. Bu yaklaşım liderlik eğitimi ve gelişiminin liderlere, organizasyonlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olabileceğini ileri sürer. Dolayısıyla, liderlerin kariyerlerinin farklı aşamalarında farklı yeteneklere odaklanmaları gerekebilir. Ancak her iki yaklaşım da liderliğin öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini savunarak liderlik incelemelerine yeni bir bakış açısı sunar.

Davranışsal liderlik yaklaşımı ise, liderlerin ne tür davranışlarının etkili olduğunu anlamak ve liderlerin bu davranışları nasıl geliştirebileceklerini keşfetmek amacıyla geliştirilmiştir.

Demicheleis ve Harris Modeli, lider davranışlarını çeşitli boyutlarda inceleyerek liderlik etkinliğini anlamaya çalışır. Bu model, liderlerin davranışlarını beş temel boyutta ele alır: yönlendirici davranışlar, halkla ilişkiler davranışları, katılımcı davranışlar, lider-dostu davranışlar ve lider-dışı davranışlar. Her bir boyut, liderin davranışlarını belirli açılardan değerlendirmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, liderlerin davranışlarını ayrıntılı bir şekilde analiz etmeyi ve geliştirmeyi hedefler.

Öte yandan, Ohio Devlet Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları, liderlik davranışlarını göreve yönelik ve insan odaklı davranışlar olarak iki temel boyutta sınıflandırır. Göreve yönelik liderlik, liderin işin nasıl yapılacağına dair net yönergeler vermesini içerirken, insan odaklı liderlik, takım üyeleriyle ilişkilere ve bireylerin gereksinimlerine odaklanır. Bu yaklaşım, liderin davranışlarının farklı boyutlarını vurgular ve liderlerin rolüne bağlı olarak farklı yaklaşımlar benimsemeleri gerekebileceğini gösterir.

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalar, liderlik davranışlarını iki temel boyutta ele alır: lider-merkezli ve iş-merkezli davranışlar. Lider-merkezli davranışlar, liderin takipçileriyle daha fazla etkileşimde bulunmasını içerirken, iş-merkezli davranışlar işin düzgün bir şekilde yürütülmesine odaklanır. Bu model, liderlerin davranışlarının organizasyonlarının gereksinimlerine bağlı olarak değişebileceğini vurgular. Liderlerin farklı durumlarda farklı davranışlar sergilemeleri gerekebilir.

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlerin davranışlarını anlamayı ve geliştirmeyi hedefler. Bu yaklaşımlar, liderlerin etkili davranışları benimsemelerine ve organizasyonlarını daha iyi bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olabilir. Liderlerin davranışlarını incelemek, liderlik gelişimi ve eğitimi için önemli bir temel oluşturur. Her bir yaklaşım, liderlerin belirli koşullarda nasıl davranmaları gerektiği konusunda değerli bilgiler sunar ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Bir diğer yaklaşım olan durumsal liderlik, liderlik dünyasında çığır açan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderliğin evrensel bir reçeteden çok daha fazlasını gerektirdiğini ve liderlerin esnek ve adaptif olmaları gerektiğini vurgular. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi liderlerin çevrelerini, takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve organizasyonun hedeflerini yakından incelemeleri gerektiğini öne sürer.

Hersey ve Blanchard'ın modeli, liderlerin belirli bir durumda nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik sunar. Liderlik tarzı, iş görevlerinin karmaşıklığına ve takım üyelerinin yetenek ve motivasyon düzeyine bağlı olarak değişebilir. Liderlerin her duruma uygun bir liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir.

Fred Fiedler'in "durumsal liderlik modeli" de liderliğin duruma bağlı olduğunu vurgular. Fiedler'e göre, liderlerin organizasyonunun özelliklerini ve gereksinimlerini dikkate alması gerekir. Liderlik etkinliği, liderin iş hedefleri ile ilişki yönelimi arasındaki uyuma bağlıdır.

Path-Goal Teorisi, liderin takım üyelerini hedeflere ulaştırmada nasıl yardımcı olduğuna odaklanır. Robert House'un bu teorisi, liderin rehberlik rolünü vurgular ve liderliği takım üyelerinin ihtiyaçlarına ve çevresel faktörlere göre şekillendirmesi gerektiğini öne sürer.

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderliğin tek bir kalıba sığmadığını ve liderlerin duruma göre değişen becerilere ve tarzlara sahip olmaları gerektiğini vurgular. Liderler, organizasyonlarını dikkatlice değerlendirmeli, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamalı ve liderlik tarzlarını buna göre ayarlamalıdır.



## 1.8 Güncel Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde liderlik kavramı, insanlığın tarih boyunca tanıdığı ve günümüzde de toplumun her sektöründe hayati bir öneme sahip olan bir olgudur. Ancak, bilgi hızla çoğalmakta, iletişim teknolojisinin gelişmesi ve küresel etkileşimlerin artışı gibi faktörler liderlik paradigmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişen koşullar liderlik kavramının evrimine yol açmış ve yeni liderlik formlarının ortaya çıkmasına olanak tanımıştır. Ayrıca, küresel düzeydeki bu değişimler, örgütlerin yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini gerektirmiştir. Liderlik anlayışı ve yönetim felsefesi, bu evrimsel süreçten etkilenmiş ve yeniden şekillenmeye başlamıştır (Akyüz, 2019).

### 1.8.1 Hizmetkar Liderlik

Greenleaf tarafından öne sürülen bu liderlik modeli, bireyleri yönlendiren, kendi varlığını bu bireylere hizmet etmeye adanmış ve mükemmel performansı elde etmeye çabalayan lider figürlerini tanımlamaktadır. Hizmetkar liderlik yaklaşımı, günümüzün toplumsal gereksinimleri açısından önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde insanî değerlerin artan bir öneme sahip olduğu bir dönemde, bu liderlik anlayışı, insanlar için temel bir güç merkezidir. Çünkü hizmetkar liderler, çevrelerindeki gelişmeleri önceden gözlemleyen, olayların bilincinde olan ve insanları bu temelde yönlendiren, onları tehlikelerden koruyan bireylerdir. Diğerlerine hizmet ilkesi doğrultusunda ömür boyu çalışan ve insanların refahını ve mutluluğunu amaçlayan bireyler olarak nitelendirilebilirler (Bakan ve Doğan, 2012).

Spears'ın hizmetkâr liderlik anlayışında öne çıkan on temel özellik, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**Dinleme Yetisi:** Hizmetkâr liderler, etkili iletişim için dinlemeye büyük bir önem verirler. İnsanların görüşlerini anlamak ve değer vermek, liderliklerinin temel bir unsurudur.

**Proaktif Dinleme ve Hızlı Yanıt:** Karşılıklı sorunlar ortaya çıktığında hızlı ve etkili çözümler üretme yeteneğini, aktif dinleme becerileri ile birleştirirler. İhtiyaca göre hızlı yanıt verme, liderlerin güvenilirliğini artırır.

**Empati ve İçtenlik:** Hizmetkâr liderler, insanların duygusal gereksinimlerine hassasiyetle yaklaşırlar. Diğerlerini anlama ve kabul etme konusunda içten bir yaklaşım sergilerler.

**Gelişimi Teşvik Etme:** Liderler, bireylerin potansiyellerini en yüksek seviyeye çıkarabilmeleri için yardımcı olur. Herkesin kendini ifade etme ve katkıda bulunma fırsatlarına erişimini sağlarlar.

Farkındalık ve Bütüncül Bakış Açısı: Liderler, sadece kişisel değil, aynı zamanda evrensel bir farkındalığa sahip olma yeteneği geliştirirler. Olayları kapsamlı bir bakış açısıyla ele alırlar.

İkna Yeteneği: Hizmetkâr liderler, insanları zorlamak yerine ikna etmeyi tercih ederler. Kişileri, kendi istedikleri yolda ilerlemeye teşvik etmeye çalışırlar.

Kavramsallaştırma ve Büyük Düşlerin Anlaşılması: Liderler, büyük hedeflerin soyut kavramlarını anlama ve bu hedefleri net bir şekilde anlatma konusunda etkin bir rol oynarlar.

Geleceği Öngörme: Liderler, geleceği tahmin etme kabiliyetine sahiptirler. Mevcut olaylardan ders çıkararak, gelecekteki stratejik kararlar için yol haritaları hazırlarlar ve organizasyonlarını bu hedeflere yönlendirirler.

Sorumluluk ve Bağlılık: Hizmetkâr liderler, diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik tanır ve gönüllü bir şekilde sorumluluk üstlenirler. Organizasyonları ve bireyleri koruma ve destekleme konusunda bağlılık gösterirler.

Bireylerin Gelişimine Katkıda Bulunma: Her bireyin kişisel, profesyonel ve ruhsal gelişimine yardımcı olmayı hedeflerler. İnsanların potansiyellerini açığa çıkarmalarına destek sağlarlar.

Ortaklık Oluşturma: Hizmetkâr liderler, çalışma ortamlarında birlik ve iş birliği oluşturarak, çalışanlar arasında dayanışmayı teşvik ederler (Spears, 1998).

Spears'ın hizmetkâr liderlik modeli, liderlerin insan merkezli ve katılımcı bir liderlik yaklaşımını benimsemelerini vurgular. Bu özellikler, liderlerin organizasyonların sürdürülebilirliğini artırma ve bireylerin gelişimine destek olma kapasitesini yansıtır.

Uzaktan çalışma, günümüz iş dünyasında giderek yaygınlaşan bir iş modeli haline gelmiştir. Bu çalışma biçimi, fiziksel olarak aynı coğrafi bölgede bulunmayan çalışanların iş birliği yapmalarını gerektirirken liderlerden farklı yetenekler ve liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini bekler. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, uzaktan çalışma modeli için önemli bir strateji sunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderliği bir hizmet olarak gören ve ekibin ihtiyaçlarına, gelişimine ve memnuniyetine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır.

Uzaktan çalışma ekiplerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri iletişim eksikliğidir. Hizmetkâr liderler, bu sorunları çözmek için dinleme yeteneklerini aktif bir şekilde kullanabilirler. Aktif dinleme, uzaktan çalışan ekip üyelerinin görüşlerine değer verilmesini sağlayarak iletişimi

güçlendirebilir. Böylece, ekipler arasında daha sağlam bir iş birliği ve anlayış oluşturulabilir. Empati, özellikle uzaktan çalışma ekipleri için büyük bir öneme sahiptir. Ekip üyeleri farklı kültürlerden gelir ve coğrafi olarak uzak bölgelerde bulunabilirler. Hizmetkâr liderler, bu farklılıkları kabul eder ve ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı davranır. Ekip üyeleri arasındaki ilişkiler güçlendirilebilir ve iş birliğini teşvik edebilir.

Gelişimi teşvik etme, uzaktan çalışma bağlamında liderlerin ekibin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilecek önemli bir özelliktir. Hizmetkâr liderler, ekip üyelerinin kendilerini ifade etmelerini teşvik eder ve katkıda bulunmalarına olanak sağlar. Böylece ekip üyeleri, kendilerini daha fazla geliştirmeye teşvik edilirler. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, uzaktan çalışma ekiplerinin verimliliğini artırabilir ve organizasyonların başarısına katkıda bulunabilir. Bu nedenle, liderlerin bu yaklaşımı benimsemeleri ve uzaktan çalışma ekiplerinin ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde yönlendirmeleri önerilir.

### 1.8.2 Çevik Liderlik

Yoğun rekabet ortamında, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlama ihtiyacı, şirketlerin çevik (agile) bir yaklaşım benimsemelerini kaçınılmaz kılmıştır. Çevik yaklaşım başlangıçta yalnızca bilgi teknolojileri (IT) ekipleri tarafından uygulanırken, zaman içinde bu yaklaşımın tüm organizasyonlar ve işlevler tarafından benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Literatürdeki çalışmalar, çevik yaklaşımın çalışanların motivasyonunu artırdığını, iş birliğini teşvik ettiğini, müşteri memnuniyetini yükselttiğini ve mevcut iş süreçlerini iyileştirdiğini göstermektedir (Dicle ve Ertop, 2022). Çevik liderlik, hızlı değişim ve karmaşık koşullar altında etkili bir şekilde liderlik yapma yeteneğini ifade ederken, çevik lider, karmaşık durumlarda çevresel ve teknolojik değişimlere akıllı ve etkili bir şekilde uyum sağlama kabiliyetine sahip lider olarak tanımlanmaktadır (Horney vd., 2010). Çevik lider, sürekli olarak takımın çalışma şeklini yeniden şekillendirir ve gelecekte ortaya çıkabilecek yeni gereksinimleri öngörerek projelerin planlanmasında takıma rehberlik eder (Henson, 2015). Çevik liderliğin temel özellikleri şu şekildedir:

**Değişimi Yönetme Yeteneği:** Çevik liderler, hızlı ve sürekli değişen koşullar altında değişimi etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptirler. Değişimi sadece bir zorluk olarak görmek yerine, fırsatlarla dolu bir alan olarak tanırlar ve organizasyonlarını bu değişime hızlı bir şekilde uyarlarlar.

**Esnek ve Uyum Sağlayıcı Organizasyon:** Organizasyonlarını esnek ve uyum sağlayıcı bir sistem olarak değerlendirirler. Değişen şartlara verimli

bir şekilde tepki verebilen bir yapı oluştururlar ve bu yapı içindeki tüm paydaşların bu değişime katkıda bulunmasını sağlarlar.

**Kontrolü Minimumda Tutma:** İş akışına fazla müdahaleci olmaktan kaçınırlar. Takım üyelerine özerklik tanır ve kendi kararlarını alabilmelerine imkân sunarlar. Takım üyelerinin sorumluluk bilinci artar ve yaratıcılıklarını serbest bırakmaları sağlanır.

**İnsancıl Sorun Çözme:** Sorunların çözümünü için insancıl ve işbirlikçi yöntemlere inanırlar. Sorunları bir fırsat olarak görürler ve çalışanlarını bu sorunların üstesinden gelme konusunda cesaretlendirirler.

**Toplu Sorun Çözme Yeteneği:** Takımların toplu olarak daha etkili ve yaratıcı sorun çözme yeteneğine inanırlar. Farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha iyi çözümler elde edilebileceğine inanırlar ve takımlarını bu yönde teşvik ederler.

**Adaptasyonun Önemi Vurgulama:** Katı planlara bağlı kalmak yerine, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamanın önemini vurgularlar. İleriye dönük planlar yapmak yerine, hızlı adaptasyonun organizasyonlar için daha önemli olduğuna inanırlar.

**Özyönetim Yeteneğine İnanma:** Takımlarının kendi işlerini özerk bir şekilde yönetebilecek yetenekte olduklarına inanırlar. Bu nedenle, takımlarını özyönetim konusunda cesaretlendirirler ve bu yeteneklerini geliştirmelerine destek olurlar.

**Ortak Amaçları Vurgulama ve Engelleri Kaldırma:** Takımlarının ortak hedeflere odaklanmalarını ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlarlar. Ayrıca, önlerindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olarak takımlarının başarısını desteklerler (Parker vd., 2015).

### **1.8.3 Meta Liderlik**

Meta liderlik, liderlik anlayışını geniş bir perspektifle ele alan ve liderlik etkinliğini çok yönlü bir şekilde değerlendiren bir yaklaşımı ifade eder. Bu yaklaşım, özellikle liderlerin kriz durumlarını nasıl yönettiklerini inceleyerek gelişmiştir. Liderler, kriz anlarında gözlem yaparak ve analizler gerçekleştirerek daha etkili kararlar alabilir ve organizasyonlarına daha iyi rehberlik edebilirler. Bu nedenle, meta liderlik bir liderin geniş bir perspektifle düşünmesini, olayları daha derinlemesine analiz etmesini ve organizasyonlarındaki karmaşık ilişkileri daha iyi anlamasını teşvik eder (Marcus vd., 2008).

Meta liderlik modeli, liderliğin temel unsurlarını geniş bir perspektifle ele alır. Bu model, aşağıdaki unsurları içerir:

**Senaryolara Dayalı Tahminler:** Geleceği öngörmek için farklı senaryolara dayalı tahminlerde bulunurlar ve organizasyonun belirsizliklerle nasıl başa çıkabileceği konusunda bir yol haritası sunarlar.

**Senaryolara Dayalı Planlama:** Öngörülen senaryoları kullanarak stratejik planlamalar yaparlar ve organizasyonun değişen koşullara daha iyi uyum sağlamasını sağlarlar.

**Değişimi İçselleştirme:** Meta liderler, organizasyonun değişimini yönetme rolünü üstlenirler. Değişimin organizasyon kültürüne nasıl entegre edileceğini vurgularlar ve bu süreci teşvik ederler.

**Yeni Fırsatları Arama:** Sürekli olarak organizasyonun çevresini tararlar ve yeni fırsatları tespit etmeye çalışırlar. Organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesine katkı sağlarlar.

**Doğru İnsanları İşe Alma ve Geliştirmek:** Meta liderler, organizasyona yetenekli bireyleri çekmeye ve bu bireylerin yeteneklerini geliştirmeye odaklanırlar ve organizasyonun insan kaynaklarını güçlendirmesine yardımcı olurlar.

**Çalışanların Organizasyona Uyum Sağlaması:** Çalışanların organizasyona uyum sağlamasına yardımcı olur ve iş birliği ve verimlilik açısından önemli bir rol oynarlar.

**Çalışanların Dönüşüm ve Yenilik Yeteneklerini Teşvik Etme:** Çalışanları organizasyonun dönüşüm ve yenilik yeteneklerini artırmaları konusunda teşvik eder ve organizasyonun rekabetçiliğini artırır.

**Yüksek Potansiyelli Takımlar Oluşturma:** Yüksek performanslı takımların oluşturulmasına önem verirler ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarlar.

**Amaçları Açık ve Anlaşılır Bir Şekilde Belirleme:** Organizasyonun amaçlarını net bir şekilde tanımlar ve herkesin anlayabileceği bir dil kullanırlar.

**Organizasyonun Amaçları ile Uyum Sağlama:** Organizasyonun amaçlarını, vizyon, misyon ve stratejik niyetle uyumlu hale getirirler. Böylece organizasyonun tutarlı ilerlemesi sağlanmış olur.

**Organizasyon Yapısında Basitlik:** Organizasyon yapısını basitleştirir, karmaşıklığı azaltır ve daha esnek bir yapı oluştururlar.

**Müşteri ve Yenilik Odaklılık:** Müşteri ihtiyaçlarına odaklanır ve sürekli yenilik yapmayı teşvik ederler.

Organizasyonel Değişim İçin Yol Haritası Hazırlama: Organizasyonel değişimler için bir yol haritası hazırlarlar ve bu değişimleri etkili bir şekilde yönetirler.

Meta liderlik, liderlerin organizasyonları daha rekabetçi ve sürdürülebilir hale getirmek için davranışları, zihniyetleri, süreçleri ve organizasyonel etkenleri ele aldığı kapsamlı bir yaklaşımı temsil eder. (Breedon vd., 2019) Özellikle uzaktan çalışma bağlamında, bu liderlik modelinin önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir.

İlk olarak, meta liderler, belirsizliğin yüksek olduğu uzaktan çalışma koşullarında geleceği öngörme becerisi ile öne çıkarlar. Çevrimiçi iş yapısında organizasyonlar, hızlı değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır ve bu noktada meta liderler, farklı senaryoları değerlendirerek organizasyonlarını geleceğe hazırlama sürecine rehberlik ederler ve uzaktan çalışan ekiplerin daha iyi bir şekilde planlama yapmalarını ve değişen şartlara hızla uyum sağlamalarını sağlarlar.

İkincisi, uzaktan çalışma koşullarında meta liderler, değişimin organizasyon kültürüne entegre edilmesine önem verirler. Uzaktan çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini teşvik ederler, böylece organizasyonların değişime daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olurlar. Değişimin içselleştirilmesi, uzaktan çalışma süreçlerinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini destekler.

Üçüncüsü, uzaktan çalışma bağlamında meta liderler, organizasyonun çevresini tarayarak yeni fırsatları keşfetmeye odaklanırlar. Hızla değişen dijital dünyada organizasyonların sürdürülebilirliği için yeni pazarlar ve iş fırsatlarını değerlendirmek önemlidir. Meta liderler, organizasyonlarına bu konuda rehberlik eder ve rekabet avantajını sürdürmelerine yardımcı olur.

Son olarak, meta liderlik, uzaktan çalışan ekiplerin dönüşüm ve yenilik kapasitesini artırmayı hedefler. Bu liderler, çalışanları değişime ve yeniliğe teşvik ederler, böylece organizasyonlar rekabetçiliklerini koruyabilirler. Aynı zamanda, müşteri odaklılık ve organizasyonel değişim için yol haritası hazırlama gibi unsurlar, uzaktan çalışma bağlamında meta liderliğin önemli yönlerini oluşturur. Meta liderlik modeli, uzaktan çalışma koşullarında organizasyonların daha iyi bir şekilde yönetilmesine yardımcı olan kapsamlı bir liderlik yaklaşımı sunar.

#### **1.8.4 Etik Liderlik**

Harvey (2004) tarafından geliştirilen etik liderlik teorisi, etik liderlerin sahip olması gereken on temel niteliği içermektedir. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Akt. Demirci vd., 2013):

**Etik Değerleri Vurgulama:** Etik liderler, organizasyon içinde etik standartları, iş ilkelerini ve ortak değerleri düzenli olarak hatırlatarak üyelerin bu değerleri anlamalarını ve içselleştirmelerini sağlarlar.

**Dürüstlük Bekleme:** Etik liderlik için temel unsurlardan biri, etik liderlerin sadece kendilerinden değil, aynı zamanda diğer çalışanlardan da ahlaki davranış standartlarına uymalarını beklmeleridir.

**Kendi ve Diğerlerinin Sorumluluğunu Üstlenme:** Etik liderler, etik değerlere uygun davranma konusunda çalışanlarını sorumlu tutarken, aynı zamanda kendilerini de bu standartlara bağlı hissederler.

**Etik Değerlere Bağlı Karar Alma:** Karar verme sürecinde, etik liderler kendi etik ilkelerini ve değerlerini göz önünde bulundurur ve bu değerlere göre kararlar alırlar.

**Uygulamaların ve Politikaların İncelenmesi:** Etik liderler, organizasyon içindeki uygulamaların ve politikaların etik değerlere uygunluğuna büyük önem verirler ve bu doğrultuda yönlendirme yaparlar.

**Güven ve Kaynak Sağlama:** Etik liderler, çalışanların davranışlarını etik bir yönde dönüştürebilmeleri için gerekli olan güveni inşa etmek, zaman ayırmak ve kaynakları sağlamak gibi şartları oluştururlar.

**Duygusal Zekâ ve İletişim:** Çalışanların, meslektaşların ve organizasyonun etki sahasındaki tüm bireylerin duygularına, görüşlerine ve düşüncelerine saygı gösterir ve bu görüşleri önemserler.

**İyileştirmeye Açıklık:** Etik liderler, etik değerlere dayalı bir birikime sahip olduklarından, sahada iyileştirmeler yapabilme yeteneğine sahiptirler.

**Misyon, Vizyon ve Değerlere Bağlılık:** Üye seçimi ve yükseltme kararlarını alırken, etik liderlerin temel aldığı referanslar organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleridir.

**Rehberlik ve Destek:** Etik liderler, üyelerin etik konularda rehberlik yapmalarını teşvik eder ve karşılıklı suçlamalara ya da dışarıdan gelen yönlendirmelere güvenmek yerine, etik konularda liderlik yapmalarını desteklerler. Uzaktan çalışma, geleneksel ofis ortamından farklı bir liderlik yaklaşımını gerektirir. Etik liderlik, uzaktan çalışan ekiplerin başarılı olması ve etik değerlere uygun davranışları sürdürebilmesi için önemlidir. Örneğin, etik liderler, uzaktan çalışanlara etik standartları ve organizasyonun değerlerini düzenli olarak hatırlatarak bu değerleri benimsemelerini sağlayabilirler. Ayrıca, dürüstlük ve doğruluk ilkelerine bağlılık, etik liderlikte vurgulanması gereken temel unsurlardan biridir. Uzaktan çalışanlardan sadece liderler

değil, aynı zamanda tüm ekipten ahlaki davranışlar beklemek uzaktan ekipler arasında güvenin sürdürülmesine yardımcı olur.

Etik liderler, uzaktan çalışanları organizasyonun etik değerlerine uyma konusunda sorumlu tutarken, aynı zamanda kendilerini de bu etik değerlere bağlı hissederler. Karar verme sürecinde, etik liderler kendi etik ilkelerini göz önünde bulundurur ve bu değerlere dayalı kararlar alırlar. Uzaktan çalışma bağlamında, liderlerin kararlarını ve uygulamalarını etik değerlere uygun hale getirmeleri önemlidir. Özellikle fiziksel mesafenin etkisi altında olan ekipler için, etik liderlik, duygusal zekâ ve etkili iletişimi içerir. Liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına önem verir ve açık iletişimle bireylerin görüşlerine değer verirler.

Son olarak, etik liderler, uzaktan çalışan ekiplerin organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerlerine bağlılık göstermelerini teşvik ederler. Bu değerlere olan bağlılık, uzaktan çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş birliğini teşvik edebilir. Aynı zamanda, etik liderler, uzaktan çalışanları etik konularda rehberlik yapmaları için teşvik ederler ve karşılıklı suçlamalara değil, etik liderlikle sorunları çözmelerine olanak tanırlar. Uzaktan çalışma bağlamında, etik liderler, organizasyonun etik değerlerini yaşatma ve uzaktan çalışanların etik davranışlarını sürdürme görevini üstlenirler.

### 1.8.5 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorisi, 1970'lerin sonlarına doğru liderlik literatüründe önemli bir dönüm noktası olarak belirmiş ve liderlerin davranışlarını ve etkileşimlerini biçimlendiren bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir. Bu liderlik paradigması, liderlerin yalnızca temel görevleri yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda takipçilerini etkileyerek onları motive etme ve organizasyonları dönüştürme amacını taşımaktadır (Wan Wart, 2017).

Dönüşümcü liderlik, iş gücünün kendi rızasıyla motive olmalarını ve işleriyle ilgili olumlu algıları artırmalarını sağlayan kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Örneğin, uzaktan çalışma bağlamında dönüşümcü liderler, takipçilerini işlerine daha fazla bağlı olmaya ve işlerine daha büyük bir anlam yüklemeye teşvik edebilirler. Liderler, takipçilere yaratıcı düşünme fırsatları sunarak çalışanların katılımını artırabilirler. Ayrıca, dönüşümcü liderlik, takipçiler arasında olumlu bir algı yaratır ve böylece güven inşasına katkı sağlar (Fernet vd., 2015).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerin kişisel ihtiyaçlarını ve hedeflerini etkin bir şekilde göz önünde bulundurduğu bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir. Bu liderlik yaklaşımında, liderler, organizasyonun vizyon



ve misyonuna odaklanmalarını teşvik ederek takipçilerin motivasyonlarını artırır. Özellikle uzaktan çalışma koşullarında, liderler, takipçilerin işlerine bağlılıklarını artırmak ve iş birliğini teşvik etmek için çaba gösterirler. Bu şekilde, liderlerin kendi hedeflerini değil, aynı zamanda takipçilerin gelişimini ve başarılarını da dikkate aldığı bir liderlik anlayışını yansıtır (Raffo ve Williams, 2018).

Dönüşümcü liderliğin en önemli boyutlarından biri, liderin “idealize edilmiş etki” olarak adlandırılan etkileşimidir. Bu boyut, liderlerin takipçileri duygusal olarak etkileyerek kişisel çıkarları bir kenara bırakmalarını ve organizasyonun hedeflerine ulaşmayı amaçlamalarını sağlar. Özellikle uzaktan çalışma bağlamında, liderler, takipçileri organizasyonun vizyonuna odaklanmaya teşvik eder ve bu şekilde bireysel çıkarların ötesine geçmelerini sağlar (Sabaruddinsah ve Asiah, 2022).

Uzaktan çalışanları yönetme sorumluluğuna sahip liderler, fiziksel olarak bir arada çalışan ekipleri yöneten meslektaşlarına göre ek çaba göstermek zorunda kalabilirler (Dennis vd., 2013). Bu nedenle, dönüşümcü liderlik modelini kullanarak liderler, günlük sanal toplantılar ve iletişimi artırarak uzaktan çalışanları daha etkili bir şekilde yönetebilirler. Ayrıca, bireysel toplantıları artırmak ve takipçilerle daha yakın temas kurmak amacıyla sanal gözlemlere yönelik farkındalığı artırıcı önlemler alabilirler (Sinclair vd., 2021).

Liderlik tarzının, çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Eğer liderler, uzaktan çalışanları motive etmek ve iş birliğini teşvik etmek için dönüşümcü liderlik prensiplerini benimserlerse, çalışanların iş tatmininin arttığı ve işe daha büyük bir istekle yaklaştığı gözlemlenir. Tersine, liderlerin uzaktan çalışanları iyi yönetmedikleri durumlarda, çalışanlar iş tatminini kaybedebilirler ve bu da çalışan performansını olumsuz etkileyebilir (Koh vd., 2022). Dönüşümcü liderlik teorisi, liderliğin kişilik özelliklerine dayalı bir yaklaşımın ötesine geçerek, liderliği sürekli bir öğrenme ve gelişim süreci olarak kabul eder. Bu liderlik anlayışı, liderlerin organizasyonları dönüştürme yeteneğini ve takipçilerin potansiyelini en üst düzeye çıkarma amacını taşır (Loyless, 2023).

### **1.8.6 Resonant Liderlik**

Resonant liderlik, liderlik disiplini içerisinde önemli bir yer tutan bir kavramdır ve genellikle yüksek düzeyde duygusal zekâ sergileyen, bireylerarası ilişkilere dayalı bir temeli benimsemiş, etkili iletişim becerilerine sahip, uyumlu ve empati yeteneği gelişmiş liderler için kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkar. Bu kavram, liderlik biçimini çeşitli boyutlarıyla tanımlar ve

temel olarak üç ana unsurun bir araya gelmesiyle karakterize edilir (Boyatzis vd., 2005). Bu unsurlar şunlardır:

**Farkındalık:** Resonant liderlikte farkındalık, liderin çevresinde gerçekleşen olayları ve insanları daha derinlemesine anlama, içsel ve dışsal faktörlerin bilincinde olma yeteneğini temsil eder ve liderin kararlarını bilinçli bir şekilde almasına, duygusal durumları daha iyi anlamasına ve dolayısıyla duygusal olarak daha zengin bir liderlik tarzı benimsemesine olanak sağlar. Farkındalık, liderin çevresine daha hassas bir şekilde tepki vermesini ve olumlu değişiklikler yapmasını kolaylaştırır.

**Umut:** Resonant liderliğin bir diğer önemli unsurunu umut oluşturur. Liderin umut taşıması, geleceğe dair pozitif beklentileri teşvik etmek anlamına gelir ve liderin kendisi ve takımı için hedefler belirleme, motivasyon sağlama ve karşılaşılan zorlukları aşma yeteneğini içerir. Umut, liderin bir pozitif atmosfer oluşturmasına yardımcı olur ve takım üyelerinin moralini yükseltir.

**Merhamet:** Resonant liderlikte merhamet, liderin insanlara saygı gösterme, empati yapma ve onların duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme yeteneğini vurgular. Merhamet, liderin insanları anlayışla yaklaşarak ilişkileri güçlendirmesine, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlama ve karşılama etkili olmasına yardımcı olur ve takım üyelerinin liderleriyle daha yakın bir bağ kurmalarına katkıda bulunarak iş birliğini teşvik eder.

## 1.9 Uzaktan Çalışmada Liderler için Dinamikler ve Zorluklar

Çağdaş iş dünyası, uzaktan çalışmanın baskın bir istihdam biçimi olarak yükselişiyle önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Bu değişim, teknoloji ilerlemeleri, kültürel normların evrimi ve iş yerinde esnekliğe yönelik artan vurgu gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir. Uzaktan çalışma kavramı, geleneksel çalışma ortamlarının tanımlarını yeniden şekillendirmekte ve özellikle örgütsel stres ve liderlik bağlamında karmaşık yönlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Dijital teknolojiler, yaygın olarak hatta eş zamanlı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin, uzaktaki çalışanlar arasında dağıtılmasına olanak tanımıştır (Herschel ve Andrews, 1997). Uzaktan çalışma terimi ilk defa 1970'lerde ortaya çıktığından beri, akademisyenler ve uygulayıcılar ofisten uzakta çalışmanın avantajları konusunda tartışmaktadır, çünkü bu durum organizasyonların tarih boyunca nasıl iş yaptıklarında temel bir değişikliği temsil etmektedir. Bu dönüşüm, geleneksel iş yapma yöntemlerinin tekrar gözden geçirilmesini sağlamaktadır (Allen vd., 2015).

2020'nin erken aylarından itibaren, COVID-19 salgını küresel ölçekte ekonomik ve toplumsal aksaklıklara neden olmuştur. Hükümetler, hastalığın yayılmasını engellemek amacıyla sıkı karantina önlemleri uygulamış ve

bireylere mümkün olduğunca sosyal mesafe kurallarına uymalarını ve evde kalmalarını önermişlerdir. Bu beklenmedik durum, günlük iş operasyonlarının geleneksel şekillerinin aniden ve önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Dünya genelinde milyonlarca çalışan tam zamanlı işlerini evlerinden sürdürmek zorunda kalmışlardır ve uzaktan çalışma terimi, tüm Dünya’da ivme kazanmıştır (Wickramasinghe ve Nakandala, 2022).

Uzaktan çalışma, bireylerin profesyonel sorumluluklarını geleneksel ofis ortamının sınırları dışında yerine getirdiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerden faydalanılan geniş bir düzenleme yelpazesini kapsar ve bu düzenlemeler merkezi bir fiziksel konum olmadan faaliyet gösteren tamamen dağıtılmış organizasyonlardan, çalışanlara evden veya diğer uzaktan yerlerden çalışma imkânı sunan esnek iş seçeneklerine kadar değişebilir. Uzaktan çalışma, çalışanlara merkezi bir konumdan uzakta çalışma imkânı sunar. Aynı zamanda, çalışanlar için ulaşım zorluklarını azaltarak zamandan ve paradan tasarruf sağlar; ayrıca, birçok durumda resmi iş kıyafeti gerekliliği ortadan kalkar. Uzaktan çalışma fırsatları, bu düzenlemenin liderler açısından, çalışanların gereksinimlerine cevap verme niyetini sembolize edebileceği bir yansıma sunmaktadır (Gajendran, Harrison, 2007). İş-yaşam dengesi, algı merkezli yaklaşıma dayanarak, her birey için özgün olan ve yaşam değerleri, öncelikleri ve hedefleri tarafından belirlenen bir bütünsel kavramı ifade eder (Haar vd., 2014). Çalışanların kişisel yaşamlarıyla uyumlu bir esnek çalışma programı sunmak, özellikle aile sorumlulukları olan çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yönetmelerini ve yerine getirmelerini kolaylaştırır. Ayrıca, yüksek derecede güvenilir ağlara ve ekipmanlara ihtiyaç duyan belirli iş türlerine sahip çalışanlar için esnek çalışma seçenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer işle ilgili etkileşim kritik bir öneme sahipse, iş birliği gerektiren çalışma alanlarına yönelik planlamalar yapılabilir. İşin doğası ve çalışanların uzun vadeli ilgi seviyeleri dikkate alınarak esnek çalışma modelleri tasarlanabilir.

Sağlık ve refahı önceliklendirmek için, çalışanların ara verme sürelerini teşvik etmeyi ve bu mola zamanlarına saygı göstermeyi teşvik eden bir iş kültürü oluşturulmalıdır. Bununla birlikte, kişisel sohbetler ve resmi olmayan takım toplantıları gibi etkileşimlerin yanı sıra, zihinsel refahı artırmayı amaçlayan etkinlikler de programlara dahil edilmelidir (Pillai ve Prasad, 2023). Bu yaklaşım, işyerinde çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya ve daha dengeli bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik bir adım olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, çalışanların verimliliğini artırmak ve çalışma memnuniyetini geliştirmek için önemli bir araç olabilir. Bu politikalar, liderlerin daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlama, çalışanlarını motive etme ve genel olarak sağlıklı bir iş ortamı oluşturma

yolunda attığı adımları yansıtmaktadır. Öncelikle, evden çalışarak uzaktan çalışanlar, iş yerinin belirlediği çalışma düzenini değiştirme imkanına sahip olurlar; böylelikle ailevi gereksinimlere daha iyi uyum sağlanabilir. İkinci olarak, evde daha fazla vakit geçirme sonucunda uzaktan çalışanlar, artan ev içi varlıkları nedeniyle daha fazla aile baskısı ve daha yüksek ailevi katılım beklentileri ile karşılaşabilirler. Bu baskı ve beklentilere uyulması durumunda ise iş yapma süreçleri olumsuz etkilenebilir (Golden vd., 2006.). Uzaktan çalışma, çalışanların esnekliği yönetmeye çalıştığı ve kendi işleri ile kişisel/ailevi yaşamları arasındaki sınırları ‘şekillendirmeye’ çalıştığı yeni bir karmaşıklık seviyesi de üretmektedir (Hill vd., 1998). İş yeri esnekliği, işin dijitalleşmesi, iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırların giderek belirsizleşmesi, modern bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ekonomi ve Covid-19 krizi ile birleşen tüm bu gelişmeler, toplumsal ve ekonomik yaşamımızın her bir alanını sürekli olarak etkilemeye devam edecektir (Beno ve Hvorecky, 2021).

Bu yeni çalışma biçimi, bireyler, liderler ve organizasyonlar açısından da derin etkilere sahiptir. Bu nedenle, uzaktan çalışma ortamlarının karmaşık dinamiklerinin derinlemesine anlaşılması kaçınılmaz hale gelir. Uzaktan çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesi, potansiyel riskler ve zorlukları beraberinde getirir. Uzaktan çalışmanın “akıllı” yönlerinin yanı sıra “karanlık” yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, şirketler uzaktan çalışmayı kabul eden ve destekleyen bir kültür oluşturmanın zorluğuyla karşılaşabilir. Bu durum, uzaktan çalışmanın çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkisine kadar gidebilecek bir şekilde çalışanları elde tutma çabalarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, özellikle uzaktan çalışma daha gayri resmi bir şekilde benimsendiğinde, organizasyonlar için kimin ne zaman ve nasıl uzaktan çalıştığını kesin olarak takip etmek zor olabilir (Popovici ve Popovici, 2020). Örgütsel stres, uzaktan çalışma ortamı, geleneksel ofis ortamlarında karşılaşılanlardan farklı olan benzersiz stres unsurlarını beraberinde getirmektedir. Stres, iş ve yaşamı dengeleme isteği, uzaktan bağlantı kurmayla ilgili ihtiyaçların kurulması, gerekli donanımın bulunmaması, uyumsuz donanım ve ekip arkadaşları arasındaki dönem uyumsuzluğu gibi zorluklar değerlendirilmelidir (Suresh ve Gopakumar, 2021). İzolasyon, iş-yaşam dengesinin bulanıklaşması ve teknolojiye artan bağımlılık gibi faktörler de uzaktan çalışanlar arasında stres seviyelerinin yükselmesine neden olabilir. Bu stresin kaynakları ve sonuçlarının anlaşılması, uzaktan çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve desteklenmesi için önemlidir. Ayrıca, uzaktan çalışma liderlik açısından farklı zorluklar da barındırmaktadır. Geleneksel liderlik modellerinin, uzaktan yönetilen ekiplerin ihtiyaçlarına uygun şekilde uyarlanması

gerekebilir. Organizasyonlar, genellikle kullanılan teknoloji unsurlarının kontrolü konusunda zorluklar yaşayabilir. Bu durum, iletişim sorunlarını ortaya çıkarabilir; iletişim kalitesinin düşüklüğünden veya beden dilinin okunmasına imkân tanıyan görsel temasın olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca, liderler uzaktan çalışmanın her çalışan için uygun olmadığı gerçeğiyle yüzleşerek farklı türdeki sorunları tespit etmekte ve çözmekte güçlük yaşayabilirler. Uzaktan çalışmanın her çalışan için uygunluğunu ve performansını belirlemek ve denetlemek liderlerin sorumluluğundadır (Ferreira vd., 2021). Liderler, daha destekleyici yönetim uygulamalarına odaklanmalıdır. Bu tür bir yaklaşım, alt birimlerle motive edici bir dil kullanarak iletişim kurmayı içerebilir, dağıtılmış ekip içinde güven inşa etmeyi içerebilir ve yakın takip yerine bilgi paylaşımını teşvik edebilir (Wang vd., 2021). En üst düzeyde üretkenlik oranlarına ulaşmak için şirketler, şirket kültürünü ve çalışma biçimlerini destekleyen hangi türde bir çalışma ortamının gerekliliğine dikkat etmelidirler (Flores, 2019). Çalışanlar, liderlerden empati göstermelerini, kolayca ulaşılabilir olmalarını ve takım ile üyelerine ilgi göstermelerini beklemektedir. Ayrıca, uzaktan çalışan ekiplerin çalışanları, liderlerinin etkili bir dinleyici olmalarını beklemektedir. Bu yetenek gerektiğinde zaman ayırmaya değer bir beceri olarak kabul edilmektedir. Özellikle liderlerin ifade edilmemiş mesajları da anlayabilen profesyoneller olarak kabul edilmesi beklenmektedir (Terkamo-Moisio vd., 2022). Liderler iletişim ve iş birliği engellerini aşmalı, birlik ve topluluk duygusu oluşturmaları oluşturmaları olmalıdır. Uzaktan çalışma ortamlarına uygun etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesi, üretkenliğin, bağlılığın ve genel organizasyonel başarının sürdürülmesi açısından hayati öneme sahiptir. Uzaktan çalışma, bazı zorlukların yanı sıra birçok fırsat da sunar. Organizasyonlar, küresel yetenek havuzuna daha fazla erişim, fiziksel altyapıyla ilişkili maliyetlerin azaltılması ve artan çalışan memnuniyeti ve bağlılığından faydalanabilir. Bu fırsatları anlama ve değerlendirme, başarılı uzaktan çalışma düzenlemelerine katkıda bulunan benzersiz dinamiklerin ve uygulamaların kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirir.

Uzaktan çalışmanın baskın bir istihdam biçimi olarak ortaya çıkması, çağdaş iş dünyasının çalışma ortamını yeniden şekillendirmiştir. Örgütsel stres ve liderlik açısından uzaktan çalışma ortamlarının karmaşıklıklarını keşfetmek, araştırmacılar, uygulayıcılar ve sektör liderleri için önem taşımaktadır. Uzaktan çalışma ile ilişkili zorluklar ve fırsatları daha derinlemesine anlayarak, paydaşlar bu dönüşümü daha etkili bir şekilde yönlendirebilir ve başarılı uzaktan çalışma ortamlarının gelişmesini sağlayabilirler.

### 1.10 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stresin Yönetiminin Önemi

Uzaktan çalışma, birçok avantaj sunmasının yanı sıra, çalışanların sağlığını ve kurumsal sonuçları derinden etkileyebilen stres faktörlerini de beraberinde getirir. Uzaktan çalışma ortamlarında stres yönetimi önemlidir. Uzaktan çalışmanın içsel stres faktörlerini aydınlatarak ve etkili stratejileri ortaya koyarak, liderler stresin olumsuz etkilerini azaltabilir, çalışanların sağlığını destekleyebilir ve kurumsal performansı artırabilir.

Uzaktan çalışma ortamlarında stres yönetiminin önemi, çalışanların sağlığı, motivasyonu ve genel iş tatmini açısından büyük bir etkiye sahiptir. Fiziksel olarak uzakta çalışmak, yalnızlık hissi, iş-yaşam dengesinin bulanıklaşması ve teknolojiye bağımlılığın artması gibi stres faktörlerini beraberinde getirebilir ve çalışanların stres seviyelerini yükselterek genel refahlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Liderler, uzaktan çalışanların farklı kişiliklerine uygun liderlik tarzlarını yeniden ayarlamakla sorumludur (Pianese vd., 2023). Organizasyonlar içinde uzaktan çalışmanın savunulması, demografik özelliklerin, davranışsal eğilimlerin ve uzaktan düzenlemelerle ilişkilendirilen ayırt edici yönlerin nüanslı bir şekilde ele alınmasını gerektirir. Özellikle cinsiyet, yaş, isteklilik, geçmiş deneyimler, işe gelme mesafeleri, iş rolleri ve kişisel değerler gibi değişkenleri içeren özenle uyarlanmış stratejilerin etkili bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir (Sahut ve Lissillour, 2023).

Aynı zamanda, liderler çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeli, iş birliğini teşvik etmeli ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak için çeşitli kaynaklar sunmalıdır.

Stresin yönetimi, liderlerin çalışanların refahını korumasına ve performanslarını artırmasına yardımcı olmanın ötesinde, kurumsal sonuçlar açısından da önemlidir. Stresin etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların işe bağlılık düzeylerini artırabilir, motivasyonlarını yükseltebilir ve üretkenliklerini destekleyebilir. Aynı zamanda, stresin azaltılması, çalışanların mental ve fiziksel sağlığını koruyarak işten kaynaklanan sorunların azalmasına ve iş tatmini düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunabilir. Geleneksel ofis paradigmasına tamamen dönmeyen mümkün olmadığı bir yöneliş (Smite vd., 2023) olmasına rağmen, mevcut uygulamaların ve kurumsal politikaların esnekliğini kabul etmek akıllıca olacaktır.

Uzaktan çalışma ortamlarında stres yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Liderler, özgün stres faktörlerini anlamak, etkili stratejiler benimsemek ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak için çaba sarf etmelidir, böylece

çalışanların sağlığını korumanın yanı sıra kurumsal performansı artırmak için de önemli bir adım atılmış olur.

### **1.11 Uzaktan Çalışma Bağlamında Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi**

Organizasyonun benzersiz ihtiyaçlarına ve uzaktan çalışanların gereksinimlerine duyarlı bir liderlik stratejisi geliştirmek liderlerin sorumluluğundadır ve bu yaklaşım liderlerin farklı liderlik yaklaşımlarını anlayarak ve gerektiğinde uygulayarak en etkili sonuçları elde etmelerini sağlayabilir.

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, liderlere uzaktan çalışanlarla verimli iletişim kurma ve iş birliğini artırma konusunda önemli bir yol göstericidir. Liderler, uzaktan çalışanların kişisel ve mesleki ihtiyaçlarına hassasiyetle yaklaşarak sağlam bir bağ kurabilirler ve uzaktan çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilirler.

Çevik liderlik, liderlere değişen koşullara hızla uyum sağlama ve gelecekteki ihtiyaçları öngörme yeteneği kazandırır. Uzaktan çalışma döneminde, liderler beklenmedik durumlarla başa çıkmak ve takımlarını değişen gereksinimlere uyum sağlamak için çevik bir yaklaşım benimsemelidirler. Bu, organizasyonun başarıya giden yolunu aydınlatır.

Meta liderlik, liderlere organizasyonun büyük resmini görmeleri için bir perspektif sunar. Meta liderlerin uzaktan çalışanları organizasyonun hedeflerine odaklamaları ve uzun vadeli hedefleri belirlemeleri için motive etmelerine yardımcı olabilir. Bu liderlik yaklaşımı, organizasyonun vizyonunu net bir şekilde iletmek açısından kritik önem taşır.

Etik liderlik, liderlere güven inşa etme ve etik değerleri vurgulama fırsatı sunar. Liderler, dürüstlüğü teşvik eder ve uzaktan çalışanlara işlerini etik bir şekilde yapmalarını hatırlatır. Bu yaklaşım organizasyonun etik standartlarını korumada yardımcı olur ve güvenin sürdürülmesine katkıda bulunur.

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçileri motive etme ve organizasyonun dönüşümünü yönlendirme yeteneklerini vurgular. Liderler, uzaktan çalışanları işlerine daha fazla bağlı hale getirme ve organizasyonun ihtiyaçlarına uyum sağlama konusunda etkili olabilirler.

Resonant liderlik, liderlere duygusal bağ kurma ve motivasyonu artırma fırsatı sunar. Liderler, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlayarak motivasyonlarını yükseltebilirler ve uzaktan çalışanlar arasında güçlü ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturabilirler.

Uzaktan çalışma için en uygun liderlik yaklaşımını seçerken liderlerin organizasyonun kültürünü, uzaktan çalışanların ihtiyaçlarını ve organizasyonun hedeflerini dikkate almaları kritik önem taşır. Liderler, farklı zamanlarda farklı liderlik yaklaşımlarını kullanarak ve gerektiğinde bu yaklaşımları birleştirerek uzaktan çalışanları başarıyla yönetebilirler. Bu liderlik yaklaşımı, uzaktan çalışmanın verimli ve sürdürülebilir olmasını sağlar ve organizasyonun başarısına katkıda bulunur.

### 1.12 Uzaktan Çalışma Ortamlarının Karmaşıklıkları ve Liderlik

Uzaktan çalışma ortamlarında liderlik, geleneksel liderlik paradigmasından ayrılmayı ve yeni yeteneklerin ve yetkinliklerin geliştirilmesini gerektirir. Zorlukların farkında olmak, liderlerin liderlik tarzlarını ve stratejilerini uyarlamalarını, takım performansını optimize etmelerini ve uzaktan çalışma ortamlarında stresi hafifletmelerini sağlar. Uzaktan liderlik, kendine özgü dinamikleri ve zorlukları olan bir alandır. Fiziksel mesafelerin olduğu bir ortamda liderlik yapmak, iletişim ve iş birliği süreçlerinde farklılık ve karmaşıklık yaratır. Uzaktan liderler, takım üyeleri arasında güçlü bir iletişim ağı kurmanın yanı sıra, teknolojik araçları etkili bir şekilde kullanarak sanal ortamlarda etkili iletişim sağlamalıdır. İletişim kopukluğu ve yanlış anlamaların önüne geçmek için net ve anlaşılır talimatlar vermeli ve sürekli geri bildirimler sağlamalıdır.

Aynı zamanda, uzaktan liderlerin iş birliğini teşvik etmeleri ve sanal ekipler arasında güven ve bağlılık oluşturmaları önemlidir. Uzaktan çalışma ortamlarında ekip üyeleri fiziksel olarak bir arada olmadığı için, liderler takım ruhunu ve iş birliğini desteklemek için etkili stratejiler geliştirmelidir. Düzenli sanal toplantılar, projelerde iş birliği fırsatları ve takım üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirecek sosyal etkinlikler gibi yöntemler kullanılabilir. Ayrıca, liderler, takım üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeli ve onları desteklemek için kaynaklar ve yardımlar sağlamalıdır.

Uzaktan liderlikteki bir diğer zorluk da güvenin inşasıdır. Fiziksel olarak bir arada olmadıkları için, takım üyelerinin birbirlerine güven duyması ve liderlerine güvenmeleri daha da önem kazanır.

Uzaktan liderlik, geleneksel liderlikten farklı yetenekler ve stratejiler gerektiren bir alandır. Uzaktan liderler, iletişim, iş birliği ve güvenin inşası gibi konularda karşılaşacakları zorlukları anlamak ve bunlara uyum sağlamak için bilinçlenmelidir. Bu şekilde, uzaktan çalışma ortamlarında takım performansını optimize edebilir, stresi hafifletebilir ve etkili liderlik sağlayabilirler.



Geleneksel liderlik modelleri, fiziksel olarak bir arada bulunan bir ekip için daha uygun olabilirken, uzaktan çalışma ortamlarında daha katılımcı ve esnek liderlik yaklaşımları gereklidir. Üst yönetimin orta kademe yöneticilere yönelik uyguladığı olumsuz liderlik pratikleri, işkoliklik ve teknostres gibi olumsuz örgütsel davranışların ortaya çıkmasını tetikleyebilir ve bu durum tüm çalışanları etkileyebilir. Bu orta kademe yöneticiler, çalışanlarına negatif liderlik biçimleri uygulayabilir ve baskı, stres hatta işkoliklik gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu psikososyal risklerle ilişkilendirilen karanlık liderlik biçimleri, işin kişisel yaşamlara fazlaca sızmasını içerebilir ve çalışanların “bağlantıyı koparma hakkı”nı sınırlayabilir (Spagnoli vd., 2021). Bu nedenle, liderlerin kendi liderlik paradigmalarını yeniden düşünmeleri ve uzaktan çalışmanın özgünlüklerini içeren stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

Uzaktan liderlik, dahil edici ve katılımcı liderlik tarzlarının benimsenmesini gerektirir. Liderler, şeffaflık, açık iletişim ve tutarlılık prensiplerine bağlı kalarak güven ortamını teşvik etmelidir. Takım üyelerine karşı anlayışlı olmalı, onlara güven verici davranışlar sergilemeli ve sorunlar ortaya çıktığında adil ve etkili bir şekilde çözüm üretmelidir. Koçluk merkezli bir kurumsal bağlamda, liderin geleneksel rolü yeniden tanımlanarak, alışlagelmiş problem çözüme yaklaşımlarından daha güçlendirici bir duruşa vurgu yapılır. Liderin rolü, rehberlik eden bir yönlendiriciye dönüşerek, çalışanların kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olacak deneyimleri paylaşmaya ve kendi keşiflerini teşvik etmeye yönelir. Bu dönüşüm, kişisel tanınma yerine öğrencilerin gelişimini beslemeyi vurgular. Bu bağlamda olağanüstü koçluk, derinlemesine sorular sormayı, hesaplı riskler almayı ve mevcut güçlü yönleri değerlendirmeyi içerir. Koçlar aynı zamanda sürekli öğrencilerdir ve kendilerini geliştirmeye olan bağlılıklarını vurgularlar. Bilgili lider kavramı, liderlerin karşılıklı öğrenme yolculuğuna dahil oldukları bir iş birliği yaklaşımıyla değiştirilir. Koçluk merkezli bir kültür, dönüştürücü bir zihniyetin geliştirilmesini ve açık iletişimin teşvik edilmesini merkeze alır. Bu değişim, fikirlerin dinamik bir şekilde paylaşıldığı ve bireysel keşiflerin teşvik edildiği bir ortamı destekler, böylece bireylerin gelişebildiği ve inovasyon yapabildiği bir ortam oluşturur. Bu yaklaşım hiyerarşik engelleri kaldırır, kolektif büyümeyi teşvik eder ve organizasyonu eşi benzeri görülmemiş başarılarla ileri taşır (Pachter, 2021). Gelişen teknolojiler insanları dünya genelinde bir araya getirirken, daha fazla esneklik sağlayarak çalışma hızını artırabilir. Ancak iletilen mesajlar anlamını ve bağlamını kaybedebilir. Çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olarak motivasyon, iş süreçlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, teknoloji temelli iletişimi kullanarak çalışanları motive etmek, karşılaşılan zorluklar arasında yer almaktadır (Cakula ve Pratt, 2021). Liderler, ekip üyelerinin katılımını teşvik eden ve onların fikirlerini

değer veren bir ortam oluşturmalıdır. Böylece karar alma süreçlerine katılım artarken, takım üyelerinin duygusal bağlılık ve motivasyonu da güçlendirilir. Ayrıca, liderlerin uzaktan çalışanları desteklemek ve onları yönlendirmek için daha fazla iletişim ve koçluk becerilerine sahip olmaları önemlidir.

Uzaktan liderlik ayrıca inovasyon ve iş birliğini teşvik etme potansiyeli sunar. Liderler, sanal platformlardan faydalanarak farklı coğrafi bölgelerden gelen farklı perspektifleri bir araya getirebilir ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. İletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak iş birliğini destekleyen bir ortam yaratabilirler. Uzaktan çalışma, kalıcı bir şekilde varlığını sürdürmekte ve yeni zorluklar ile fırsatlar beraberinde getirmektedir. Dünya genelindeki organizasyonlar, daha da dağınık bir işgücüne geçişin yönetimi için yenilikçi yönetim uygulamaları denemektedir. Bu dönem henüz başlangıç aşamasında olup, hangi yaklaşımların uzun vadeli olarak sürdürülebilir olacağı kesin olarak belirlenmemiştir. Liderler, kesin sonuçları beklemek yerine, çalışanlarını ve organizasyonlarını uzaktan çalışma modeline geçiş konusunda desteklemek amacıyla öncelikli olarak harekete geçmelidirler (Sull vd., 2020).

Uzaktan çalışma, liderlerin liderlik paradigmasını değiştirmelerini gerektiren yeni zorluklar sunmaktadır. Liderler, geleneksel hiyerarşik yaklaşımlardan daha katılımcı ve esnek liderlik tarzlarına geçerek, uzaktan çalışmanın sunduğu fırsatları kullanabilir ve yenilikçilik, iş birliği ve kurumsal başarıyı teşvik edebilirler. Bu durum, liderlerin uzaktan çalışma ortamlarında etkili bir şekilde yönlendirebilmeleri için önemlidir. Tüm üretkenlik ve bağlılık araştırmalarını bir araya getirdiğimizde, tüm liderler iş düzenlemelerini kalıcı olarak esnek hale getirmek için bir plan geliştirmelidir. Birçok çalışan kalıcı olarak herhangi bir yerden çalışabilecek olması herhangi bir yerden liderlik yapmak için bir plana ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir (Burkus, 2021).

### **1.13 İletişim ve İş Birliği Zorluklarını Aşmak ve Liderlik**

Uzaktan çalışmanın en büyük zorluklarından biri, fiziksel mesafenin iletişim süreçlerine olan etkisidir. Fiziksel ayırım, yüz yüze iletişimden yoksun kalmayı ve sözsüz ipuçları ve beden dilini algılamada zorlukları beraberinde getirir. Bu durum, yanlış anlamalara, iletişim kopukluğuna ve eksik bilgi paylaşımına neden olabilir. Çok yönlü yönetici liderlerin birçoğu, günlük bilgilendirmeler, haftalık görüşmeler veya ekip toplantıları gibi düzenlemelerin ardından dahi kafa karışıklığının ne kadar sık devam ettiğine şaşırıldıklarını vurgulamışlardır. Kısacası, bu üst düzey yöneticiler, aynı mesajın ne kadar çok paylaşırsa paylaşılsın, herkesin bunu aynı

şekilde algılamayabileceği, hatırlamayabileceği veya amaçlanan şekilde anlamayabileceği gerçeğini gözlemlemişlerdir. Bu durum, iş liderlerinin öğrendiği üç iletişim dersini beraberinde getirmiştir: sürekli mesajlaşma, tutarlı mesajlaşma ve dinleme pratiğinin gücü. Bu dersler, iş dünyasındaki liderler için iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesinin ve sürdürülmesinin önemini altını çizmektedir. Bu bağlamda, iletişim stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, sürekli iletişim ve tutarlı mesajlaşmanın yanı sıra, etkin dinleme pratiğinin de iş liderleri için hayati bir beceri olduğu belirtilmelidir (Nyberg vd., 2021). Uzaktan çalışan bireyler, internet sorunları nedeniyle iletişim sorunları yaşayabilirler. Çalışanlar, grup iletişimde ekranlarına fikirlerini ve duygularını aktarmada zorluklar yaşayabilirler. Ayrıca, rutin kişiden kişiye görüşmelerin bir parçası olmadıkları için iletişim kararlarının gecikmesine neden olabilirler. Bu durum, uzaktan çalışmanın getirdiği iletişim zorluklarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, uzaktan çalışan bireylerin karşılaştığı iletişim zorluklarının anlaşılması ve bu zorlukların üstesinden gelmek için uygun stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. Ekip içi iletişimi güçlendirmek, düzenli iletişim mekanizmaları oluşturmak ve teknolojik sorunlara karşı çözüm yolları bulmak, uzaktan çalışanların etkili iletişimde daha başarılı olmalarını sağlayabilir (Prasad vd., 2020). Sanal kanallar, çalışanların meslektaşlarının meşgul olup olmadığını görememeleri ve fazla sık anlık mesajlar göndererek rahatsız etmek istememeleri gibi durumlar nedeniyle çevresel fırsatların kaybını kolayca telafi edemez. Bu nedenle, çeşitli kurumsal iş birliği platformlarının sohbet işlevi tarafından sunulan sosyal fırsatları gerçekleştirmekten kaçınırlar, bu da öğrenme süreçlerini olumsuz etkiler (Waizenegger vd., 2020). Sanal çalışma, liderlerin gelecekte kuruluşları için faydalar üretebilecek yetenek havuzları arasında ilişki kurmayı gözlemlemesini ve teşvik etmesini zorlaştırır, hatta imkânsız hale getirebilir. Evden çalışmanın yaygınlaştığı bu dönemde, şirketler artık dönüşümlü programlara, eğitimlere veya işlevler arası personel atamalarına daha sınırlı değer atfetmektedir. Smith'e göre, "ön hat yöneticilerin üzerinde daha fazla baskı olduğunu" düşünmesine rağmen, etrafta dolaşarak yönetmek, en azından henüz, sadece e-posta yoluyla yönetmek anlamına gelmemektedir. İş akışı devam ederken, paylaşılan bu tür deneyimlerden kaynaklanan uzun vadeli ilişkilerin, şüphesiz olarak tehlike altında olduğu belirtilmektedir (Bernstein vd., 2020). Çok sayıda işle ilgili ve gayri resmi toplantının planlanması, hem işlerin kontrol altında tutulmaya çalışılması hem de insanların izole olmasının önlenmesi aşırıya kaçmış çabaların bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar tüm çalışanlar evden verimli bir şekilde çalışmamış olsa da özellikle çocuk bakımı gibi olanakların bulunmadığı durumlarda bu süreç daha da zorlu hale gelmiştir. Ancak veriler

aynı zamanda, bireylerin evde ofis dinamiğine uyum sağlama stratejileri geliştirmeye çalıştıklarını ve bilgi yüküyle başa çıkma ve ‘Zoom yorgunluğu’ ile mücadele etme çabalarını da ortaya koymaktadır (Hacker, 2020). Ayrıca, zaman dilimleri ve coğrafi farklılıklar gibi faktörler de iletişimi zorlaştırabilir. Bu nedenle, liderlerin ve takım üyelerinin bu engellerin farkında olmaları ve etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri önemlidir.

Uzaktan çalışmanın bir diğer önemli yönü iş birliğidir. Sanal iş birlikleri, birlikte çalışan bireylerin görevlerinde birbirlerine bağımlı oldukları, sonuçlar için sorumluluk paylaştıkları, coğrafi olarak dağıldıkları ve sonuç üretmek için yüz yüze iletişim yerine aracılı iletişime dayandıkları iş birliklerini ifade eder (Johnson ve Smith, 2023). Bu tür iş birlikleri, ortak anlayış, değerlendirme, strateji, öneri, karar, eylem planı veya diğer ürünleri üretmek amacıyla gerçekleştirilir (Wainfan ve Davis, 2004). Verimli iş birliği, güçlü takım ilişkilerini geliştirmede, güven oluşturmada ve her bir takım üyesinin bilişsel yaklaşımını ve çalışma metodolojilerini daha derinlemesine anlamalarını kolaylaştırmada kilit rol oynamaktadır. Etkili sanal iletişim araçları ve stratejilerinden yararlanmak, sanal iş birliği teknolojilerinin etkinliğini önemli ölçüde artırabilir, böylelikle takım çalışmasını ve genel işletme verimliliğini yükseltebilir (Marlow, Lacerenza ve Salas, 2017). Farklı coğrafi bölgelerde bulunan ekip üyelerinin bir araya gelmesi ve etkili bir şekilde birlikte çalışması zor olabilir. Fiziksel mesafe, takım üyelerinin yüz yüze etkileşimlerini kısıtlayabilir, güvenin oluşmasını ve ortak bir amaç etrafında birleşmeyi engelleyebilir. Ancak, teknolojik gelişmeler sayesinde sanal iş birliği araçları ve platformları kullanarak bu engeller aşılabilmektedir. Video konferans, anlık mesajlaşma ve proje yönetimi araçları gibi iletişimi destekleyen teknolojiler, takım üyelerinin etkili bir şekilde bir araya gelmesine ve iş birliği yapmasına olanak tanır.

Ayrıca, net iletişim kanallarının kurulması da uzaktan çalışmanın önemli bir bileşenidir. Ekip üyeleri, iletişim gereksinimlerini anlamak ve en uygun iletişim yöntemlerini belirlemek için belirli iletişim kanallarını kullanmalıdır. İletişim kanallarının belirgin ve erişilebilir olması, mesajların doğru ve hızlı bir şekilde iletilmesini sağlar. Bu da takım üyeleri arasındaki güveni artırır ve iş birliğini kolaylaştırır.

Uzaktan çalışma ortamlarında iletişim ve iş birliği zorluklarının üstesinden gelmek, etkili takım çalışması için önem taşımaktadır.

Uzaktan iş birliğinin temel zorluklarından biri de, dağıtılmış ortamlarda karmaşıklığı yönetmek ve görevleri koordine etmektir. Uzaktan çalışma, farklı konumlar, zaman dilimleri ve hatta ülkelerden gelen takım üyelerini içerir. Bu durum, görevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini ve iletişimin

sağlanmasını zorlaştırabilir. Etkili iş birliği için dikkatli planlama ve iletişim hayati öneme sahiptir. Ayrıca, uzaktan çalışmanın getirdiği mesafe engellerini aşma ve iş birliğini güçlendirme ihtiyacı da önemlidir.

Uzaktan iş birliği, çoğu zaman yüz yüze etkileşimin eksikliği ile karakterizedir, bu da etkili iletişimi engelleyebilir. Yeni uzaktan çalışmaya geçiş yapmış bireyler, genellikle meslektaşlarından bilgiye erişim konusunda beklenmeyen zorluklarla karşılaşmaktadır. Hatta görünüşte basit soruların yanıtlarını elde etmek, evden çalışan bireyler için önemli bir engel teşkil edebilmektedir. Bu zorluk, yalnızca görevle ilgili konuları değil, aynı zamanda uzaktan çalışan meslektaşlar arasında ortaya çıkabilen kişilerarası zorlukları da içermektedir.

Akademik çalışmalar, uzaktan çalışan meslektaşlar arasında “ortak bilgi” paylaşımının, zorlu durumlarla karşılaşıldığında meslektaşlara kuşkuyla yaklaşma isteğini azalttığını göstermektedir. Örnek vermek gerekirse, iş arkadaşınızın zor bir gün geçirdiğini bildiğinizde, onlardan gelen kaba bir e-postayı stresin doğal bir sonucu olarak yorumlama eğilimindedesinizdir. Bununla birlikte, uzaktan çalışan bir meslektaşınızdan benzer bir e-posta aldığımızda ve mevcut koşulları hakkında bilgi sahibi değilseniz, bu durumu hakaret olarak algılama veya en azından meslektaşınızın profesyonellik düzeyi hakkında daha olumsuz bir görüş geliştirme olasılığınız daha yüksektir. Bu nedenle, uzaktan çalışanların karşılaştığı bu iletişim zorlukları, işyeri ilişkileri ve etkili iş birliği açısından önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Larson vd., 2020).

Ekipler, bu engeli aşmak ve iş birliği kültürünü teşvik etmek için çözümler bulmalıdır. Şeffaflık ve güven ortamının oluşturulması, iş birliğinin temelini oluşturur. Böylece açık iletişim ve bilgi paylaşımı ile takım üyeleri arasında güven inşası sağlanabilir.

Teknolojik ilerlemeler, kültürel ve dil engellerini aşmada yardımcı olabilir. Tercüme araçlarının ve sanal iş birliği platformlarının geliştirilmesi, farklı kültürlerden ve dillerden gelen takım üyelerinin iletişimini kolaylaştırabilir. Ancak dijital iletişim araçlarının kullanımı da iletişim kalitesini etkileyebilir. Kötü ağ bağlantısı gibi sorunlar, iletişim kalitesini düşürebilir ve anlam kaybına yol açabilir. Ayrıca, yüz yüze iletişimin yerini alamayan sanal iletişim, ipuçlarının eksikliğine ve yanlış anlamalara yol açabilir.

Uzaktan çalışma ortamında iş birliğini sürdürmek, dijital araçların etkin kullanımını gerektirir. Proje yönetimi yazılımları görev takibini kolaylaştırırken, video konferans araçları sanal toplantıları mümkün kılar. Ancak dil ve kültürel farklılıklar hala iletişim engelleri yaratabilir. Bu nedenle,

çok dilli iletişim stratejileri benimsemek ve dil çeviri araçları kullanmak önemlidir.

Organizasyonlar, uzaktaki çalışanlar arasındaki iş birliğini artırmak için çeşitli müdahaleler yapabilir. Eğitim oturumları, iletişim becerilerini geliştirmek için önemli bir araç olabilir. Ayrıca, sanal takım etkinlikleri ve sosyal etkinlikler, uzaktaki çalışanlar arasında topluluk hissi yaratmada yardımcı olabilir. Uzaktan iş birliği zorluklarla dolu bir süreçtir ancak doğru iletişim araçları, açık iletişim ve kültürel anlayış ile bu zorlukların üstesinden gelinebilir.

### 1.14 İş-Yaşam Dengesi Konusunda Değişen Tutumlar ve Liderlik

Son yıllarda iş-yaşam dengesi konusundaki tutumlar önemli bir değişim göstermiş olup, esneklik ve iyi oluş üzerinde giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır. Çalışanlar, kişisel ve profesyonel yaşamlarının daha iyi bir şekilde entegre edilmesini ve programları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmayı, tercih ettikleri yerlerden çalışma özgürlüğünü aramaktadır. Uzaktan çalışma, bireylere kişisel ihtiyaçlarına uygun şekilde iş düzenlemelerini özelleştirme esnekliği sunarak iş tatminini artırmak ve iş-yaşam dengesini iyileştirmektedir. Organizasyonlar, iş-yaşam dengesinin önemini fark etmiş ve üst düzey yetenekleri çekmek ve elde tutmak için uzaktan çalışma fırsatlarına önem vermiştir, bu da uzaktan çalışmanın yükselmesine katkıda bulunmuştur. Çalışanlar, uzaktan çalışırken verimliliği maksimize etmek için günlük faaliyetlerini ve ev işlerini önceden planlamalı ve buna göre programlamalıdır. Eğer aile bireyleri (eşler veya daha fazla üye) uzaktan çalışıyorsa, ev işleri, çalışma programlarına göre paylaşılarak tek bir kişiye aşırı yük getirilmemesi sağlanmalıdır (Prasad vd., 2023). Ofis içinde fiziksel olarak çalışırken, işe gitme süresi dört saatten fazladır ve çalışma saatleri her çalışmanı resmi işler için on üç saatten fazla meşgul eder, iş yükü kişisel zamanlara yayılır ve iş-yaşam dengesini sağlamak oldukça zorlayıcı hale gelir. Ancak uzaktan çalışmanın personelin profesyonel ve kişisel yükü arasında çok daha iyi bir denge sağlamasına izin verdiği düşünülmektedir. Bazı çalışanlar, uzaktan çalışmanın çıktılarının mükemmel bir şekilde ölçülemeyeceğini ve kariyer büyümesi ve terfi için bir engel olabileceğini düşünmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışanların ek elektrik faturası ve internet kullanımı maliyetini kendi gelirlerinden karşılamaları gerekmektedir. Bu nedenle, bu sorunları ele almak ve bu endişeleri kapsayan insan kaynakları politika ve uygulamalarını uygun şekilde değiştirmek için acil bir ihtiyaç bulunmaktadır ve bu ek yükü azaltmak için kısmi maliyetin geri ödenmesine yönelik bir kapsam şu an için gereklidir (Muralidhar vd., 2020).

## 1.15 Örgüt Kültürünün Anlaşılması Bağlamında Liderlik

Örgüt kültürünün bağlantıları etkili bir şekilde güçlendirmek için sosyal dinamiklerin ve örgütsel kültürün derinlemesine anlaşılması önemlidir. Örgütler; amaçları, inançları, değerleri, işe ve çalışanlara bakış açısı gibi kendilerine özgü özellikleri ile diğer örgütlerden veya topluluklardan ayrılmaktadır (Hofstede, 1980). Örgüt kültürü, hem örgütün yönetim sistemine hem de temel prensipleri pekiştiren bir dizi yönetim uygulaması ve davranışına temel niteliğinde; değerler, inançlar ve ilkelerdir (Gregory vd., 2009). Wallach, üç ayrı örgüt kültürü türü belirleyerek bunları bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak isimlendirmiştir. Bürokratik kültür, hiyerarşik ve bölme bir yapıya sahiptir. Sorumluluk ve otoriteyi belirleyen net çizgiler vardır. Yenilikçi kültür ile; yaratıcılık, sonuç odaklı olmak ve zorlu bir iş ortamı ifade edilmektedir. Destekleyici kültür ise, ekip çalışmasını ve insan odaklı, destekleyici ve güven veren bir iş ortamını ortaya koymaktadır (Wallach, 1983).

### 1.15.1 Sosyal Bağlantıları Güçlendirmenin Önemi ve Liderlik

Bir organizasyon içinde sosyal bağları güçlendirmek, birkaç nedenle büyük önem taşır. İlk olarak, bu bağlantılar bir aidiyet ve dahil olma hissi oluşturur, bu da artan çalışan katılımı ve iş memnuniyetine dönüşür. İkinci olarak, güçlü sosyal bağlar, takım üyeleri arasında etkili iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırarak paylaşılan bilgi, ortak projeler ve karşılıklı destek sağlar. Son olarak, sosyal bağlantılar, olumlu bir örgüt kültürünün bir parçasını oluşturur, güveni, iş birliğini ve destekleyici bir atmosferi teşvik eder. Bağlı çalışanlar, daha yüksek seviyelerde ve daha yüksek kalitede üretim yaparlar ve daha az devamsızlık gösterirler (Hickman ve Robison, 2020). Örgüt kültürüyle bağlantılı olmayan veya organizasyonun kendi sağlık ve iyi olmalarına önem vermediğini hisseden çalışanlar genellikle daha az üretken olurlar, daha düşük iş tatmini yaşarlar ve işlerini terk etme olasılığı daha yüksektir (Call, Gerdes, ve Robinson, 2009). Organizasyonların çalışanlarının hissettiği bağlılık seviyesi hakkında büyük ölçüde endişe duymaları gereken bir neden, çalışanların bağlı ve katılımcı olmalarının faydası olmasıdır (Schalow, 2020). Bağlı çalışanlar tüm enerjilerini işleri için kullanırlar; ancak bağlı olmayan çalışanlar enerji yatırımından kaçınırlar (Perry, 2020).

Bağlılık, bir organizasyonda çalışanların en üst düzeyde katılımı ve işleri için taahhütleri anlamına gelir. Bağlı çalışanlar, işlerine büyük bir bağlılıkla yaklaşırlar ve iş sonuçları ve performans da olumlu yönde etkilenir. Ayrıca, bağlı çalışanlar, organizasyonun kültürüne daha iyi uyum sağlarlar ve işlerine olan katkılarını artırırlar. Bağlılığın aksine, bağlı olmayan çalışanlar işlerine

karşı kayıtsızdırlar ve iş performansları genellikle düşüktür. Bu çalışanlar, işleriyle ilgili daha az taahhüt gösterirler ve organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmada eksik kalabilirler. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının bağlılığını ve katılımını teşvik etmeye odaklanmaları önemlidir. Bağlı çalışanlar, işlerine enerji, tutku ve bağlılık getirirler ve bu durum organizasyonların başarısını ve sürdürülebilirliğini artırabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, çalışanların bağlılık düzeyini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu stratejiler, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş memnuniyetini yükseltmek ve örgüt kültürünü iyileştirmek gibi alanları kapsamalıdır. Bağlılık, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda organizasyonlar için de büyük öneme sahiptir. Bağlı çalışanlar, organizasyonun amaçlarına daha fazla katkıda bulunabilirler ve uzun vadeli başarıyı destekleyebilirler. Bu nedenle, organizasyonlar bağlılığı teşvik etmeye ve sürdürmeye yönelik çaba göstermelidirler.

En üretken ekipler, birbirlerinin gelişimine ve başarısına katkıda bulunmaya istekli bireylerden oluşur. Bu durum, üyelerin takım içi görüşmelere katılmayı reddetme veya kendilerini dışlama seçeneğine sahip olmadıkları anlamına gelir. Ekip başarısı, etkili iletişim yeteneklerine dayanmaktadır ve bu başarı, üyelerin sahip oldukları bilgiyi paylaşma istekliliğine bağlıdır. Ekip üyeleri, farklı geçmiş ve görüşlere sahip olmalarının iletişimde yanlış anlamalara neden olabileceğinin farkında olmalı ve iletişimin açık ve kesin olduğundan emin olmak için efor sarf etmeye istekli olmalıdır (Ford vd., 2017).

### 1.15.2 Sanal Sohbet Köşeleri Oluşturma

Araştırmalar, yüz yüze etkileşimlerin teknoloji aracılı etkileşimlere göre daha güçlü ve etkileyici olduğunu göstermektedir (Malhotra vd., 2007). Sosyal bilimciler ve sanal platformların yaratıcıları, genellikle etkili ve verimli yüz yüze etkileşim koşullarını sanal bir dünyada yeniden oluşturma konusunda endişeli olmuşlardır (Arunmozhi vd., 2021, Knight, 2015). Sanal sohbet köşeleri oluşturmak, uzaktan çalışma ortamında sosyal bağlantıları güçlendirmek için etkili bir stratejidir. Bu köşeler, çalışanlara gayri resmi etkileşim için platform sağlayarak, resmi iş süreçlerinin ötesinde ilişki kurmayı kolaylaştırır. Slack veya Microsoft Teams gibi iletişim araçlarını kullanarak, organizasyonlar gayri resmi sohbetler, kişisel anekdotlar ve kişisel düzeyde bağlantı kurma için ayrılmış özel alanlar oluşturabilirler.

### 1.15.3 Takım Oluşturma Etkinliklerini ve Sanal Sosyal Etkinlikleri Teşvik Etme

Uzaktan çalışma ortamları, fiziksel temasın eksikliği nedeniyle takım üyeleri arasındaki bağların zayıflayabileceği bir alan sunar. Bu bağların



güçlenmesi ve takım birliğinin artırılması, etkili bir liderlik ve verimli bir iş birliği için hayati önem taşır. Takım oluşturma etkinlikleri ve sanal sosyal etkinlikler, bu ihtiyaca cevap vermek ve işyeri ilişkilerini kuvvetlendirmek amacıyla benimsenmesi gereken bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Bu tür etkinlikler, çeşitli şekillerde hayata geçirilebilir. Örnekler arasında sanal kaçış odaları, çevrimiçi bilgi yarışmaları veya sanal yemek pişirme sınıfları yer almaktadır. Özellikle sanal kaçış odaları, takım üyelerine birlikte bir sorunu çözme veya gizemleri çözme fırsatı sunar. Bu tür etkinliklerde, katılımcılar sanal platformlar aracılığıyla bir araya gelir ve bir hedefi başarmak için iş birliği yaparlar. İş birliği ile problem çözme yetenekleri geliştirilirken aynı zamanda takım arkadaşları arasındaki güven artar. Ayrıca, çevrimiçi bilgi yarışmaları veya sanal yemek pişirme sınıfları gibi etkinlikler, ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını teşvik eder ve iş birliği ruhunu yükseltir.

Bu etkinlikler sadece sosyal bağları güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda takım birliğini artırır ve moral sağlar. Özellikle uzaktan çalışma ortamında, iş arkadaşlarının sadece işle ilgili konularda değil, aynı zamanda kişisel ilgi alanları ve hobiler hakkında da birbirlerini daha yakından tanımaları önemlidir. Bu karşılıklı etkileşim, takım üyelerinin birbirlerine daha fazla destek olmalarına ve daha etkili bir iletişim kurmalarına yardımcı olur.

Takım oluşturma etkinlikleri ve sanal sosyal etkinlikler, uzaktan çalışma ortamlarında takım bağlarını güçlendirmek ve iş birliği ruhunu artırmak için önemli bir araçtır. Bu tür etkinlikler, liderlerin ve organizasyonların, takımlarını bir arada tutma ve onların verimliliğini artırma çabalarını destekler.

#### **1.15.4 Mentorluk Programları**

Mentorluk programları, organizasyonlar içinde iş bağlantılarını güçlendirmek ve profesyonel gelişimi teşvik etmek amacıyla son derece etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu programlar, deneyimli çalışanları yeni meslektaşlarıyla eşleştirme veya takımlar içinde mentorluk fırsatları oluşturma yoluyla iş birliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak organizasyon içindeki bağları güçlendirirler. Mentorluk, açık iletişimi teşvik eder, güven oluşturur, iş birliğini artırır ve destekleyici bir iş ortamı yaratır.

Mentorluk programlarının işleyiş mekanizması, menti ve mentör arasında uzun vadeli ve destekleyici bir ilişki kurulmasına dayanır. Bu ilişki, mentinin kişisel ve profesyonel gelişimini hızlandırırken, aynı zamanda mentöre de öğretme ve liderlik becerilerini geliştirme fırsatı sunar (Rhodes, 2005). İdeal olarak, mentorluk ilişkisi sadece bilgi paylaşımını teşvik etmekle kalmaz, aynı

zamanda kültürel farklılıkları anlama ve artan kültürlerarası anlayışı teşvik eder (DuBois ve Karcher, 2014).

Mentorluk programlarının organizasyonlar için önemi büyüktür. Bu programlar, çalışanların daha hızlı ve etkili bir şekilde yeni beceriler öğrenmelerine ve organizasyon içinde daha derin bağlantılar kurmalarına yardımcı olur. Ayrıca, mentorluk programları, iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik ederek organizasyon içindeki iletişimi güçlendirir ve genel performansı artırır. Mentorluk programları, organizasyonların uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunabilirler.

Öte yandan, bazı çalışanlar, özellikle uzaktan çalışma düzenlerinde, kendilerini disiplinli bir şekilde çalışmaya odaklamakta zorlanabilirler. Bu zorluklar, sosyal medyada zaman harcamak veya daha uzun molalar vermek gibi işlerine odaklanmayan eylemlere yönlendiklerinde kendini gösterebilir (Wang vd., 2020). Çalışanların izlenmesinin, bu tür erteleme davranışlarını azaltması beklenmektedir (Ghani vd., 2021). Bu nedenle, mentorluk programlarının organizasyon içindeki bağları güçlendirdiği ve iş birliğini teşvik ettiği bir ortam, çalışanların kişisel disiplinlerini geliştirmelerine ve görevlerine odaklanmalarına yardımcı olabilir.

### 1.15.5 Liderlik ve İşbirliğini Teşvik Etme

Liderler, uzaktan çalışma ortamlarında kurumsal kültürün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Kapsayıcı davranışları sergileyerek ve iş birliğini teşvik ederek tüm çalışanlara örnek olmalıdırlar. Saygı, açık iletişim ve çeşitlilik kültürünün geliştirildiği bir ortam yaratmak, liderlerin uzaktan çalışanların değerli hissettiği ve yetkilendirildiği bir ortam yaratmalarını sağlar. Uzaktan çalışanların denetimi söz konusu olduğunda, teknolojik platformlarda algoritmik denetim veya süpervizyonun içsel motivasyonu artırdığını, içsel ihtiyaçları karşıladığını ve çalışanların işlerinden keyif aldığı belirtilmektedir (Norlander vd., 2021). Eğer pandemi öncesinde tam zamanlı bir ofis çalışanı, ofiste çalışırken yöneticisiyle kaliteli bir ilişki yaşamışsa fakat pandemi sonrasında uzaktan çalışmayı tercih ediyorsa, ilişkilerin türü ve kalitesi değişebilir. Ayrıca, işin yapısı sık sık sosyal etkileşimlere imkân veriyorsa, astlar yöneticilerini gözlemleyerek ve etkileşimde bulunarak birçok şey öğrenebilirler. Bu etkileşimler aynı zamanda yöneticilerin astlarının insan kaynakları gelişim ihtiyaçlarını belirlemelerine ve buna uygun müdahaleler planlamalarına yardımcı olur (Varma vd., 2022).

### 1.15.6 Kurumsal Değerlerin ve Beklentilerin Açık İletişimi

Organizasyonlar, kurumsal değerleri, misyonu ve beklentileri uzaktan çalışanlara açık bir şekilde iletmelidir. Şeffaf iletişim, uzaktan çalışanların

çalışmalarını organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmelerine ve istenen kurumsal kültürü anlamalarına yardımcı olur. Şirket genelinde yapılan düzenli iletişim kanalları, kurumsal değerleri pekiştirmek ve uzaktan çalışanların katılımını sağlamak için kullanılabilir. Etkili iş birliğinin merkezinde övgü, takdir, düşünceler, fikirler, endişeler ve çözümlerin paylaşımıyla sağlanan açık iletişim bulunmaktadır. Lider, sürekli olarak takımın misyonunu ve önceliklerini tekrarlayarak ve modelleyerek, bu hedeflerin takımın tüm üyeleri tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlamalıdır. Takım lideri, yeni fikirleri veya konuları tartışmak için açık fikirli ve erişilebilir olmaya çalışmalıdır. Sürekli olarak fikirler ve geri bildirimler isteyerek, eleştirel düşüncüyü ve yaratıcılığı teşvik ederek, takımın açık iletişime alışması ve iş birliği atmosferinin teşvik edilmesi sağlanabilecektir (Tayne vd., 2020). Pandemi sürecinde yapılan bir çalışmada da paydaşları olumlu bir şekilde etkilemenin ve topluluk tepkisini etkilemenin etkili bir yolu, güven inşa etme, açık iletişim, kolektif farkındalık ve dikkatli eylem yoluyla sorumlu liderlik olarak belirlenmiştir (Mehta vd., 2022).

### **1.15.7 Çalışanları Karar Alma Süreçlerinde Yetkilendirme**

Uzaktan çalışanların karar alma süreçlerinde yetkilendirilmesi, onların aidiyet duygusunu ve katılımını artırır. Organizasyonlar, uzaktan çalışanlara fikirlerini sunma, karar alma süreçlerine katılma ve geri bildirim sağlama fırsatları sunmalıdır. Bu kapsayıcı yaklaşım, iş birliği, güven ve paylaşılan sorumluluk kültürünü teşvik eder.

Uzaktan çalışma ortamlarında, sosyal dinamikler ve kurumsal kültür, çalışan katılımı, iş birliği ve aidiyet duygusu açısından büyük bir öneme sahiptir. Sanal ayrımın zorluklarını proaktif bir şekilde ele alarak sosyal bağlantıları güçlendirmek ve olumlu bir kurumsal kültür oluşturmak için stratejiler uygulayan organizasyonlar, başarılı bir uzaktan çalışma ortamı yaratabilirler. Uzaktan çalışanlar, üst düzey yöneticilerinin kendilerine duyduğu içsel güveni karşılıksız olarak geri verme ihtiyacını daha fazla hissederler ve göreve karşı daha büyük bir sorumluluk duygusu taşırlar (Golden ve Veiga, 2008). Çalışma arkadaşları için psikolojik güven hissi oluşturmanın yanı sıra karar alma süreçlerinde kapsayıcı bir yaklaşım benimsemek ve zorlu anlarda perspektif sunmak, yöneticilerin olayların seyrine daha yakından dahil olmalarını sağlayarak sorunları yüzeyle çıkarmalarına ve ekiplerine etkili bir şekilde çözüm üretmelerine yardımcı olabilir. Benzer bir yaklaşım, müşteri ve müşterilerle ilişkilerde de önemlidir; değerli bir istikrar sağlamak ve onların belirsizliklerle dolu durumlarda özgüvenle yol almalarını desteklemek için kullanışlıdır (Bick vd., 2020).

Uzaktan çalışma, organizasyonların daha geniş bir yetenek havuzuna erişim sağladığı gibi, liderlere de yeni zorluklar sunmaktadır. Etkin liderlik, uzaktan çalışma koşullarının karmaşıklığını yönetme ve organizasyonel başarıyı sürdürme açısından büyük öneme sahiptir. Bir lider sadece vizyon, strateji ve değişim kültürünü geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanları değişime katılmaya yetkilendirir ve onları motive eder (Gill, 2002). Sanal çalışma ortamlarında liderler, uzaktan çalışanlar arasında güven inşa etme, doğru yönlendirme sağlama ve bir topluluk hissi oluşturma gibi benzersiz zorluklarla karşı karşıya kalırlar.

Bu zorlukları aşmak için liderlerin, geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek, sanal çalışma koşullarının kendine özgü dinamiklerini anlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, uzaktan çalışmanın iş performansına ve çalışanların yaşam kalitesine etkisini daha ayrıntılı bir şekilde incelemek, liderlere daha bilinçli kararlar alma fırsatı sunar.

Araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş karmaşıklığı yüksek, bağımlılığı düşük veya sosyal desteği düşük işlerde performansı artırabilen bir iş tasarımı olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir (Golden ve Gajendran, 2019). Özellikle, iş karmaşıklığı düşük olduğunda veya bağımlılık veya sosyal destek yüksek olduğunda, uzaktan çalışmanın artan derecesinin uzaktan çalışanların performansını olumsuz etkilemediği görülmüştür. Bu iş performansına yönelik etkilerin daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılması, liderlere uzaktan çalışma düzenlemeleri konusunda daha bilinçli kararlar alma imkânı sunar. Bu kararlar, sadece uzaktan çalışanların iş-aile dengesinin iyileşmesini değil, aynı zamanda iş performansına dayalı sonuçları da içerecektir. Ayrıca, literatürde uzaktan çalışmanın performansı düşürdüğüne yönelik çalışmalar da mevcuttur. Bu nedenle, liderlerin üretkenlik, iş birliği ve güven ortamını oluşturarak optimal seviyelerde uzaktan çalışabilme ortamı sağlama konusundaki öncelikleri daha da artmıştır. Aşağıda bu amaca yönelik örnek stratejiler belirtilmektedir.

*Organizasyonel Düzeyde Değişiklikleri Başlatmak:* Pandemi döneminde liderler, uzaktan çalışan ekipleri ile daha fazla kontrolcü ve güvene ihtiyaç duyan üstler arasında bir denge kurma zorluğuyla karşı karşıya kaldılar. Bu nedenle, liderlerin organizasyonel düzeyde değişiklikleri başlatarak, iş birliğini ve güveni artırmak için somut adımlar atması gerekmektedir. Değişiklikleri başlatmak, liderlerin uyum sağlama yeteneklerini geliştirme ve uzaktan çalışanlar arasında güven oluşturma konularında kilit bir rol oynar.

*Pratik ve Ahlaki Destek Sağlama:* Liderler, uzaktan çalışma koşullarını desteklemek amacıyla pratik ve ahlaki destek sağlamalıdır. Bu destek çalışanları uygun şekilde donatmak, personel refahını teşvik etmek, izin

esnekliği sunmak ve eğitim vermek gibi önlemleri içermelidir. Bu tür adımlar, şirketin esnek çalışma düzenlerine olan taahhüdünü vurgular ve çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmelerine katkı sağlar.

*İş Özerkliğini Teşvik Etmek:* Liderler, uzaktan çalışmanın potansiyel faydalarını anlatarak iş özerkliğini teşvik etmelidirler. Ancak bu özerkliğin iletişimin azalması anlamına gelmediği vurgulanmalıdır. Aksine, çalışanların özerk olduklarında sık ve destekleyici iletişim hayatı bir rol oynamaktadır.

*Sonuç Odaklı Yönetimi Benimseme:* Yöneticileri sonuç odaklı yönetim konusunda eğitmek, girdiler yerine çıktılara odaklanmayı gerektirir. Aşırı denetimi gerektirmeyen bir sonuç odaklı çalışma ortamı benimsemek önemlidir. Çalışanların sonuçlara ulaşmak için kendi sorumluluklarını üstlenmelerine güvenmek, iş performansını artırabilir. Bu yaklaşım, yöneticilerin kontrolcü davranışlardan uzaklaşmalarını ve çalışanlara daha fazla özerklik tanımlarını teşvik eder.

Covid-19 pandemisi sırasında, bazı yöneticilerin bakış açısı eksikliği nedeniyle uzaktan yönetimde zorlandığı gözlemlenmiştir. Bu tür zorlukların, çalışanların moraline ve performansına olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ancak, uygun destek ve eğitim ile yöneticilerin uzaktan ekipleri etkili bir şekilde yönetebilecekleri önerilmektedir. Bu liderlik stratejileri, organizasyonların uzaktan çalışma modeline geçiş sürecinde başarılı olmalarına yardımcı olabilir ve uzaktan çalışma modelinin gelecekteki başarısını şekillendirebilir (Parker vd., 2020).

## 1.16 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderliğin Zorlukları

### 1.16.1 İletişim ve Güven Oluşturma

Uzaktan çalışma ortamları, iletişimin iş birliği ve verimlilik açısından kritik bir öneme sahip olduğu bir alanı temsil eder. Liderler, sınırlı yüz yüze etkileşimler ve dijital iletişim araçlarına bağımlılık gibi uzaktan çalışma ile ortaya çıkan iletişim zorluklarını ustalıkla yönetmelidirler. Fiziksel yakınlık eksikliği, iş birliği ve etkileşim açısından daha proaktif olan ekiplerin, yani yüksek düzeyde güvene sahip ekiplerin özelliklerini öne çıkarır. Bu tür ekipler, görevlere odaklanma eğilimindedirler ve daha iyimser bir bakış açısına sahiptirler. Ayrıca, bu ekipler, etkileşimi sık başlatma eğilimindedirler ve daha derinlemesine ve üretken geri bildirimler sunma konusunda beceriklidirler (Clark vd., 2010).

Sanal takım liderleri, organizasyon içindeki diğer birimlerle iletişim kurma görevini üstlenirler. Bu iletişim, gerekli kaynaklara ve bilgilere erişimi sağlama, profesyonel anlaşmazlıkları çözme ve kişisel çatışmaları ele alma

görevlerini içerir. Uzaktan çalışan birçok takım, karar alma süreçleri veya mesleki görevlerde yer aldığı için, insanların kararlar üzerinde anlaşmaya varmaya çalışırken karşılaştığı tipik anlaşmazlıklar ve en iyi mesleki uygulamaları kullanarak sorunları çözme çabaları, liderlerin müdahalesini gerektirebilir. Bu tür anlaşmazlıkları çözmek, fiziksel yakınlığın bulunmadığı bir ortamda bile zorlu olabilirken, sanal takımlardaki çatışmaların üstesinden gelmek özel yetenekler ve beceriler gerektirir (Ford, 2017).

Sanal takım üyelerinin güven seviyelerini artırmada bazı belirgin özellikler vardır. Kişilik üzerine yapılan araştırmalar, takım üyelerinin yüksek uyumluluk ve sorumluluk sahibi olma özelliklerine sahip olmalarının, onların daha güvenilir olarak algılanmasına neden olduğunu göstermektedir. Yani, takım üyelerinin uyumlu ve sorumluluk sahibi olmaları, diğer takım üyeleri tarafından güvenilir bireyler olarak görülmelerine katkı sağlayabilir. Bu nedenle, sanal takımların güven oluşturmada bu kişilik özelliklerinin rolü oldukça önemlidir (Evans ve Revelle, 2008). Güven, sanal takımları bir arada tutan bir çimento görevi görmektedir (Ford vd., 2017). Bu nedenle, organizasyonlar, iletişim ve güveni teşvik etmek için çeşitli önlemler almalıdır. Ayrıca, organizasyonların gelecekteki iş modellerini şekillendirmede, uzaktan çalışmanın avantajlarından faydalanmayı ve karşılaşılan zorluklardan ders çıkarmayı hedeflemeleri gerekmektedir. İşverenler, çalışanların kişisel ilişkileri aracılığıyla hissettikleri duygusal durumu belirlemeli ve güveni artırmak için çaba harcamalıdır (Pillai ve Prasad, 2023).

### 1.16.2 Bir Topluluk Duygusu Oluşturma

Uzaktaki takım üyeleri arasında bir topluluk duygusu oluşturmak, çalışanların bağlanma, iş birliği ve olumlu bir organizasyon kültürü geliştirmek için önemlidir. Takım üyeleri, birbirlerine güvenebilecekleri ve takım görevini başarılı bir şekilde yerine getirmek için uygun yeteneklerin bir araya getirildiği konusunda inanç sahibi olmalıdır. Bu inanç, takım üyelerinin birbirleriyle etkili bir şekilde çalışmalarını ve görevleri yerine getirmelerini destekler. (Martins vd., 2004) Topluluk duygusu veya sosyal destek algısı, genellikle katılım ve ilişki boyutlarıyla yakından ilişkilendirilmektedir. Bu kavram, bir iş organizasyonu içindeki çalışanlar arasında paylaşılan bir bağlantı, aidiyet ve sosyal destek hissini ifade eder. Bu olgu, çalışanların meslektaşlarıyla bir bağ kurma ve ortak bir kimlik hissi geliştirme düzeyini, aynı zamanda iş yeri topluluğunda desteklenip dahil olma derecesini içerir. Bu bağlamda, topluluk duygusu, bireylerin iş yeri çevresiyle etkileşimini, aidiyet hissini ve iş birliğini yücelten temel bir faktör olarak kabul edilir (Burroughs ve Eby, 1998). Akademik literatürde yapılan araştırmalar, uzaktan çalışan bireylerin iş arkadaşlarıyla bir topluluk ve bağlantı hissi deneyimlemelerinin, olumlu

duygular, iş tatmini ve genel iyilik hali açısından daha olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş yerinde bir topluluk içinde bağlantı kurma ve paylaşılan kimlik duygusu hissetme derecesi, pozitif iş deneyimi ve kişisel refah açısından etkili bir rol oynamaktadır (Bilotta vd., 2021). Elde edilen bulgular, iş talepleri ile uzaktan çalışma deneyimi tatmini arasındaki ilişkinin anlamlandırılmasında da topluluk duygusunun olumlu rolünü ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, uzaktan çalışma pratiği içerisinde, uzaktan çalışan bireylerin duyduğu güven ve aidiyet hissinin nedenli kritik olduğuna işaret etmektedir. Uzaktan çalışanlar, iş yerinde sağlam bir topluluk duygusunun varlığıyla karşılaştıklarında, yüksek iş taleplerinin potansiyel olumsuz etkilerine karşı bir tür dengeleyici faktörün devreye girdiği görülmektedir. Bu durum, özellikle yüksek iş talepleri altında oluşan olumsuzlukların etkilerini hafifletmek adına topluluk duygusu tarafından yumuşatılabildiğini göstermektedir. Bu noktada, organizasyonların uzaktan çalışanlar için güven oluşturuca aktivitelere ve destekleyici bir iş kültürü oluşturmaya odaklanmaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu tür çabalar, uzaktan çalışan bireylerin iş deneyimlerini daha tatmin edici hale getirebilir ve yüksek iş talepleriyle gelen olumsuzlukları aza indirmeye yardımcı olabilir (Buonomo vd., 2023). Mutluluğun iş yerindeki rolü, sadece kelimelerle ifade edilemeyecek kadar önemlidir. Bilimsel olarak kanıtlanmış bir gerçek olan mutluluğun, çalışan verimliliği ve diğer bağlantılı faydalar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir. Organizasyonlar, çalışanların performansını, işi tamamlamak için harcanan saatler yerine belirlenen göreve karşı değerlendirmelidirler. Tamamen uzaktan veya hibrit bir çalışma modeline geçişte olumlu bir deneyim yaşamak için, mevcut insan kaynakları iş modelinden bir değişim şeklinde gerçekleşecek insan kaynakları geliştirme müdahalesi kaçınılmazdır (Pillai ve Prasad, 2023).

Çalışanların mutluluğu, iş yerindeki atmosferi etkileyen temel bir faktördür. Mutlu çalışanlar, işlerini daha iyi yaparlar ve bu da iş verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, mutluluğun çalışanların motivasyonunu artırdığını ve işlerini daha istekli bir şekilde yerine getirdiklerini göstermektedir. Ayrıca, mutlu çalışanlar, iş yerinde daha pozitif bir etkiye sahiptir ve bu durum hem iş arkadaşlarına hem de müşterilere yansır.

### **1.17 Uzaktan Çalışma İçin Lider Yetkinlikleri**

Modern iş dünyası, teknolojinin hızlı gelişimi ile kökten değişmektedir. Uzaktan çalışma, fiziksel ofis sınırlarını aşan bir paradigmayı temsil ederken iş yerlerinin geleneksel düzenlemeleri yerini uzaktan çalışma modellerine bırakmaktadır. Bu yeni çalışma biçimi, liderlik yaklaşımlarını da yeniden tanımlamamız gerektiğini göstermektedir.

### 1.17.1 Uyarlanabilirlik ve Esneklik

Sanal ekipler, insan kaynakları yönetiminde yeni bir paradigmanın ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Teknolojik olarak aracılı iletişim yoluyla her an ve her yerde çalışmanın mümkün olduğu bir ortam oluşturulmuştur (Cascio ve Shurygailo, 2003).

Sanal çalışma ortamlarındaki liderler, uzaktan çalışmanın değişen dinamiklerini yönetmek için uyarlanabilir ve esnek olmalıdır. Bu yeni ekipler, yönetim açısından bir dizi zorluğu beraberinde getirmektedir. Önceki literatür, geleneksel liderlik modellerinin yeni sanal ortamda geçerli olamayacağını vurgulamıştır (Cascio, 2000; Santos, 2013). Bu nedenle, bu yeni sanal gerçeklikte ekiplerin yönetimini uyarlamak gereklidir; zira ekip liderliği, ekip başarısında kilit bir rol oynamaktadır (Guinalú ve Jordán, 2016). Uzaktan çalışma modelinin sunmuş olduğu esneklik, çalışanların iyilik hali üzerinde tamamen olumlu etkiler yaratmamıştır. Yapılan çeşitli araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini belirsizleştirdiğini ve birçok çalışan için sosyal izolasyon ve kaygı gibi olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermiştir (Cutter, 2021). Genel olarak çalışanlar, iş hayatlarını daha fazla kontrol altında tutma isteğindedirler. Uzaktan çalışmanın gereklilikleri tarafından daha fazla veya daha az etkilenen belirli gruplar, çalıştıkları zamanı, nerede çalıştıklarını ve çalışma ortamlarını daha fazla veya daha az esnek bir şekilde düzenleme yetisine sahiptirler. Çalışanlar daha fazla esneklik istediklerinde, aslında istedikleri “otonomi”dir. Otonomi bireylerin işlerini daha bağımsız bir şekilde yönetme yeteneği ve karar alma özgürlüğüne yönelik bir arayışı ifade eder (Reisinger ve Fetterer, 2021).

### 1.17.2 Liderlik Bağlamında Duygusal Zekâ ve Empati

Hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçiş, liderlerin sanal ortamlarda ekiplerini yönetme karmaşıklıklarını yönlendirmeleri gereken yeni zorluklar sunmuştur. Bu bölüm, uzaktan liderleri etkin bir şekilde liderlik yapmaya ve takımlarını desteklemeye güçlendirmede duygusal zekâ inşa etmenin önemli rolüne odaklanmaktadır.

#### 1.17.2.1 Uzaktan Liderlikte Duygusal Zekânın Rolü

Duygusal zekâ, bireylerin duyguları tanıma, anlama, yönetme ve ifade etme yeteneğini içeren önemli bir sosyal ve duygusal beceri setini ifade eder. Uzaktan liderlik, fiziksel olarak uzak konumlanmış takımları yönetme gerekliliği ile öne çıkar ve bu bağlamda liderlerin duygusal zekâ becerilerini geliştirmesi, takımlarını daha iyi anlama, motive etme ve destekleme yeteneğine katkı sağlayabilir. Duygusal zekâ, ilk kez Salovey ve Mayer (1990)



tarafından, bireylerin kendi ve başkalarının duygusal durumlarını algılama, ayırt etme ve bu bilgiyi düşünce ve eylemleri yönlendirmek için kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu yetenek, kişilerin duygusal dünyalarını anlama ve düzenleme yeteneğine dayanmaktadır. Duygusal zekâ, duygusal deneyimlerin anlamını ve etkilerini daha iyi kavramayı ve bu deneyimlere daha uyumlu bir şekilde yanıt vermeyi içeren süreçlerle ilgilidir (Brackett ve Salovey, 2006).

Duygusal zekânın ana boyutları Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

**Öz Farkındalık:** Kişinin kendi duygusal durumunu tanıma ve anlama yeteneği.

**Öz Yönetim:** Kişinin duygusal tepkilerini kontrol etme ve yönlendirme yeteneği.

**Sosyal Farkındalık:** Kişinin başkalarının duygusal durumlarını anlama yeteneği.

**İlişki Yönetimi:** Kişinin etkili iletişim kurma, çatışmaları yönetme ve iş birliği yapma yeteneği.

Bu boyutlar, bireylerin kişisel ve sosyal yetkinliklerini içermektedir (Preston vd., 2015). Kişisel yetkinlik, bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, motivasyonlarını ve değerlerini anlama yeteneği ile ilişkilidir. Sosyal yetkinlik ise empati, farkındalık ve başkalarının ihtiyaçlarını anlama becerilerini içerir. İlişki yönetimi, sosyal yetkinliğin kritik bir bileşeni olup insanları etkileme, çatışmaları yönetme, takım çalışması oluşturma ve bağlılık sağlama süreçlerini içerir (Preston vd., 2015).

### **Öz Farkındalık**

Öz farkındalık, bir bireyin kendi duygusal durumlarını ve tepkilerini anlama yeteneğini temsil eder. Uzaktan liderler için de bu beceri, kendi duygusal tepkilerini ve düşünce süreçlerini daha derinlemesine anlama yeteneği anlamına gelir. Böylece liderler kararlarını daha bilinçli bir şekilde alır, kişisel gelişimlerine katkı sağlar ve bu gelişmeleri liderlik becerilerine yansıtabilirler.

### **Öz Yönetim**

Uzaktan liderler, takımlarını yönetirken sık sık stresli durumlarla karşılaşabilirler. Duygusal kontrol, liderlerin bu stresli anlarda duygusal dengesini koruma ve olumsuz duygusal tepkilere karşı direnç geliştirme yeteneği olarak öne çıkar. Bu beceri, liderlerin strese daha etkili bir şekilde

başta çıkmalarına yardımcı olabilir ve daha sağlam kararlar almalarına destek olabilir. Ayrıca, liderlerin takımlarını motive etme ve pozitif bir çalışma atmosferi oluşturma yeteneklerini geliştirebilir.

### **Empati**

Empati, liderlerin takımlarıyla duygusal bir bağ kurma yeteneğini ifade eder. Uzaktan liderler, fiziksel uzaklık nedeniyle bu bağın kurulması için daha fazla çaba sarf etmelidir. Empati, liderlerin takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçları karşılama yeteneği kazanmalarına yardımcı olur. Bu durum, takım üyelerinin daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayabilir, iş birliğini artırabilir ve liderlerin takımlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmesine olanak tanır.

### **İlişki Yönetimi**

Uzaktan liderlik, ilişkilerin büyük ölçüde dijital platformlar üzerinden sürdürülmesini gerektirir. İlişki yönetimi, liderlerin bu sanal iletişimde etkili olmalarına yardımcı olur. İyi ilişki yönetimi, takım üyeleri arasındaki güveni artırabilir ve iş birliğini teşvik edebilir ve takım üyelerinin daha iyi bir çalışma ortamında motive olmalarına katkı sağlayabilir. Uzaktan liderlerin takımlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerini destekleyebilir.

Duygusal zekâ bileşenleri, uzaktan liderlik bağlamında liderlerin başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Öz farkındalık, duygusal kontrol, empati ve ilişki yönetimi becerileri, liderlerin duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve bu da takımlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine olanak sağlayabilir.

#### *1.17.2.1.1 Duygusal Zekâ ile Uzaktan Liderliğin Güçlendirilmesi*

Uzaktan liderler, duygusal zekâ becerilerini artırmak için bir dizi stratejiyi benimseyebilirler. Bu stratejiler arasında kişisel farkındalık, etkili iletişim, başkalarının bakış açılarını fark edebilme ve çatışma yönetimi gibi temel unsurlar yer almaktadır. Kişisel farkındalık, liderlerin kendi duygusal tepkilerini ve düşünce süreçlerini daha iyi anlamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olurken, etkili iletişim, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalarına katkı sağlar. Perspektif alma, liderlerin takım üyelerinin bakış açısını anlama yeteneklerini güçlendirirken, çatışma yönetimi, liderlerin duygusal zekâ becerilerini stresli durumlarda başarıyla uygulamalarına olanak tanır. Duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi, uzaktan liderlerin daha hassas ve etkili bir iletişim kurmalarına katkıda bulunur. Bu durum, mesajların yanlış anlaşılmasını önler ve takım üyeleri ile daha sağlam ilişkiler kurulmasını teşvik eder. Ayrıca, duygusal zekâ liderlere takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını

anlama ve bu ihtiyaçları karşılama yeteneği kazandırır. Bu yetenek, takım üyelerinin daha fazla motive olmalarını, iş birliği yapmalarını ve liderlerine daha fazla güvenmelerini sağlayabilir. Uzaktan liderlik, liderlerin dayanıklılık ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin öne çıkarılmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Uzaktan liderler, dayanıklılık ve duygusal zekâ becerilerini geliştirmek için de çeşitli stratejileri uygulayabilirler. Bu stratejiler arasında farkındalık pratiği, profesyonel gelişim programları ve akran destek ağları gibi öğeler bulunmaktadır. Farkındalık pratiği, liderlerin duygusal durumlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olurken, profesyonel gelişim programları liderlere bu becerileri sistematik bir şekilde geliştirme fırsatı sunar. Akran destek ağları ise liderlere benzer deneyimlere sahip diğer liderlerle deneyim paylaşma ve öğrenme olanağı sağlar. Uzaktan liderleri güçlendirmek, dayanıklılığı ve duygusal zekâyı geliştirmeye odaklanmayı gerektirir. Çalışma ortamının COVID-19 pandemisi gibi olağandışı dönemlerde değiştiğini göz önüne aldığımızda, Duygusal zekânın rolü daha da önem kazanmaktadır. Birçok organizasyon, uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı bir döneme geçiş yapmıştır. Bu yeni çalışma modeli, çalışanların fiziksel olarak bir arada olmadığı ve duygusal zorlukları daha az paylaşabildiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, organizasyonlar hala yeni çalışanlar işe almaktadır, ancak bu işe alımların çoğu sanal bir ortamda gerçekleşmektedir. Bu durum, yeni çalışanların işe uyum sağlama ve örgüt kültürünü anlama süreçlerini etkileyebilir. Özellikle bazı çalışanlar, ailelerinde COVID-19'un yayılmasının yarattığı duygusal stresle başa çıkmak zorunda kalmışlardır, bu da zihinsel dengeyi etkileyebilir. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticileri, çalışanların duygusal dengesini yönetmede yeni zorluklarla karşılaşmış olabilirler (Ayedee, D. N. vd., 2021).

Müşteri perspektifinden bakıldığında, organizasyonların liderlikte Duygusal zekâyı daha fazla odaklanması gerekmektedir. İş dünyasında rekabetçi bir avantaj sağlamak, kurumsal liderliği geliştirmek, yenilikçi olmak, çeşitlilikten faydalanmak ve değişikliklere uyum sağlamak için Duygusal zekâ güçlü bir araçtır. Bu potansiyel fırsatlar, kriz dönemleri gibi zorlu zamanlarda daha da önemlidir. Ancak, liderlerin sadece küçük bir kısmı (%43), “psikolojik güvenlik” ortamını olumlu davranışlarla teşvik edebilmektedir (Semenets-Orlova vd., 2021).

Duygusal zekânın iş dünyasındaki rolüne baktığımızda, bu konseptin iş performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu görmekteyiz. Önceki araştırmalar, Duygusal zekânın temel proje başarısı faktörleri ve proje performansı ile pozitif bir şekilde ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur (Sang vd., 2018; Sampaio vd., 2022). Bu durum, Duygusal zekânın işyerindeki etkisinin oldukça derinlemesine olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ, altı ana bileşenden oluşur: duyguları algılama yeteneği, duyguları anlama yeteneği,

kendi duygularını yönetme yeteneği, başkalarının duygularını yönetme yeteneği, duyguları ifade etme yeteneği ve duygusal bilgiye yönelme veya ondan uzaklaşma yeteneği (Jang vd., 2023). Bu bileşenler, Duygusal zekâ yeteneğini daha iyi anlamak için önemlidir ve birbirleriyle etkileşim içindedir.

Liderlik bağlamında duygusal zekâ, özellikle önemlidir. Dönüşümcü liderlik teorisi, etkili liderlerin sadece somut kaynaklar vaat etmekle kalmadığını, aynı zamanda diğerlerinin duygusal sinyallerini tanıma yeteneğine sahip olduklarını öne sürmektedir (Bass, 1999). Bu bağlamda, liderlerin etki yaratma çabalarını kolaylaştırmak için başkalarının duygusal ifadelerini tanıma ve yorumlama yetisinin büyük bir rol oynadığı görülmektedir (George, 2000). Tüm bu nedenlerle, liderlerin duygusal zekâ ve empati becerilerini geliştirmeleri hem kişisel hem de örgütsel performansı artırma yolunda önemli bir adım olabilir. Liderlerin, duygusal zekâlarını ve empati yeteneklerini güçlendirmeleri, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına ve karşılamalarına yardımcı olabilir. Aynı zamanda, liderlerin kriz anlarında ve belirsizlik dönemlerinde psikolojik güvenlik sağlamaları, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırabilir. Bu nedenle, liderlik becerilerini geliştirmek ve duygusal zekâ ile empatiye daha fazla vurgu yapmak, modern iş dünyasında rekabetçi bir avantaj sağlamak için önem arz etmektedir.

#### *1.17.2.2 Empati ile Liderlikle Uzaktan Takım Üyelerini Anlama ve Destekleme*

Uzaktan liderlik, günümüz iş dünyasının karmaşıklığı ve dinamizmi içerisinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin uzaktan çalışan takım üyeleriyle etkili bir iletişim kurmaları ve onları desteklemeleri, bir organizasyonun başarısı için hayati bir faktördür. Bu önemli rolü üstlenmelerine yardımcı olan temel bir yetenek ise “empati”dir.

Empati, bir kişinin başkalarının duygusal deneyimlerini anlama ve bu duygusal deneyimleri paylaşma yeteneğini temsil eder. Uzaktan çalışma ortamları, fiziksel mesafelerin getirdiği özel zorluklar, sınırlı yüz yüze etkileşim ve sanal iletişim araçlarının kullanılmasının yarattığı dinamiklerle karakterizedir. Empati, başarılı iş iletişimine ve iş tatminine katkı sağlayan bir unsurdur. Özellikle iletişimin dijital olarak gerçekleştiği uzaktan çalışma bağlamında, empatiye özel bir dikkat göstermek ve empatik iletişimin otomatik olarak gerçekleşmeyeceğini anlamak önemlidir (Smith, 2021).

Empati, çok yönlü bir yapıya sahiptir ve genellikle iki ana bileşen üzerine kurulmuştur:

**Bilişsel Empati:** Bilişsel empati, bir kişinin başkalarının duygusal deneyimlerini anlama veya kavrama yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, başkalarının hissettiği duygusal durumları anlamaya çalışma, başkalarının bakış açılarını anlama ve başkalarının içinde bulunduğu duygusal durumu mantıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğiyle ilgilidir (Spaulding, 2017). Örneğin, bir kişi iş arkadaşının neden endişeli olduğunu anlamaya çalışırken, bilişsel empatiyi kullanır. Bilişsel empati başkalarının perspektifini anlama ve bu perspektife saygı duyma becerisini içerir.

**Duygusal Empati :** Duygusal empati, bir kişinin başkalarının duygusal deneyimlerini paylaşma yeteneğini ifade eder. Başkalarının hissettikleri duygusal deneyimlere duyarsız kalmadan, bu duygusal deneyimleri içselleştirme ve empati kurma yeteneğiyle ilgilidir (Mehrabian, 1988). Örneğin, bir kişi arkadaşının acı çektiğini gördüğünde, duygusal empati kullanarak bu acıyı hissetmeye ve arkadaşının hislerine karşılık verme yeteneğine sahiptir.

Empati, bu iki bileşenin bir araya gelmesiyle tam bir anlam kazanır. İdeal olarak, bir kişi hem bilişsel empatiyi hem de duygusal empatiyi kullanarak başkalarının duygusal deneyimlerini anlar ve onlara destek olmak için bu iki bileşeni bir arada kullanır. Bu tarz bir iletişim, insanlar arası ilişkilerde anlayış ve bağ kurma yeteneğini güçlendirir ve kişisel ve profesyonel ilişkilerde oldukça değerlidir.

Empati, iş yerinde liderlerin takım üyelerini anlamalarına ve desteklemelerine yardımcı olurken, kişisel ilişkilerde daha sağlam temellere dayanan sağlıklı etkileşimlere de yol açar. Ayrıca, uzaktan takım dinamiklerinde güveni, katılımı ve iş birliğini artırmada önemli bir rol oynar. Empatik liderler, destekleyici ve kapsayıcı bir takım kültürünü teşvik etme, etkili iletişim sağlama ve çatışmaları önleme yeteneklerini sergilerler. Uzaktan çalışan takım üyeleri, işlerini yürütürken benzersiz zorluklarla karşı karşıya kalırlar ve bu zorluklar, refahlarını ve performanslarını etkileyebilir. Bu faktörler, yalnızlık hissi, iş-yaşam dengesi sorunları, teknolojik zorluklar gibi özgün dinamikleri içerir. Liderlerin, bu zorlukları daha iyi anlamaları ve takım üyelerini etkili bir şekilde desteklemeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, empati, uzaktan liderlik bağlamında vazgeçilmez bir unsurdur. Bu beceri, liderlere takım üyelerini anlama ve destekleme konusunda önemli avantajlar sağlar ve organizasyonların başarısına olumlu katkılarda bulunur. Aynı zamanda kişisel ilişkilerin güçlenmesine ve daha sağlıklı etkileşimlere olanak tanır. Empati, uzaktan çalışma ortamlarının dinamiklerini anlamak ve bu ortamlarda başarılı bir şekilde liderlik yapmak için kritik bir araçtır. Uzaktan çalışanlarınızın, sizin gerçek ve samimi ilginizi

hissetmeleri gerekmektedir. Onların duygusal desteğinizi algılamaları önemlidir. Ancak bu samimi bağın oluşturulabilmesi için öncelikle uzaktan çalışanların farklı ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları etkili bir biçimde karşılayabilme becerisini kazanmak gerekmektedir. Özellikle, bu çalışanları fiziksel olarak aynı mekânda görmeme durumu söz konusu olduğundan, duygusal bağın güçlendirilmesi için bilinçli çaba harcamak gerekmektedir.

Sigal Barsade tarafından vurgulandığı gibi, insan duyguları önemli bir rol oynamaktadır ve bu bağlamda duyguları etkin bir şekilde kullanmak önemlidir. Bu noktada, duygusal becerilerin önemsiz olarak görülmemesi gerektiğini unutmamalıyız. İnsanların duygusal deneyimlerini gerçekten anlamak ve bu duygusal deneyimlere duyarlılık göstermek, iş liderliğinde öneme sahiptir. Empatik liderlik, iş yerinde fiziksel yakınlığın olup olmamasına bakılmaksızın her zaman önemlidir. Ancak, uzaktan çalışma paradigmaları, empatiyi uygulamayı iki temel nedenle daha zorlu hale getirir. İlk olarak, iki kişi nadiren yüz yüze geldiğinde empati iletilmesi daha zor bir hal alır çünkü fiziksel gözlem yapılamaz ve mevcut bilgi daha sınırlıdır. İkinci olarak, uzaktan çalışma, fiziksel olarak ayrı çalışmanın kendine özgü duygusal dinamiklerle dolu olduğu bir ortam sunar. Uzaktan liderlik durumlarında, duygusal bağın korunması ve güçlendirilmesi daha fazla çaba gerektirir ve liderlerin uzaktan çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamak, bu ihtiyaçlara uygun bir şekilde yanıt vermek için duygusal zekâ ve empati becerilerini geliştirmelerini gerektirir (Romo, 2023).



# Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stres Yönetimi Stratejileri

## 2.1 Stres

Stres, birçok bilimsel çalışmanın odak noktası ve genellikle insanların günlük yaşamlarının kaçınılmaz bir parçası olan bir kavramdır. Stresin karmaşıklığı ve etkileri, uzmanlar tarafından farklı yönlerden incelenmiştir. Stres kavramını ilk olarak literatüre ekleyen isimlerden biri Hans Selye'dir. Selye, stresi organizmanın her türlü değişime verdiği tepki olarak tanımlamıştır (Selye, 1956). Bu tanım, stresin genel bir kavram olduğunu ve çevresel değişikliklerin biyolojik ve psikolojik olarak nasıl bir etki yarattığını vurgular. Aynı zamanda stres, organizmanın içsel denge durumunu bozan bir etki olarak da açıklanmıştır (Shahsavarani, 2013). Stresin farklı yönleri ve tanımları, psikologlar, doktorlar ve araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Özellikle Tutar'ın (2021) stresi “fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan, sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan, psikolojik rahatsızlık durumu” olarak tanımlaması, stresin geniş yelpazesini kapsayan bir bakış açısı sunar.

Stres, herhangi bir durum, koşul, düşünce ve durumdan kaynaklanabilir; kişinin hayal kırıklığına, öfkeye, sinirliliğe ve kaygıya sahip olması yeterlidir (Silverman vd., 2010). Bu durum, stresin kişiselleştirilebilir bir deneyim olduğunu ve farklı bireyler için farklı tetikleyicilere sahip olabileceğini gösterir. İnsanların değerlendirmeleri ve algıları farklılık gösterebilir ve bu da stresin nasıl deneyimlendiği konusunda önemli bir değişken oluşturur (Cunningham, 2000). Psikoloji biliminde stres, zihinsel baskı ve



gerginlik hissi olarak tanımlanır. Bu tanım stresin duygusal ve psikolojik boyutlarına odaklanır ve kişinin iç dünyasında yarattığı etkileri vurgular. Örneğin, stresin düşük düzeyleri, kişinin motive olmasına ve performansını artırmasına yardımcı olabilir. Pozitif bir bakış açısıyla ele alındığında, stres biyopsikososyal sağlığı iyileştirebilir ve bireyin çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğini artırabilir. Pozitif stres, motivasyonun kaynağı olabilir ve kişinin değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Ancak, stresin yüksek düzeyleri, biyolojik, psikolojik ve sosyal sorunlara yol açabilir ve hatta ciddi zararlara neden olabilir (Tucker vd., 2008).

Örgütsel stres ise iş dünyasında önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel stres bireylerin iş ortamının talepleri ve baskıları sonucunda deneyimlediği olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkiler olarak tanımlanmaktadır (Cooper vd., 2001). Özellikle işle ilgili rollerde belirsizlik ve çatışmanın arttığı, rol gereksinimlerinin ağırlaştığı durumlarda ortaya çıkan bir sorun olarak tanımlanır (Bhagat, 1994). İş dünyasında, stresin iş tatminsizliğine ve verimlilik kayıplarına neden olabileceği bilinmektedir. Beehr ve Newman (1978), iş stresini “insanların ve işlerin etkileşiminden doğan ve insanların normal işleyişlerinden sapmasını karakterize eden değişiklikler” olarak tanımlar. İş yerinde stresin tanımlanması ve başlangıç düzeylerinde kontrol altına alınması hem çalışanlar hem de işverenler için uzun vadeli faydalar sağlayabilir (Cooper vd., 2001). İş stresi, çalışanlar üzerinde olumsuz fiziksel, psikolojik, davranışsal ve sosyal etkilere yol açan zararlı bir stres türüdür. Bu etkiler arasında kaygı ve depresyon gibi psikolojik sorunlar da bulunmaktadır (Pearsall vd., 2009). Aynı zamanda, stres seviyeleri bir çalışanın rolüne bağlı olarak değişebilir; bu rol, çalışandan beklenen tüm eylemlerin toplamını ifade eder. Bir çalışanın organizasyonda yaptığı iş sadece kendi görevleriyle sınırlı olmayabilir, çünkü görev tanımları aynı zamanda organizasyonun hedeflerini de içerebilir (Hu vd., 2017). Ayrıca, örgüt içindeki stres genellikle örgüt iklimi ve kültürüne bağlı olarak şekillenir. Yöneticiler, örgüt içinde motivasyona katkı sağlama veya stres kaynağı olma potansiyeline sahiptirler. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve duygusal iklimi etkileme yetenekleri, örgütün genel stres düzeyini etkileyebilir. Özellikle kriz dönemlerinde, üst düzey yöneticilerin yoğun stres altında olmaları, etkili karar verme yeteneklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Tutar, 2021). Son yıllarda, teknolojinin gelişimi ve iletişim yöntemlerinin değişimi, çalışma şekillerinde büyük bir değişime yol açmıştır. Uzaktan çalışma, geleneksel iş yapma şekillerini dönüştürmüş ve çalışanlara esneklik ve yeni fırsatlar sunmuştur. Ancak, uzaktan çalışma ortamları, özellikle iş ve özel yaşam dengesini koruma, iletişim zorlukları ve iş iletişimi gibi yeni stres faktörlerini de beraberinde getirmiştir. Bu

nedenle, uzaktan çalışma ortamlarında stres yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir. Pandemi geçmişi, uzaktan çalışma gibi hızlı değişimlerin yaygınlaşması, bireyler arasında sürekli bir şeyleri kaçırma korkusu ve hızlı tepki verme ihtiyacını beraberinde getirerek, stresi günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Bu durum, yaşamın hızlanmasının ve “post-modern” yaşam tarzlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönem, insanların adaptasyon yeteneklerini zorlayarak gelecek kaygılarına neden olmuş ve ‘zorlanan birey’ modelini oluşturmuştur. Yorgunluk, anlamsızlık, yalnızlık ve izolasyon gibi duygusal sorunlar, stresin getirdiği olumsuz etkileri artırmaktadır. Bu nedenle, stres yönetimi büyük bir önem taşımaktadır (Tutar, 2021). Stres, sadece bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliği ve başarısı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, stresin yönetimi ve azaltılması hem bireyler hem de organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir. Bu konuda yapılan araştırmalar, stresin nedenlerini, etkilerini ve etkili müdahale stratejilerini anlamamıza yardımcı olmuştur. Stres, insan yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır ve her bireyin hayatında farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Ancak, stresin etkilerini anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek hem bireylerin hem de organizasyonların sağlığı ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, stresle başa çıkma stratejilerini geliştirmek ve stresin olumsuz etkilerini azaltmak için yapılan araştırmalar, bilimsel ve pratik açıdan büyük bir değer taşır.

## 2.2 Stres Teorilerinin Kuramsal Modelleri

Profesyonel bağlamda, stresin kökenini anlamamıza yardımcı olan bir dizi kuramsal model bulunmaktadır. Bu modeller, stresin çeşitli faktörler tarafından nasıl şekillendirildiğini ve bireyler ile çalışma çevreleri arasındaki etkileşimi anlamamız için bize bir çerçeve sunarlar.

### 2.2.1 Karasek Modeli (1979)

Karasek tarafından 1979 yılında önerilen modele göre, bireylerin yaşadığı zihinsel gerilim (stres) ve memnuniyetsizlik, yalnızca iş çevresi tarafından belirlenmez. Bu gerilim ve memnuniyetsizlik, iş talepleri ile bireyin karar alma yetkisi veya kontrolü arasındaki etkileşimden kaynaklanır. Karasek modeli, iş taleplerinin yüksek olduğu ve karar alma yetkisi veya kontrol düzeyinin düşük olduğu durumlarda gerilimin meydana geldiğini öne sürer (Karasek, 1979). Karasek modeli, uluslararası kamu tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmiştir, çünkü işle ilgili stresi kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olur. Bununla birlikte, bu modeli eleştirenler, bireysel faktörleri yeterince kapsamadığını ve Karasek’in modelinin bireysel ve sosyo-

ekonomik farklılıkları dikkate alacak şekilde değiştirilmesi ve genişletilmesi gerektiğini belirtmektedir (Xie, 1996).

### **2.2.2 İş Talepleri-Kaynaklar Modeli**

Bu modelde, iş talepleri (örneğin iş yükü, zaman baskısı) ile iş hedeflerini başarma ve çalışanın gelişimini teşvik etme işlevsel yönlerini tamamlayan kaynaklar bir arada ele alınır. İş Talepleri-Kaynaklar Modeline göre, bireyler iş talepleri ile karşı karşıya geldiklerinde ve bu taleplerle başa çıkmak için yeterli kaynağa sahip olmadıklarında stres yaşarlar. Bu model, işte yüksek taleplere maruz kalan bireylerin, bu taleplerle başa çıkmak için yeterli destek veya gerekli beceri ve bilgiye sahip olmadıklarında, stres ve tükenme seviyelerinin artma olasılığının daha yüksek olduğunu vurgular (Demerouti, 2001). Örneğin, bir çalışan yoğun bir iş yükü ve sıkı teslim tarihleri ile karşı karşıya olduğunda, ancak bu iş yükünü etkili bir şekilde yönetmek için yeterli destek veya gerekli beceri ve bilgiye sahip değilse, stres ve tükenme seviyeleri artabilir.

### **2.2.3 Kişi-Çevre Uyumu Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, stresi bireyin özellikleri (beceri, değerler, ihtiyaçlar) ile çalışma ortamının talepleri ve ödülleri arasındaki bir uyumsuzluk olarak tanımlar. Ayrıca, bireylerin grupları ve yöneticilerinin liderlik tarzları ile olan uyumunu da hesaba katar. Kişi-Çevre Uyumu Yaklaşımı, bireylerin ve iş çevrelerinin özellikleri arasındaki uyumun önemini vurgular. Bir kişinin kişisel ihtiyaçları ile iş gereksinimleri arasında bir uyumsuzluk olduğunda, stres ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin, bir çalışanın özerklik ve bağımsızlık değerlerine sahip olabilir, ancak son derece yapılandırılmış ve mikro yönetilen bir iş ortamına yerleştirildiğinde, kişisel ihtiyaçları ile iş gereksinimleri arasında bir uyumsuzluk oluşması kaçınılmazdır. Bu uyumsuzluk, stres ve memnuniyetsizlik seviyelerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca, Kişi-Çevre Uyumu Yaklaşımı, bireylerin meslektaşları ve yöneticileri ile olan uyumunu da dikkate alır. Değerler, iletişim tarzları veya liderlik yaklaşımları açısından uyumsuzluk olduğunda, işyerinde gerilim ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (French vd., 1974).

### **2.2.4 Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli**

Bu model, stresin çaba ile ödül arasındaki algılanan dengesizlikten kaynaklandığını öne sürer. Çaba-Ödül Dengesizlik Modeline göre, bireyler işte harcadıkları çaba ile aldıkları ödül arasında bir dengesizlik algıladıklarında stres yaşarlar. Bu algılanan dengesizlik, uzun saatler çalışmakla yeterli tazminat veya ünvana sahip olamamak, çabalarının karşılığında değerlendirilmemek

veya çalışmalarına rağmen kariyer fırsatlarından yararlanamamak gibi çeşitli yollarla kendini gösterebilir. Çaba-Ödül Dengesizlik Modeli, işyerinde adil ve eşit yaklaşımın önemini vurgular ve bireylerin çabalarının tanındığına ve uygun şekilde tazmin edildiğine inanmalarının gerekliliğini vurgular (Siegrist, 1986).

Bu kuramsal modeller, işyerindeki stresin doğasını ve bireyler üzerindeki etkisini anlama konusunda bize önemli bilgiler sunarlar. İş talepleri, karar alma yetkisi ve algılanan çaba-ödül dengesizliği gibi işle ilgili faktörlere ek olarak, işyerinde adil ve eşit davranılmasının önemini vurgularlar. Bu teoriler, birey ve çevresel faktörler arasındaki etkileşimin işyerindeki stres deneyimine nasıl katkı sağlayabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Stres ve bireyler üzerindeki etkisi hakkında daha fazla içgörü sunan teoriler de ortaya çıkmıştır. Bu teorilerden biri, Richard Lazarus ve Susan Folkman tarafından önerilen Stres ve Başa Çıkma İlişkisi Modeli'dir. Bu modele göre, stres sadece olayın kendisi tarafından belirlenmez; aksine bireyin değerlendirme ve başa çıkma mekanizmaları tarafından da etkilenebilir (Folkman ve Lazarus, 1988). Lazarus ve Folkman, bireylerin stresli durumları kişisel inançlarını, değerlerini ve deneyimlerini temel alarak değerlendirdiğini savunurlar. Ayrıca, bireylerin stresle başa çıkmak için problem odaklı başa çıkma (sorunu aktif bir şekilde ele alma) veya duygular odaklı başa çıkma (duygusal tepkileri düzenleme) gibi farklı başa çıkma stratejileri kullandığını öne sürerler (Lazarus, 1991).

Bunlar dışında sosyal faktörlerin stres düzeyleri üzerindeki etkisi de vurgulanmalıdır. Bu faktörler arasında sosyoekonomik durum, sosyal destek ağları ve kaynaklara erişim gibi unsurlar bulunur. Bu teoriler, bireyin öznel deneyiminin ve daha geniş sosyal bağlamın stresi anlama konusundaki önemini vurgular. Bu belirleyiciler stresin sadece bireysel veya ailevi sorunlardan kaynaklanmadığını, aksine dış faktörlerin ve sosyal yapıların bireyin stres deneyimini şekillendirmedeki rolünü ön plana çıkarmaktadır (Senanayake vd., 2020)

Bu teorilerin yanı sıra, stresin bireyin performansını nasıl etkileyebileceğini araştırmak da önemlidir. Psikologlar Robert M. Yerkes ve John Dillingham Dodson tarafından 1908 yılında geliştirilen Yerkes-Dodson Yasası, bu ilişki konusunda önemli içgörüler sunar. Yerkes-Dodson Yasası, bir görevde bireyin performansının en iyi olduğu belirli bir uyarılma veya stres seviyesinin bulunduğunu belirtir. Bu optimal derece, kişiden kişiye ve görevin doğasına bağlı olarak değişir. Yasayı aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

1. Düşük Uyarılma (Yetersiz Uyarılma): Uyarılma seviyeleri çok düşük olduğunda, bireyler genellikle iyi performans göstermekte motivasyon veya enerji eksikliği yaşayabilirler. Bu durumda performans genellikle

zayıftır, çünkü etkili bir şekilde bir göreve katılmak için yeterli zihinsel veya fiziksel aktivasyon yoktur.

2. Orta Uyarılma (Optimal Bölge): Performansın zirve yaptığı bir optimal uyarılma seviyesi bulunur. Bu durumda bireyler uyanık, odaklı ve motive olmuşlardır. Net düşünebilirler, etkili kararlar verebilirler ve görevleri verimli bir şekilde yerine getirebilirler.
3. Yüksek Uyarılma (Aşırı Uyarılma): Uyarılma seviyeleri aşırı stres veya kaygı nedeniyle çok yüksek olduğunda, performans bozulmaya başlayabilir. Bu durumda bireyler sık sık aşırı yüklenebilir, sinirli veya kaygılı hale gelebilirler, bu da hatalara, konsantrasyonun azalmasına ve performansın düşmesine neden olabilir.

Yerkes-Dodson Yasası, bir performans grafiği ile uyarılma/stres grafiğini ters U şeklinde gösterir. Uyarılma düşükten orta seviyelere çıktıkça, performans artar. Ancak optimal noktanın ötesinde, uyarılma arttıkça performans düşmeye başlar (Yerkes ve Dodson, 1908).

Optimal uyarılma seviyesinin sabit bir nokta olmadığını ve kişinin kişiliği, yapılan görevin türü ve kişinin o görevdeki uzmanlık seviyesi gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceğini belirtmek önemlidir. Örneğin, bir profesyonel sporcu, daha yüksek stres seviyeleri altında daha iyi performans gösterebilirken, basit bir sınava katılan bir kişi daha düşük stres seviyelerinde daha iyi performans gösterebilir.

### 2.2.5 Genel Uyum sendromu

“General Adaptation Syndrome (GAS)” veya genel uyum sendromu, stresin biyolojik etkilerini anlamak için kullanılan önemli bir teorik çerçevedir. Bu teori, Hans Selye tarafından geliştirilen ve strese karşı organizmanın fizyolojik yanıtını açıklamak amacıyla şekillendirilen bir kavramdır. Genel uyum sendromu, strese karşı organizmanın verdiği yanıtları üç aşamada ele alır (Selye, 1951).

İlk aşama, “alarm aşaması” olarak adlandırılır. Bu aşamada, organizma, stres uyarıcısına karşı hızlı bir şekilde tepki verir. Bu tepki, “savaş ya da kaç” yanıtı olarak bilinir ve vücut, ani bir enerji artışı yaşar. Bu aşama, organizmanın acil duruma hızlı bir şekilde tepki verebilme yeteneğini yansıtır.

İkinci aşama, “direnc aşaması” olarak adlandırılır. Bu aşamada, organizma stres uyarıcısıyla başa çıkmaya devam eder, ancak artık alarm aşamasındaki kadar hızlı ve yoğun bir şekilde tepki vermez. Bu aşamada, organizma, stres uyarıcısıyla mücadele etmek için uzun vadeli enerji kaynaklarına yönelir. Bu aşama, organizmanın stresle başa çıkma yeteneğini sürdürdürebilmesini sağlar.

Son aşama, “tükenme aşaması” olarak adlandırılır. Bu aşamada, organizma, stresle uzun süreli ve sürekli olarak başa çıkmaya çalıştıkça kaynakları tükenmeye başlar. Bu durum, organizmanın fizyolojik ve psikolojik olarak tükenmiş hissettiği bir noktayı temsil eder. Eğer stres devam ederse, organizma ciddi sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilir (Selye, 1950).

Genel uyum sendromu, organizmanın biyolojik yanıtını aşamalara bölerken, stresle nasıl başa çıktığını ve adaptasyon sürecini açıklamaya da yardımcı olur. Bu teori, stresin uzun vadeli etkilerini ve kronik stresin sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini anlamak için önemlidir.

Bununla birlikte, stresin karmaşıklığı ve çok yönlülüğü nedeniyle, genel uyum sendromu yalnızca bir açıklama sunar ve stresin tüm yönlerini kapsamaz. Stresin bireyler üzerindeki etkisi, kişisel farklılıklar, çevresel faktörler ve bireyin deneyimleri gibi bir dizi değişken tarafından etkilenebilir.

### 2.3 Stres Değerlendirme ve Başa Çıkma Teorileri

Stres, hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır ve her birey farklı stres uyarıcılarıyla karşılaşır. Ancak, stresin etkisi ve bireylerin stresle başa çıkma yetenekleri, birçok faktöre bağlı olarak değişebilir. Stresle başa çıkma sürecini anlamak için bizi en çok ilgilendiren, “Neden aynı stres uyarıcısıyla karşılaşan iki farklı birey farklı tepkiler verir?” sorusudur. Bu sorunun yanıtı ele alınan stres değerlendirme ve başa çıkma teorilerinde incelenmektedir.

#### 2.3.1 Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bu teori, Lazarus tarafından önerilen bir yaklaşımdır ve stres ile başa çıkmanın büyük ölçüde bir bireyin bir stres uyarıcısını nasıl algıladığına ve değerlendirdiğine bağlı olduğunu öne sürer. Bilişsel değerlendirme teorisine göre, bireyler bir stres uyarıcısını algılayan zarar, tehdit ve meydan okuma açısından değerlendirirler. Bu değerlendirme daha sonra bireyin stres uyarıcısına duygusal ve fizyolojik tepkisini, ayrıca başa çıkma stratejilerini belirler. Örneğin, bir birey bir stres uyarıcısını yüksek derecede tehditkâr ve zararlı olarak algılayorsa, anksiyete veya korku gibi olumsuz duyguları deneyimleme olasılıkları daha yüksektir ve daha kaçınılmacı başa çıkma stratejileri benimseyebilir. Diğer yandan, birey bir stres uyarıcısını üstesinden gelebileceği kaynaklara ve yeteneklere sahip bir meydan okuma olarak algılayorsa, heyecan veya azim gibi olumlu duyguları deneyimleme olasılıkları daha yüksektir ve daha fazla problem odaklı başa çıkma stratejileri benimseyebilirler. Bilişsel değerlendirme teorisi, stres tepkisinde algılama ve yorumlamanın rolünü vurgular. Bu teori, aynı stres uyarıcısı ile karşılaşan iki bireyin, bilişsel değerlendirmelerine dayalı olarak farklı

yanıtlar verebileceğini öne sürer. Bu teori, bireylerin stres uyarıcılarını nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini anlamının, başa çıkma stratejileri ve genel refahları üzerinde önemli sonuçları olabileceğini vurgular. Ayrıca, bilişsel değerlendirme teorisi, değerlendirmenin ve başa çıkmanın karşılıklı ilişkisini vurgular (Jiang vd., 2022). Bu teoriye göre, değerlendirme süreci sadece bir bireyin başa çıkma stratejilerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki stres uyarıcılarını nasıl algıladıklarını da etkiler.

### **2.3.2 Allostatik Yüklenme**

Bu kavram, sürekli olarak aşırı stres tepkilerinin vücut üzerinde neden olduğu “yıpranma ve aşınma” durumunu tanımlar. Bu sürekli aktivasyon, çeşitli fizyolojik sistemler üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir ve stresle ilişkili hastalıkların gelişimine katkıda bulunabilir. Bilişsel değerlendirme teorisi, stres tepkisinde algılamının ve yorumlamanın rolünü vurgularken, bu teori aynı stres uyarıcısıyla karşılaşan bireylerin, değerlendirmeleri ve başa çıkma stratejilerine dayalı olarak farklı yanıtlar verebileceğini vurgular (McEwen, 1998).

### **2.3.3 Holmes ve Rahe Algılanan Stres Ölçeği**

Holmes ve Rahe Algılanan Stres Ölçeği, 1967 yılında Thomas Holmes ve Richard Rahe tarafından geliştirilen önemli bir ölçüm aracıdır. Bu ölçek, farklı yaşam olaylarını bireylerin stres seviyelerine göre sıralayan ve değerlendiren bir listeden oluşur. Holmes ve Rahe Stres Ölçeği, bireylerin yaşamlarındaki çeşitli olayların bireysel stres seviyelerine olan katkılarını anlamalarına yardımcı olur. Ölçek, çeşitli yaşam olaylarını listeleyerek her bir olayın genellikle ne kadar stres yarattığını ölçmek için puanlama sistemini kullanır. Örneğin, evlilik, boşanma, iş değişiklikleri, maddi zorluklar gibi farklı olaylar belirli puanlarla değerlendirilir. Bireyler, bu olaylarla karşılaştıklarında her bir olayın puanlarını toplayarak toplam stres puanlarını hesaplayabilirler (Holmes ve Rahe, 1967). Holmes ve Rahe Stres Ölçeği, bireylerin bu stres puanlarına dayanarak yaşamlarındaki stres düzeyini anlamalarına ve gerekirse uygun başa çıkma stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olan bir kullanışlı bir araç olarak kabul edilir. Bu ölçek, psikoloji, tıp ve sağlık alanlarında yaygın bir şekilde kullanılan ve stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olan bir araç olarak değerlendirilir.

### **2.3.4 Kaynakların Korunması Teorisi**

Kaynakların Korunması Teorisi, stresi inceleyen bir modeldir ve özellikle kaynakların korunması ve kaybedilmesi ile ilgilidir. Bu teori, stresin temel olarak bireylerin sahip oldukları kaynakların tehdit edildiği, kaybedildiği veya

kazanılmadığı durumlarda ortaya çıktığını öne sürer. Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin sahip oldukları kaynakları nasıl koruyabileceklerini ve bu kaynakların stresle başa çıkmada ve tepki vermede ne kadar önemli olduğunu vurgular. Kaynaklar, bireylerin fiziksel, duygusal, maddi ve sosyal açılardan sahip olduğu değerli varlıklardır. Bu teori, bireylerin kaynaklarını koruma stratejilerini anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, stresle başa çıkma becerilerini geliştirmek ve stres yönetimi için müdahaleler geliştirmek isteyen uzmanlar ve araştırmacılar için teorik bir çerçeve sunar. (Hobfoll, 1989).

## 2.4 Stresin Belirtileri

Stres, belirgin belirtilere sahip olmakla birlikte, bu belirtiler her bireyde aynı şekilde ortaya çıkmayabilir. Ayrıca, stresin farklı aşamalarında belirtiler değişebilir ve bazen belirtiler tamamen kaybolabilirken yerini farklı semptomlara bırakabilir (Telman, 1986). Stres, insanların yaşamlarında kaçınılmaz bir deneyimdir ve bu deneyim genellikle çeşitli belirtilerle birlikte gelir. Vücudun otonom sinir sistemi, kalp hızınızı, solunumunuzu, görme değişikliklerini ve daha fazlasını kontrol eder. İçsel bir stres tepkisi olan “kaç ya da savaş” tepkisi, vücudun stresli durumlarla başa çıkmasına yardımcı olur. Bir kişi uzun süreli (kronik) stres yaşadığında, stres tepkisinin sürekli olarak aktive edilmesi vücut üzerinde aşınmaya neden olur. Fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler ortaya çıkar (Cleveland Clinic, 2021).

### 2.4.1 Fiziksel Belirtiler

Stresin fiziksel belirtileri, vücudun stres tepkisine verdiği yanıtların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örneğin, bir birey şiddetli bir stres tepkisi yaşadığında, vücut genellikle kas gerginliği üretebilir. Bu kas gerginliği, boyun, omuzlar veya sırt gibi bölgelerde ağrılara neden olabilir. Özellikle uzun süreli stres altında olan bireyler, bu kas gerginliği nedeniyle kronik ağrılar yaşayabilirler.

Baş ağrısı da stresin yaygın bir fiziksel belirtisidir. Stres nedeniyle kan damarları daralabilir ve bu da baş ağrısına yol açabilir. Bir örnek vermek gerekirse, yoğun iş projeleri ve sürekli bir zaman baskısı altında çalışan bir kişi, sık sık baş ağrısı yaşayabilir.

Stres ayrıca uyku problemlerine de yol açabilir. Uykusuzluk, stres altındaki bireylerin sıklıkla karşılaştığı bir sorundur. Stresin neden olduğu endişe ve gerginlik, uykuyu engelleyebilir veya düzensizleştirebilir. Bu durum, bireyin uyku eksikliği yaşamasına ve genel yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilir. Bedensel olarak, her türlü stres, hücrelerimizdeki “yangın” olarak



adlandırılan iltihaplanma olgusuna işaret etmektedir. İltihaplanma, vücudun her türlü toksin veya travmaya karşı geliştirdiği koruyucu bağışıklık tepkisini ifade eder. Örneğin, bir cilt kesisi sonrasında cildin iyileşme sürecini düşünün; bu süreç, şişme ve kızarıklıkla başlar, ardından kabuk oluşumu gerçekleşir ve sonunda iyileşme meydana gelir.

Hayatımızın kontrolden çıkması durumunda, kronik iltihaplanmaya yol açan genleri aktive ederiz. Bu durum, günümüzün en büyük küresel sağlık salgınının temel nedeni olan yaşam tarzı kaynaklı kronik hastalıkların (obezite, diyabet, kalp hastalığı, kanser, depresyon, anksiyete ve diğerleri) kaynağıdır (Pal, 2016).

Stresin yaygın fiziksel belirtileri, The American Institute of Stress'e göre şunlardır:

Baş ağrıları

Göğüs ağrıları ve hızlı nabız

Mide ağrısı ve/veya mide yanması

Ağız kuruluğu

Çene sıkma ve ağrı

Diş gıcırdatma

Baş dönmesi, sersemlik hissi veya bayılma

Sık ve açıklanamayan “alerji” atakları

Panik ataklar

Gerginlik ve artmış sinirli olma hali

Sık sık ağlama

Karar verme, konsantrasyon sağlamada zorluk

Depresyon, anksiyete ve/veya duygu dalgalanmaları

Üretkenlik veya iş verimliliğinde azalma

İştah değişiklikleri (azalma veya artış)

Bilinçli diyet veya egzersiz olmadan kilo değişikliği (artış veya azalış)

Sigara, alkol veya madde kullanımının artışı

Sosyal etkinliklerden izolasyon ve geri çekilme

İntihar düşünceleri

Ancak, stresin tüm belirtileri olumsuz değildir. Bazı durumlarda, stres vücudu tehlikeye karşı hazırlamada yardımcı olur. Acil bir durumda, önemli bir etkinlik sırasında veya bir sınavda stres, vücudu ve zihni harekete geçirerek bir kişinin uyanık kalmasına yardımcı olur (Russell ve Spann, 2023).

Kaç ya da savaş tepkisi ve diğer evrimsel stres uyumları, yalnızca birkaç saniye veya dakika süren akut stres anlarında mükemmel çalışır. İnsanların karşılaştığı stresler, bu davranışsal uyumlar üzerine kuruludur. Bununla birlikte, modern insanların karşılaştığı stresin büyük bir kısmı kronik olup, dakikalar değil saatler, günler, haftalar, aylar ve yıllar boyunca sürer. Bu tür stresler, aynı sinir ve endokrin sistem tepkilerini içerir, ancak genellikle gerçek tehlike değil algılanan tehlike nedeniyle ortaya çıkar. Ayrıca, stres bir durumun hemen sonucunda çözülmediği ve kronik olarak hissedildiği için, insanlar genellikle günlük modern yaşamı etkileyebilecek uzun süreli bir stres tepkisi yaşarlar (Piotrowski ve Hollar, 2023).

Uzaktan çalışma sırasında ortaya çıkan stresin fiziksel boyutları, çalışanların vücutlarında somatik belirtilerle kendini gösterir. Bu belirtiler arasında kas gerginliği, sırt ağrıları, baş ağrıları, uyku bozuklukları ve sindirim sorunları gibi rahatsızlıklar bulunabilir. Ev ortamında ergonomik olmayan çalışma koşulları, uzaktan çalışanların fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işle ilgili artan endişe ve baskı, fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir.

Uzun süreli stresin fizyolojik yansımaları yıkıcıdır. Sinir uyarılarının sürekli olarak aşırı aktif olması ve hormonların yanlış gelişim aşamalarında aşırı üretilmesi, iç organların anormal işlev görmesine yol açar. Mide, mukus üretimini yetersiz hale getirerek ülserlere neden olur. Kalp kası aşırı hızlı bir şekilde kasılır, bu da daha yüksek nabız ve solunum hızlarına yol açar. Kan damarları uzun süre boyunca daralır, bu da kalbin daha sıkı pompalamasına ve yüksek tansiyon ile kalp hastalığına yol açar. Hormonların aşırı üretimi, yanlış hücre talimatlarına ve gen aktivasyonu/inaktivasyonuna yol açarak anormal doku işlevine ve kansere yol açar. Hormonların anormal sinyal vermesi nedeniyle bağışıklık sistemi zayıflar, bu da vücudun hastalıktan korunma yeteneğini azaltır (Piotrowski ve Hollar, 2023).

#### 2.4.2 Duygusal Belirtiler

Stres, duygusal düzeyde de bir dizi belirti üretebilir. Endişe, stres altındaki bireylerin sıklıkla yaşadığı bir duygu durumudur. Örneğin, bir iş görüşmesine hazırlanan bir kişi, gelecekle ilgili belirsizlikler nedeniyle büyük bir endişe duyabilir. Bu endişe, duygusal bir yüke dönüşebilir ve kişinin günlük yaşamını etkileyebilir.

Öfke ve sinir, stresin başka bir duygusal belirtisidir. Özellikle stres altındaki bireyler, sabırsız veya tahammülsüz hale gelebilirler. Örneğin, trafik sıkışıklığı nedeniyle geç kalan bir kişi, sinirlenip yolculuk sırasında öfkeli davranışlar sergileyebilir. Duygusal belirtiler ayrıca depresyon ve üzüntüyü içerebilir. Stresin neden olduğu yoğun duygusal baskı, bireyin depresyon semptomları yaşamasına yol açabilir. Örneğin, iş kaybı veya aile sorunları gibi stresli olaylar, kişinin depresyona girmesine neden olabilir. Kronik stres, çeşitli duygusal semptomlara yol açabilir ve genel refahınıza ve zihinsel sağlığınıza etki edebilir. Kronik stresin duygusal semptomları şu şekilde sıralanabilir:

Hırçınlık veya dengesiz ruh hali

Anksiyete

Depresyon

Tükenmişlik hissi veya motivasyon eksikliği

Yalnızlık ve izolasyon

### 2.4.3 Davranışsal Belirtiler

Stresin belirtileri, özellikle davranışlarda görülebilen değişikliklerle insanların hareketlerinde gözlemlenebilir. Stresin akut tepkileri, insanların duygusal açıdan (örneğin, endişe, depresyon, sinirlilik, yorgunluk), davranışsal açıdan (örneğin, çekingence, saldırganlık, ağlama, motivasyonsuzluk), düşünsel açıdan (örneğin, konsantrasyon zorlukları ve problem çözme güçlükleri) veya fiziksel semptomlarda (örneğin, çarpıntı, mide bulantısı, baş ağrısı) ortaya çıkabilir. Stres sürekli hale gelirse, nöroendokrin, kardiyovasküler, otonom ve bağışıklık sistemlerinde değişiklikler meydana gelir ve bu durum zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir (örneğin, anksiyete, depresyon, kalp hastalığı) (Michie, 2002).

Elde edilen sonuçlara göre, stresin göstergeleri oldukça karmaşıktır ve geniş bir spektrumda yer almaktadır. Bu semptomlar, kişiler arasında değişebilir ve stresin şiddeti, maruz kalma süresi ve kök nedenine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, stresin belirtilerini kavramak ve teşhis etmek, bireylerin bu durumu daha etkili bir şekilde ele almalarına destek sağlamaktadır.

## 2.5 Stres Türleri

Stres, yaşamın bir parçası olarak karşımıza çıkan ve bireylerin fiziksel, duygusal ve davranışsal yönden etkileyebilecek karmaşık bir olgudur. Stres, bireylerin yaşamlarında farklı nedenlerle ortaya çıkabilir ve bu nedenler,

stresin belirtileri ve etkileri üzerinde çeşitlilik gösterebilir. Stresin tıbbi ve psikolojik yönleri, birçok araştırmacı ve uzman tarafından incelenmekte ve bu alandaki çalışmalar, stresin insan sağlığına olan etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, stresin belirtilerini ve etkilerini ve türlerini anlamak, bireylerin bu zorlayıcı deneyimle daha iyi başa çıkmalarına ve sağlıklı bir yaşam sürdürmelerine katkı sağlayabilir. Stres türleri, akut, epizodik ve kronik stres olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

### 2.5.1 Akut Stres

Akut stres, ani ve kısa süreli stres faktörlerinin tetiklendiği bir türdür. Bu tür stres, tipik olarak beklenmedik olaylara veya baskı altına giren bir kişinin ani tepkisine yanıt olarak ortaya çıkar. Örneğin, trafikte sıkışmak, ani bir mülakat veya acil bir iş görevi, akut stresin örnekleridir. Bu tür stres, vücutta anında fizyolojik değişikliklere neden olabilir ve kişinin hızlıca düşünmesini veya hareket etmesini gerektirebilir. Akut stres, zihinsel sağlığı etkileyebilen bir fenomeni temsil eder. Son zamanlarda yaşanan bir anlaşmazlık veya yaklaşan bir sürecin yarattığı baskı gibi kısa vadeli stresli deneyimler, bireylerin zihinlerinde aynı durumu sürekli olarak yinelenmelerine neden olabilir. Örneğin, bir tartışmanın neden olduğu uykusuzluk veya gelecekteki bir teslim tarihinin sürekli düşünülmesi bu durumlara örnek verilebilir. Akut stresin belirtileri, zihinsel refaha yönelik olumsuz etkiler doğurabilir ve günlük yaşamın işleyişini olumsuz etkileyebilir (Ehrenfeld, 2018).

### 2.5.2 Epizodik Stres

Epizodik stres, birçok farklı faktörün etkisi altında sık sık yaşanan akut stresin bir sonucu olarak meydana gelir. Epizodik stres, genellikle bireylerin kendi yaşamlarına gerçekçi olmayan veya makul olmayan beklentiler koymalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örneğin, bir kişi iş yerinde aşırı derecede yüksek hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırsa, iş yükü sürekli bir stres kaynağı haline gelir. Bu sürekli baskı, bireyin zihinsel ve duygusal sağlığını ciddi şekilde etkileyebilir (Furness, 2021).

Epizodik stresin bir diğer yaygın nedeni, kişisel ilişkilerde yaşanan sorunlardır. Örneğin, bir kişi sürekli olarak karmaşık ilişki sorunlarıyla karşılaşlıyorsa, bu durum stresin tekrar tekrar ortaya çıkmasına neden olabilir. İlişkilerdeki bu tür sürekli stres, bireyin duygusal denge ve refahını etkileyebilir. Ayrıca, iş yerinde aşırı çalışma veya çalışma koşullarının aşırı zorluğu, epizodik stresin bir diğer yaygın kaynağıdır. Bir kişi sürekli olarak aşırı çalışlıyorsa ve iş yaşam dengesini kuramıyorsa, bu durum stresin sürekli bir parçası haline gelebilir. Bu tür çalışma koşulları, fiziksel ve zihinsel sağlık

sorunlarına yol açabilir. Epizodik stres, belirli bir süreç veya projenin sonunda veya tatil dönemlerinde azalabilir.

### **2.5.3 Kronik Stres**

Kronik stres, uzun bir süre boyunca devam eden ve sona ermeyen bir stres türünü ifade eder. Bu tür stres, farklı koşullar altında ortaya çıkabilir. Özellikle sürekli finansal zorluklar, sosyal izolasyon, ilişki problemleri, sürekli sağlık sorunları, karmaşık ihtiyaçları olan bir kişiye bakım verme, yoğun çalışma koşulları, zorbalık veya savaş bölgeleri gibi güvensiz bir çevrede yaşama gibi faktörler bu tür stresi tetikleyebilir.

Kronik stres, aynı zamanda kümülatif bir etki gösterebilir. Bir dizi stres faktörü aynı anda veya ardışık olarak gerçekleşir ve kişi bu stres faktörleri arasında dinlenme veya toparlanma fırsatı bulamazsa, stres seviyeleri yükselir ve yüksek seviyelerde devam edebilir. Bu durum, bireyin sağlığına ve genel refahına ciddi zararlar verebilir. Bu nedenle, kronik stresin etkilerini anlamak ve uygun stratejilerle başa çıkmak, bireylerin sağlıklı bir zihinsel ve fiziksel yaşam sürdürebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir (APS, 2022).

## **2.6 Uzaktan Çalışma ve Stres Tipleri**

Uzaktan çalışma, günümüz iş dünyasında hızla yayılan bir iş modelidir ve bu bağlamda stres türleri farklı bir boyut kazanmıştır. İş yaşamlarında stresle baş etme stratejilerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle örgütlerin öncelikle çalışanların stres nedenlerini araştırması ve müdahale stratejilerinin planlanması gerekmektedir (Karakuş ve Kantaş Yılmaz, 2023).

### **2.6.1 Akut Stres ve Uzaktan Çalışma**

Uzaktan çalışan bir kişi, önemli bir çevrimiçi toplantı sırasında teknik sorunlarla karşılaştığında, bu durum akut stresin belirgin bir örneğini oluşturur. Örneğin, video konferans sırasında ses veya görüntü sorunlarıyla karşılaşmak hem kişinin hem de toplantının verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Bu durum, kişiyi anında çözüm üretmeye ve toplantının sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlamak için alternatif çözümler aramaya zorlar. Ayrıca, uzaktan çalışanlar, teknolojik sorunlarla başa çıkmak için genellikle yalnızca kendi kaynaklarına güvenirlir, bu da bireysel sorumluluğu artırır ve stresi daha da artırabilir.

Uzaktan çalışmanın getirdiği iletişim eksikliği, fiziksel olarak aynı ofisi paylaşmayan ekip üyeleri arasında iş birliği ve etkili iletişim gereksinimini artırır. Bu koşullar akut stresi tetikleyebilir, çünkü uzaktan çalışanlar iş birliği

eksikliğinden kaynaklanan sorunları hızlı bir şekilde çözmek ve projeleri yürütmek zorundadırlar.

Aynı zamanda uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesizliği riskini artırabilir. Çünkü çalışanlar, işyeri ile evleri arasındaki sınırları net bir şekilde çizemedikleri için iş saatlerini aşabilirler. Bu sorun uzaktan çalışanlar arasında akut stresin bir başka yaygın nedenidir, çünkü iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi korumak zorlaşır.

Son olarak, uzaktan çalışma, fiziksel olarak izole bir çalışma ortamını teşvik edebilir. Çalışanların insanlar arası ilişkilerden yoksun kalmalarına ve izole hissetmelerine yol açabilir. Bu durum da akut stresin bir başka kaynağıdır, çünkü insanlar sosyal bağlantılara ve destek sistemlerine ihtiyaç duyarlar.

Uzaktan çalışma modeli, iş dünyasında önemli bir değişikliği temsil ederken, aynı zamanda akut stresin yeni bir kaynağıdır. Bu nedenle, uzaktan çalışanlar için stres yönetimi becerileri ve iş-yaşam dengesini koruma stratejileri geliştirmek önemlidir.

### 2.6.2 Epizodik Stres ve Uzaktan Çalışma

Epizodik Stres, sık sık tekrarlanan stres kaynaklarına dayalı bir tür stres olarak kendini gösterir. Bu tür stres, uzaktan çalışanların çalışma koşullarına ve iş gereksinimlerine uyum sağlamaya çalıştıkları durumlarda belirgin hale gelir.

Uzaktan çalışanlar, genellikle farklı coğrafi bölgelerde bulunan ekip üyeleriyle iş birliği yapmak zorunda kalırlar. Örneğin, uluslararası bir proje ekibiyle çalışan bir uzaktan çalışan, farklı saat dilimlerindeki ekip üyeleriyle koordinasyon gerektiren bir projede yer alabilir. Bu durum, akut stresin tekrarlanan bir biçimini oluşturur, çünkü farklı saat dilimlerinde çalışma, zaman farklılıklarından kaynaklanan iletişim sorunlarına ve uyumsuzluklara neden olabilir.

Ayrıca, uzaktan çalışanlar, yoğun projeler veya iş yükü dönemleri sırasında Epizodik Stres yaşayabilirler. Bu dönemlerde, birden fazla proje üzerinde çalışmak veya projelerin teslim tarihlerine yetişmeye çalışmak, uzaktan çalışanların yoğun bir baskı altında hissetmelerine neden olur. Bu koşullar, akut stresin tekrarlayan bir deseni haline gelir, çünkü çalışanlar sürekli olarak yoğun iş dönemleriyle karşı karşıya kalır ve bu da stresin uzun vadeli bir etkisi olabilir.

Uzaktan çalışma modeli ile gelen iletişim eksikliği, epizodik stres'in bir başka kaynağıdır. Farklı coğrafi bölgelerde çalışan ekip üyeleri arasındaki

iletişim zorlukları, proje ilerlemesini etkileyebilir ve bu da stresin artmasına yol açabilir. Bu zorluklar uzaktan çalışanlar arasında tekrarlanan bir endişe kaynağıdır.

Epizodik stres, uzaktan çalışma bağlamında sıklıkla karşılaşılan ve akut stresten farklı bir stres türüdür. Bu stres türü, uzaktan çalışanlar için iş gereksinimlerine uyum sağlama ve tekrarlanan zorluklarla başa çıkma becerisi gerektirir.

### **2.6.3 Kronik Stres ve Uzaktan Çalışma**

Uzaktan çalışma, çalışanlar arasındaki iş ve özel yaşam dengelemesi konusundaki zorlukları da beraberinde getirebilir. Bu bağlamda, Kronik Stres, uzaktan çalışma modelinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilen bir stres türüdür. Bu stres türü, akut ve epizodik stresten farklı bir karaktere sahiptir ve uzaktan çalışmanın uzun vadeli etkilerine odaklanır.

Uzaktan çalışma, bilgisayar başında uzun saatler boyunca çalışmayı gerektirebilir. Özellikle sürekli olarak aynı pozisyonda oturmak fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir. Sırt ağrıları, boyun ağrıları ve karpal tünel sendromu, uzaktan çalışanlar arasında yaygın fiziksel sorunlardır. Bu tür sorunlar, uzaktan çalışanların yaşam kalitesini düşürebilir ve uzun vadede kronik bir stres kaynağı haline gelebilir.

Ayrıca, uzaktan çalışanlar iş ve aile yaşamını dengelemek zorunda olduklarında, kronik stres ile karşı karşıya kalabilirler. Örneğin, bir uzaktan çalışan, aynı anda iş gereksinimlerini karşılamaya çalışırken aile sorumluluklarına da odaklanmalıdır. Bu sürekli bir stres kaynağına dönüşebilir ve uzaktan çalışanlar için zorlu bir dengeleme eylemi gerektirebilir.

Kronik stres, uzaktan çalışmanın getirdiği sürekli iletişim gereksinimleri ve iş talepleri nedeniyle de ortaya çıkabilir. Çalışanlar, iş saatleri dışında bile e-postalara yanıt verme veya toplantılara katılma baskısı altında olabilirler. Bu durum, sürekli bir stres kaynağına dönüşebilir ve kişisel yaşamın iş talepleri altında ezilmesine neden olabilir. Kronik stres, uzaktan çalışma bağlamında karşılaşılan özel bir stres türüdür ve uzaktan çalışanlar için iş ve özel yaşam dengelemesini zorlaştırabilir.

Stres türleri her bireyin yaşamında farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve uzaktan çalışma gibi modern iş uygulamaları, bu tür streslerin deneyimlenme biçimini etkileyebilir. Uzaktan çalışanlar için stresi anlamak ve etkili stratejiler geliştirmek hem bireylerin hem de işverenlerin daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olabilir.

## 2.7 Önleyici Stres Yönetimi

Organizasyonlar ve bireyler, uygun bir stres düzeyinden hem fayda sağlar hem de kötü yönetilen stres ve sıkıntının bedelini öderler. Organizasyonlarda ideal stres düzeyinin sağladığı olumlu sonuçlar arasında yüksek performans ve canlılık bulunurken, aşırı, yetersiz veya yanlış yönetilen stresin organizasyonlarda oluşturduğu sağlıksız sonuçlar, organizasyonel sıkıntı şeklinde kendini gösterir (Quick vd., 1997).

Önleyici stres yönetimi, bireysel ve örgütsel sağlığı korumanın yanı sıra bireysel ve örgütsel sıkıntıyı önlemek için özel yöntemler kullanarak tasarlanmış bir örgütsel felsefe ve ilke seti olarak tanımlanır (Quick vd., 1997). Bu yaklaşım, yüzeydeki stres belirtilerini ele almaktan daha fazlasını hedefler; temel stres kaynaklarına derinlemesine nüfuz eder ve bu kaynaklara müdahale eder. Bu yaklaşım, organizasyonların içinde yüksek bir performans ve dayanıklılığın geliştiği bir çevre oluşturmayı amaçlar.

Önleyici stres yönetimi, organizasyonların çalışanlarını stres kaynaklarına karşı koruma altına alması ve iş ortamını daha az stresli hale getirmesi gerektiğini vurgular. Ancak, unutulmamalıdır ki her birey farklıdır ve aynı stres faktörleri her bireyi aynı şekilde etkileyebilir. Bu nedenle, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak bireylerin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirmek önemlidir.

Bu çerçevede, organizasyonların önce örgütsel koruma ve iş ortamı önlemine odaklanması, ardından bireysel farklılıkları hesaba katmak için önlemler alması gerekmektedir. Önleyici stres yönetimi, iş yerinde stresi sadece önlemekle kalmaz, aynı zamanda bireylerin genel iyiliklerini artırmak için pozitif psikolojiyi dahil ederek iyilik hallerini artırma yoluna gider. Örgütsel koruma, önleme ve bireysel iyilik hali ele alındığında, iş ortamının genel kamu sağlığına katkı sağladığı görülür. Ayrıca, işyeri stresi için pozitif psikoloji becerilerinin, bireylerin ev yaşamlarına da olumlu yansımaları olabilir (Quick ve Henderson, 2016).

### 2.7.1 Önleyici Stres Yönetiminin Temelleri

Önleyici stres yönetimi, organizasyonların öncelikli olarak örgütsel korumayı esas alarak, üyelerinin refahını yalnızca korumakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda geliştiren bir yaklaşımı içermektedir. Bu kapsamlı temel, organizasyonlar tarafından son derece titizlikle planlanmış bir dizi tedbir gerektirir. Bu tedbirler, iş kültürünün destekleyici ve kapsayıcı bir yapıya dönüşmesine olanak tanır. Aynı zamanda, temel becerilerin yöntemsel olarak gelişimini sağlar ve açık, samimi ve sistemli iletişimi teşvik eder. Tüm bu çok



yönlü önlemler, organizasyonel koruma kavramıyla örtüşmektedir ve strese karşı etkili bir savunma mekanizması oluşturur.

#### *2.7.1.1 Çeşitliliği Kabul Etme*

Önleyici stres yönetimi perspektifi, çeşitliliği büyük önem atfetmektedir. Bireylerin farklı stres kaynaklarına hassasiyeti oldukça değişken bir yelpazede değişkenlik gösterebilmektedir. Kültür, kişinin kendi duygu durumuna göre değişebilecek hassasiyetleri ya da ağır sorumluluklar biriken strese verilen tepkileri farklılaştırabilmektedir. Bu nedenle stres yönetimi stratejilerinin özenli bir şekilde özelleştirilmesi gerekliliği ön plana çıkar. Bu yaklaşım, sadece bireylerin özgün ihtiyaçlarına uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin kendi benzersiz başa çıkma tercihleriyle de uyum içinde olmayı hedefler. Bu odak, stres yönetimi stratejilerinin tam anlamıyla kişiselleştirilmesi gerekliliğini vurgular ve stres yönetimi müdahalelerinin etkililiği, bu kişiselleştirmenin sonuçlarına bağlıdır; ayrıca insanların çok çeşitli yapıları ve tercihleri arasındaki muazzam çeşitliliği içtenlikle kabul eder. Bu doğrultuda stres yaratabilecek durumlar nüksettiğinde, klişeleşmiş çözüm önerilerini uygulamak yerine kişilerin tepki ve endişe kaynaklarının belirlenerek açık iletişimin desteklenmesi önemlidir.

#### *2.7.1.2 İşyerinde Kamu Sağlığını Artırma*

Önleyici stres yönetimi, örgütsel sınırların çok ötesine geçen ve etkilerini derinlemesine hissettiren bir önemli etki yaratır ve işyeri içinde kamusal sağlığın kapsamlı bir şekilde gelişmesine güçlü bir katkı sağlar. Örgütsel koruma, önleme ve bireysel refahın özenle korunması gibi ilkelere dayalı olarak, işyeri içindeki kamusal sağlığın genel olarak artmasını teşvik eder. Bu dönüşüm, yalnızca organizasyonların etik bir sorumluluğu olmanın ötesine geçer, aynı zamanda işgücünün bütünsel sağlığına ve üretkenliğine yönelik önemli bir yatırımı da temsil etmektedir.

#### *2.7.1.3 Kişisel Hayata Yansıyan Etkiler*

İşyeri stres yönetimi bağlamında pozitif psikoloji becerilerinin dikkat çekici bir etkisi bulunmaktadır. Bu etki, işyerinde edinilen pozitif psikoloji becerilerinin çalışanların kişisel yaşamlarına olumlu bir şekilde yansıdığını göstermektedir. İş ve kişisel yaşam arasındaki bu etkileşim, çalışanların yaşam kalitelerini genel olarak artıran bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, stres yönetiminin sadece işyerinde değil, aynı zamanda kişisel yaşamın daha büyük bir parçası olarak da önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, stresle başa çıkma becerilerini geliştirmek, yaşamın zorluklarıyla karşılaşıldığında olumlu bir perspektif korumak ve

aynı zamanda esneklik kazanmak son derece önemlidir. Stres kaynaklı durumlar, kişisel gelişimi ve genel iyi olmayı etkileyebilir ve bu nedenle stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için kişisel direncin artırılması kritiktir. Karşılaşılan zorluklara rağmen pozitif bir yaşam perspektifini sürdürmek ve esnek bir yaklaşım geliştirmek, stres kaynaklı durumlarla başa çıkmanın temel unsurları arasındadır (Tait, 2020). Önleyici stres yönetimi, örgütsel dinamiklerin karmaşıklığının içinde derinlemesine dokunmuş bir örgütsel strateji olarak ön plana çıkar. Bu strateji, stresin çok yönlü doğasını kabul eder ve organizasyonun ihtiyaçlarına özgü stratejiler geliştirir. Aynı zamanda pozitif psikolojinin aydınlatıcı ilkelerini rehber olarak kullanır. Önleyici stres yönetimi, yalnızca bir organizasyonun çabası olarak değil, aynı zamanda kökten bir dönüşümün parçası olarak görülmelidir. Bu dönüşüm, organizasyon içinde refahın artırılmasını, dayanıklılığın güçlendirilmesini ve olağanüstü üretkenlik kültürünün oluşturulmasını hedefler. Bu durum sadece organizasyonlara fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin yaşamlarını zenginleştirir ve daha geniş kitlelere olumlu katkılarda bulunur.

## 2.8 Proaktif Stres Yönetimi ve Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma, geleneksel çalışma biçimlerinde köklü bir değişiklik yaratmış ve bu değişiklikler, çalışanların maruz kaldığı stres faktörlerini de etkilemiştir. Proaktif stres yönetimi kavramı, çalışanların stresi tanımaları, önlem almaları ve etkili bir şekilde yönetmeleri için gerekli stratejileri içermektedir. Bu bölümde, proaktif stres yönetiminin özüne odaklanarak uzaktan çalışma bağlamında bu kavramın nasıl uygulandığını açıklayacağız.

### 2.8.1 Proaktif Stres Yönetimi Kavramı

Proaktif stres yönetimi, çalışanların stresi sadece bir reaksiyon olarak değil, aynı zamanda bir eylem olarak ele almalarını önerir. Bu yaklaşım, çalışanların stresin belirtilerini tanımalarını, bu belirtileri önlemeye yönelik adımlar atmalarını ve stresi etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar. Proaktif stres yönetimi, çalışanların kendi stres düzeylerini izlemelerini, stresin nedenlerini tanımalarını ve bu nedenlere karşı stratejiler geliştirmelerini teşvik eder.

**Stres Azaltma Aktivitelerini Günlük Rutininizde Yerleştirmek:** Stresle başa çıkmak için meditasyon, yoga veya benzeri aktiviteleri günlük bir alışkanlık haline getirmek proaktif bir yaklaşımdır, çünkü bu tür aktiviteler düzenli olarak yapıldığında, stresin etkilerini azaltma potansiyeli artar. Her gün düzenli olarak uygulandığında, bu aktiviteler stresin anlık etkileriyle başa çıkmak yerine, uzun vadeli bir çözüm sağlayabilir.

**Farklı Stratejileri Denemek ve Kişisel İhtiyaçlara Uygun Olanları Seçmek:** Proaktif bir yaklaşım, stresle başa çıkmanın birden fazla yolunu denemeyi ve kişisel ihtiyaçlara uygun olanları seçmeyi içerir. Bu yaklaşım, her bireyin farklı olduğu ve herkesin aynı stres azaltma stratejilerinin işe yarayabileceği gerçeğini yansıtır. Kişisel ihtiyaçlara uygun stratejiler seçildiğinde, stresle başa çıkmak daha etkili hale gelir.

**Stres Kaynaklarını ve Tetikleyicileri Tanımak:** Proaktif bir yaklaşım, stresle başa çıkmaya başlamadan önce stres kaynaklarını ve tetikleyicilerini tanımakla başlar ve gelecekteki stresli durumları daha iyi yönetmek için kritik bir adımdır. Stres kaynaklarını ve tetikleyicilerini tanıdığınızda, bu bilgiyi kullanarak stres anı yaşanmadan stres azaltma stratejilerinizi devreye sokabilirsiniz.

**Kendinize Destekleyici Bir Dil Kullanmak:** Proaktif bir yaklaşım, stresle başa çıkmak için olumlu ve destekleyici bir dil kullanmayı içerir, böylelikle motivasyon artabilir. Kendinize olumlu bir şekilde konuşmak, kendinize olan güveninizi artırabilir ve stresle başa çıkma sürecini daha etkili hale getirebilir.

**Bir Terapist ile Çalışmak:** Proaktif bir yaklaşım, stresle başa çıkmanın kişisel çabalarla yetersiz kalabileceği durumlarda bir terapistle çalışmayı içerir. Terapist, farklı bakış açıları sunarak ve yeni stratejileri test ederek size yardımcı olabilir. Bu destek stres yönetiminizi geliştirmenizde önemli bir rol oynar ve uzman rehberliği ile daha etkili sonuçlar elde etmenizi sağlar (Harper, 2022).

## 2.8.2 Uzaktan Çalışmanın Stres Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Uzaktan çalışma, çalışanların karşılaştığı stres faktörlerini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkar. Geleneksel ofis çalışması ile karşılaştırıldığında, uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesizliği, iletişim eksikliği, izolasyon ve yalnızlık gibi özel stres kaynaklarına neden olabilir. Bu bağlamda, proaktif stres yönetimi, uzaktan çalışanların bu özel stres faktörlerini tanımalarına, önleyici adımlar atmalarına ve bu faktörlerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

## 2.8.3 Uzaktan Çalışma Bağlamında Proaktif Stres Yönetimi

Uzaktan çalışma bağlamında proaktif stres yönetimi, çalışanların kendilerini bu özel stres faktörlerine karşı hazırlamalarını ve bu faktörlerle başa çıkmalarını amaçlar. Örneğin, bir uzaktan çalışan, iş-yaşam dengesizliğiyle başa çıkmak için çalışma saatlerini düzenlemek veya düzenli aralıklarla sosyal etkileşimleri artırmak gibi önleyici stratejiler geliştirebilir.

Ayrıca, iletişim eksikliği sorununu çözmek için daha etkili iletişim yöntemleri benimseyebilirler. Uzaktan çalışma bağlamında proaktif stres yönetimi, çalışanların daha sağlıklı, daha mutlu ve daha üretken olmalarına yardımcı olabilir.

## 2.9 Uzaktan Çalışmanın Özel Stres Kaynakları

Uzaktan çalışma, geleneksel ofis çalışmasından önemli ölçüde farklı stres kaynaklarına neden olabilir. Bu bölüm, uzaktan çalışmanın bağlamında ortaya çıkan özel stres kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde inceleyecek ve bu kaynakların çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz edecektir. Özellikle, fiziksel olarak aynı mekanda olmayan uzaktan çalışanlar arasındaki sınırlı sosyal etkileşim, çalışanların psikolojik durumları üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Ayrıca, iş-yaşam dengesizliği, uzaktan çalışanlar arasında yaygın bir sorun olarak ortaya çıkabilir ve bu da çalışanlarda sürekli çalışma baskısı yaratabilir.

### 2.9.1 Sınırlı Sosyal Etkileşim ve Yalnızlık Hissi

Uzaktan çalışmanın birincil zorluğu, işyerindeki sosyal izolasyonun artışıdır. Geleneksel bir ofis ortamında çalışanlar, günlük iş rutinlerini gerçekleştirirken iş arkadaşlarıyla belirli sosyal etkileşimlerde bulunurlar. Öğle aralarında mesai arkadaşlarıyla dışarıda yemek yeme ya da kahve molası yapma gibi bu günlük ritüeller, hem işi bölüp zihinlerini rahatlatma hem de işyerindeki sosyal bağları güçlendirme fırsatı sunar. Ancak uzaktan çalışma sırasında, bu tür etkileşimlerin kaybı, iş ve kişisel yaşam arasındaki ayrımı bulanıklaştırabilir çünkü işten uzaklaşma ve kişisel yaşama geçiş, fiziksel olarak farklı bir mekânda gerçekleşmez.

Özellikle pandemi koşullarında sosyal izolasyonun artışı, stresin ve buna bağlı olarak tükenmişliğin artmasına yol açmaktadır. Koronavirüs salgınının yol açtığı kamu sağlığı önlemleri ve hükümet politikaları, sosyal mesafe uygulamaları, karantina ve evden çalışma düzenlemeleri, sosyal etkileşimi sınırlamış ve toplumsal bağları koparmıştır. Bu da pandemi kaynaklı stresin önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Özellikle sosyal etkileşime yüksek derecede bağımlı olan kişiler ve pandemi nedeniyle sosyal izolasyona daha fazla maruz kalan gruplar, örneğin üniversite öğrencileri, sosyal izolasyona bağlı stresi daha fazla deneyimlemiştir (Asghar ve Iqbal, 2019).

Yalnızlık, sosyal izolasyondan farklı bir kavramdır, ancak ikisi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yalnızlık, kişinin arzu ettiği kalitede ilişkilere sahip olmaması durumunda ortaya çıkan bir öznel duygu durumunu ifade eder. Pandemi döneminde birçok insan, toplumsal izolasyonun artmasıyla

yalnızlık duygusunu daha fazla deneyimlemiştir. Örneğin, uzaktan çalışan bir birey, iş arkadaşlarıyla kahve molası yapmama veya iş sonrası etkinliklere katılmama kararı aldığı anda, yalnızlık duygusunun artışına katkıda bulunabilir. Araştırmalar, yalnızlık duygusunun zaman içinde stres tepkisini artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Sirois, 2023).

Sosyal izolasyon ve yalnızlık, stresi artırma eğilimindedir. Özellikle uzaktan çalışma sırasında, çalışanlar iş arkadaşlarından destek almakta kısıtlıdır. Ofiste çalışan bir kişi, zor bir günün ardından iş arkadaşlarıyla destekleyici bir sohbet veya stresi hafifletecek bir etkileşimde bulunabilir. Ancak uzaktan çalışma devam ederken, bu tür destek mekanizmalarının eksikliği, çalışanların stresle başa çıkmalarını zorlaştırabilir. Örneğin, iş arkadaşlarından uzakta çalışan bir kişi, zorluklarla başa çıkmak için tipik destek sistemlerine erişimini kaybedebilir (Sousa, 2020).

Bu bağlamda, uzaktan çalışanların stresi yönetmelerine yardımcı olmak için proaktif bir yaklaşım benimsemeleri kritik bir öneme sahiptir. Örneğin, çalışanlar düzenli olarak sanal toplantılar veya çevrimiçi etkinlikler aracılığıyla iş arkadaşlarıyla iletişim kurabilirler. Ayrıca, kişisel bağlantıları güçlendirmek için çevrimiçi platformları kullanabilirler. Bu platformlar, sosyal izolasyonun ve yalnızlık duygusunun etkilerini azaltabilir ve strese daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Uzaktan çalışma döneminde ortaya çıkan sosyal izolasyon ve yalnızlık gibi faktörler, çalışanların stres düzeylerini artırabilir. Ancak proaktif bir yaklaşım benimseyerek, bu zorlukların üstesinden gelinebilir. Özellikle düzenli iletişim kurarak ve sanal etkileşimlerde bulunarak, sosyal izolasyonun etkilerini azaltmak mümkün olabilir.

### *2.9.1.1 İzolasyon ve Yalnızlık Etkilerinin Değerlendirilmesi*

İzolasyon ve yalnızlık, uzaktan çalışmanın psikolojik ve duygusal boyutları üzerinde önemli etkilere sahip karmaşık kavramlardır. Bu nedenle, bu iki olgunun doğru ve sistematik bir şekilde ölçülmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu ölçümler, organizasyonların, çalışanlarının bu duygusal zorluklardan ne ölçüde etkilendiğini anlamalarına ve gerektiğinde uygun destek ve kaynakları sağlamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, belirli bir iş birimi veya ekip içinde yalnızlık seviyelerinin yüksek olduğu tespit edildiğinde, organizasyonlar bu çalışanlara yönelik destek grupları oluşturabilir veya çevrimiçi etkileşimi teşvik etmek amacıyla platformlar sunabilir.

**Önleyici Tedbirlerin Geliştirilmesi:** İzolasyon ve yalnızlığın potansiyel etkilerini ölçmek, organizasyonlara bu sorunlarla başa çıkmak için önleyici tedbirler geliştirme fırsatı sunar. Özellikle uzaktan çalışma düzenlemesi

yapan organizasyonlar, belirli tetikleyici faktörleri tanımlayarak çalışanlarının bu zorlukları deneyimlemesini engellemek veya azaltmak için stratejiler oluşturabilirler. Örneğin, düzenli çevrimiçi toplantılar veya psikolojik destek hizmetleri gibi önleyici çözümler, çalışanlar arasındaki etkileşimi artırabilir ve duygusal izolasyon riskini azaltabilir.

**Verimlilik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi:** İzolasyon ve yalnızlığın iş yerinde verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle, bu olguların ölçülmesi, organizasyonların bu etkileri nicel olarak değerlendirmelerine ve çalışanların iş tatmini seviyelerini izlemelerine olanak tanır. Bu veriler, organizasyonlara uzaktan çalışma düzenlemelerini geliştirmek ve çalışanların verimliliğini artırmak için daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.

### 2.9.2 İş-Yaşam Dengesizliği ve Sürekli Çalışma Baskısı

Uzaktan çalışma, iş ile kişisel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirebilir. Çalışanlar, evlerinin konforunda çalışsalar bile, işlerini sürekli olarak takip etme eğiliminde olabilirler. Özellikle işle kişisel yaşam arasındaki sınırlar net bir şekilde çizilmediğinde, çalışanlar işlerini her an düşünme ve yanıtlama baskısı altında hissedebilirler. Örneğin, bir çalışan, akşam saatlerinde veya hafta sonlarında e-postalarını kontrol etme alışkanlığı kazanabilir, bu da iş-yaşam dengesizliğine yol açabilir. Bu tür durumlar, çalışanlar üzerinde stres ve baskı oluşturabilir. Liderler, uzaktan çalışmanın özgün stres faktörlerini anlamak ve ele almak için çeşitli stratejiler benimseyebilirler. İletişim ve bağlantıyı güçlendirmek için etkili dijital iletişim araçları kullanabilirler. Çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına destek olacak esnek çalışma saatleri veya politikaları uygulayabilirler. Uzaktan çalışma süresinin, etkili iş-yaşam dengesi yönetiminin ve liderlik desteğinin stres üzerindeki etkilerini incelendiğinde sonuçlar negatif bağlantıları açığa çıkarmaktadır (Olsen vd., 2023). Ek olarak, zamanın daha çok olması, liderlerin ve meslektaşların sağlam desteklerinin yanı sıra usta iş-yaşam dengesi yönetimi ile birleşerek işe katılımın yükselmesiyle olumlu bir ilişki kurulabileceğini de gösterir. Bu durum, işyeri esnekliğini sadece bir kolaylaştırıcı unsur olarak ele almamanın, aynı zamanda dayanıklılığa katkıda bulunan faktörleri vurgulamanın önemli olduğunu belirtir. Özellikle fiziksel varlığın olmadığı durumlarda, çalışanlar ile organizasyon arasında duygusal bağları teşvik etmek için ek yöntemler keşfetmek önemli bir zorunluluk olarak ortaya çıkar. Ayrıca, ampirik araştırmalardan elde edilen kilit bulgular, çalışan katılımının sürdürülmesinin kategorik olarak organizasyon içindeki sadece mevcudiyete dayandırılmayacağını gösterir (Bareket-Bojmel vd., 2023).

Uzaktan çalışma, çalışma ortamında ve iş-yaşam dengesinde önemli değişiklikler getirmekte ve dolayısıyla çalışanların iyi oluşunu etkilemektedir. Bireylerin davranışlarını bir referans davranışla karşılaştırarak potansiyel sapmaları değerlendirmek, zihinsel sağlık değerlendirmesi sürecine benzer bir öneme sahiptir. Bu tür bir değerlendirme, artan sinirlilik, kötümserlik, yorgunluk, ertelenmiş görevler, kararsızlık, sık sık hastalık izinleri, fiziksel görünümde değişiklikler veya aşırı alkol tüketimi gibi değişiklikleri tanımlamayı içerir. Bu tür değişiklikler, sıkıntı belirtileri olarak işlev görebilirler. Örneğin, bir kişi işle ilgili sorumluluklarını yerine getirme konusunda normalden daha fazla zaman kaybetmeye başladığında veya sürekli olarak işe geç kaldığında, bu davranışlar zihinsel sağlık sorunlarının habercisi olabilir. Altta yatan temel kronik stres ve tükenmişlik, bilişsel belirtiler olarak zihinsel bulanıklık ve konsantrasyon güçlükleri ile fiziksel belirtiler olarak ağrılar, baş ağrıları, saç dökülmesi, yüksek tansiyon, kas ağrıları, cilt döküntüleri, aşırı uyku veya kilo artışı gibi kendini gösterebilir. Örnek olarak, bir kişi sürekli olarak boyun veya sırt ağrıları yaşamaya başladığında, bu fiziksel belirtiler, kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bireyler iyileşmelerini desteklemek ve zihinsel sağlıklarını korumak için, vücutlarından gelen sinyallere dikkatle kulak vermelidirler. Örneğin, bir kişi düzenli olarak vücudu tarafından gönderilen “dinlenme” sinyallerini görmezden gelmeye başlarsa, bu durum tükenmişlik ve stresin daha da artmasına neden olabilir. Bu nedenle, öz bakım, kişinin sağlığını ve refahını korumak için kritik bir öneme sahiptir ve kişinin daha verimli ve etkili olmasına yardımcı olabilir (McCrabbe, 2022).

## **2.10 Örgütsel Stres Kaynakları**

Stres uyarıcılarını anlamak, stres yönetimi ve sağlık üzerindeki etkilerini değerlendirmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Stres uyarıcıları, kaynaklarına dayalı olarak kategorize edilebilir ve bu kümeleme, stresin kökenlerini anlamamıza ve etkilerini daha etkili bir şekilde ele almamıza yardımcı olur (Stranks, 2005).

Birinci grup stres uyarıcıları, duyuşsal deneyimlerimiz üzerinden etki eder. Bu tür stres uyarıcıları, çevresel faktörlerle ilişkilidir ve sıcaklık, kokular, gürültü, ışık ve havalandırmanın kalitesi gibi duyuşsal uyarıcılar aracılığıyla bireyler üzerinde etkiler yaratır. Örneğin, bir iş yerinde gürültü seviyelerinin yüksek olması, çalışanların konsantrasyonunu bozabilir ve stres seviyelerini artırabilir. Ayrıca, uzun vadeli maruz kalma, fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu tür stres uyarıcıları, özellikle çalışma koşullarının iyileştirilmesi için önemli bir alanı vurgular.

İkinci grup stres uyarıcıları, düşünce ve duygusal değişikliklere neden olan faktörlerdir. Bu kategori, bireylerin zihinsel ve duygusal sağlığını etkileyen karmaşık duygusal tepkilere yol açar. Örneğin, bir iş yerindeki belirsizlik, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve endişe seviyelerini artırabilir. Bu tür stres uyarıcıları, bireylerin duygusal durumunu etkileyen önemli etkenlerdir ve çalışanların psikolojik refahını ciddi şekilde etkileyebilir (Stranks, 2005).

Üçüncü grup stres kaynağı, vücut durumunda meydana gelen değişikliklerle ilişkilendirilir. Hastalık, ilaçların, kimyasalların ve alkolün etkisi gibi faktörler bu grubun içindedir. Bu tür stres uyarıcıları, bireylerin fiziksel sağlığını etkileyebilir ve fizyolojik olarak stres tepkilerine yol açabilirler. Özellikle kronik hastalıklar veya bağımlılıklar, bireylerin genel sağlığını ciddi şekilde tehdit edebilir (Stranks, 2005).

Bu stres uyarıcılarının her biri, birey üzerinde bir tür etki yaratır ve bu etkiler zaman içinde birikerek, bireyi zirve performans için olan tahammül seviyesine yaklaştırır. Ancak, bu tahammül seviyesinin aşılması, bireyde çeşitli stres tepkilerine yol açabilir. Stres kaynakları, kişiden kişiye önemli ölçüde değişebilir ve bu değişkenlik, farklı bireylerin farklı stres faktörlerine nasıl tepki vereceğini belirler. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının özel ihtiyaçlarına ve tolerans düzeylerine dikkat etmeleri ve uygun destek ve kaynaklar sağlamaları hem çalışanların hem de örgütlerin sağlığı için kritik öneme sahiptir.

### 2.10.1 Örgütteki Bireylerarası İlişkilerden Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütlerde bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları yetersiz toplumsal destek, ortak değer ve normlara uyma, dedikodu, çalışanlar arasında yaşanan rekabet, ast-üst ilişkisinde yaşanan problemler şeklindedir (Altan, 2018)

**Yetersiz toplumsal destek:** Toplumsal destek eksiklikleri, örgütsel kültürün bir yansıması olarak görülebilir. Örnek vermek gerekirse, bazı organizasyonlar, iş birliğini teşvik etme yerine, çalışanları bireysel çabalarını vurgulamaya teşvik edebilirler. Bu durum, toplumsal destekte bir eksikliğe işaret edebilir. Ayrıca, sorumluluk paylaşımının eksik olduğu ve iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılmadığı örgüt kültürleri, toplumsal destekteki eksikliği artırabilir.

Ek olarak, yetersiz personel kaynakları da toplumsal destek eksikliğine yol açabilir. Örneğin, bazı organizasyonlar çalışanlar arasında iş yükünü adil bir şekilde dağıtmayabilirler. Böylece bazı çalışanların fazla iş yükünü taşıdığı,



diğerlerinin ise daha az iş yaptığı bir dengesizlik oluşur. Bu sorun da toplumsal destekteki dengesizliği gösteren bir işarettir. Toplumsal destek eksiklikleri, örgüt kültürü ve yetersiz kaynaklar gibi etkenlerle ilişkilendirilebilir. Bu durum, organizasyonların bu sorunları ele alarak toplumsal desteklerini güçlendirmeleri gerektiğini vurgular (Panigrahi, 2016).

**Ortak değer ve normlara uyma:** Ortak değer ve normlara uyma, Creating Shared Value olarak adlandırılan stratejik bir süreci ifade eder ki bu süreç, şirketlerin toplumsal sorunları iş fırsatlarına dönüştürebilmelerine olanak tanır (Bockstette ve Stamp, 2011). Örgütler, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve örgüte olan bağlılığı artırmak amacıyla ortak değerler ve normlar oluştururlar. Örneğin, bir şirket sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyerek toplumsal sorumluluk projelerine yatırım yapabilir ve aynı zamanda çalışanlarına bu projelerde gönüllü olarak yer alma fırsatı sunabilir. Bu durum, hem şirketin toplumsal sorunlara katkı sağlaması hem de çalışanların sosyal bağlarını güçlendirmesi açısından fayda sağlar. Ancak, eğer bu norm ve tutumlar, örgüt üyelerinin kendi çıkar ve beklentileriyle örtüşmüyorsa, sorunlar ortaya çıkabilir ve bu durum çalışanlarda stres yaratabilir. Örneğin, bir şirket rekabetçi bir ortamda çalışanlar arasında kâr paylaşımı vurgularken, çalışanlar daha fazla iş güvencesi ve kişisel gelişim fırsatlarına odaklanmayı tercih edebilir. Bu tür bir norm ve değer uyumsuzluğu, çalışanlar arasında tatminsizlik yaratabilir ve stresi artırabilir (Altan, 2018). Dolayısıyla, örgütlerin başarılı olabilmek ve çalışanlarını motive edebilmek için ortak değer ve normları belirlerken dikkatli olmaları önemlidir.

**Dedikodu:** Dedikodu, iş yerlerinde sıkça karşılaşılan bir iletişim biçimi olarak tanımlanabilir ve bireyler arasında sözlü veya yazılı olarak dolaşan ve genellikle başkalarının özel hayatı, davranışları veya iş performansı gibi konuları içeren bilgilerin yayılmasını içerir. Genellikle dedikodu, bilgi sahibi olmayan kişilere yönelik olarak yapılır ve sıklıkla olumsuz bir şekilde algılanır. Dedikodu, çalışma ortamında güveni zedeleyebilir, işyerinde olumsuz bir atmosfer yaratabilir ve kişisel ilişkileri olumsuz etkileyebilir.

İş yerindeki dedikodu örnekleri, bir kişinin iş arkadaşı tarafından sık sık eleştirilmesi veya başkalarının arasında bu kişinin iş performansı hakkında kötülemelerin dolaşması gibi durumları içerebilir. Örneğin, çalışan A'nın, çalışma arkadaşı B tarafından iş yerindeki eksiklikleri hakkında sık sık eleştirilmesi ve diğer çalışanlar arasında bu eleştirilerin dolaşması, dedikodu şekillerine bir örnektir.

Dedikodu, bireylerin iş yerindeki özsaygılarını da olumsuz etkileyebilir. Özellikle, bir kişinin iş arkadaşları arasında dolaşan olumsuz dedikoduların

hedefi haline gelmesi, bu kişinin özsaygısını ciddi şekilde zedeleme potansiyeline sahiptir. Özsaygının düşmesi, iş performansını etkileyebilir ve iş tatminsizliğine yol açabilir.

Bu nedenle, işyerinde dedikodu, özellikle örgütsel psikologlar ve yöneticiler için önemli bir konudur. Dedikodunun olumsuz etkilerini azaltmak için organizasyonlar, açık iletişimi teşvik etmek, çalışanlar arasındaki güveni artırmak ve olumsuz davranışları ele almak için politikalar ve eğitimler geliştirmelidir. (Song ve Guo, 2022)

**Rekabet:** Örgütler, karmaşık bir yapı içerisinde farklı bireylerin bir araya geldiği dinamik ortamlardır. Bu bireylerin sahip olduğu farklı kişilik özellikleri, değerler ve normlar, örgüt içinde çeşitliliğe ve farklılıklara yol açar. Ancak, bu çeşitlilik bazen rekabeti tetikleyebilir. Rekabet, özellikle iş statüsü, maddi ödüller ve ödül sistemlerine ulaşma isteği olan çalışanlar arasında yaygın bir olgudur ve bu rekabet, örgütsel stresin artmasına neden olabilir (Altan, 2018).

Rekabet, birçok örgütsel kaynağın sınırlı olduğu bir ortamda çalışanlar arasında ortaya çıkar. İş yerinde yüksek performans gösterme, terfi etme veya maddi ödüller elde etme arzusu, çalışanları birbirlerini rekabet içinde görmelerine yol açabilir. Bu durum, örgüt içindeki ilişkileri ve iş birliğini olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, kendi hedeflerine ulaşmak için diğerlerini rakip olarak görme eğiliminde olabilirler.

Rekabetin iş stresi üzerindeki etkisi, çalışanların duygusal ve psikolojik durumlarını etkileyebilir. Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda çalışanlar, sürekli olarak kendilerini değerlendirme ve diğerleriyle kıyaslamaya yönelik baskı altında hissedebilirler. Bu durum, stresin artmasına ve iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Ayrıca, rekabetin iş yükü üzerinde de etkisi olabilir. Çalışanlar, diğerleriyle rekabet halindeyken daha fazla iş yükü altında hissedebilirler ve bu da iş stresini artırabilir. İşteki performanslarını sürdürmek veya geliştirmek için daha fazla çaba harcamak zorunda olduklarını düşünen çalışanlar, zaman yönetimi sorunları yaşayabilirler.

Örgütsel rekabet, çalışanlar arasında farklı hedeflerin ve ödüllerin peşinde koşma isteği olarak ortaya çıkabilir. Ancak, bu rekabetin iş stresi üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde ele alması ve rekabeti sağlıklı bir şekilde yönetmesi önemlidir. Böylece iş stresini azaltarak çalışanların psikolojik ve duygusal iyi oluşunu destekleyebilirler ve örgüt içinde daha olumlu bir çalışma ortamı yaratabilirler.

**Ast üst ilişkisinde yaşanan problemler:** Yönetici-çalışan çatışması, kişilerarası anlaşmazlıklar, işle ilgili beklentilerin uyuşmazlıkları ve güç mücadeleleri ile tanımlanan bir olgu olup, kurumsal stresin önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. İş yerinde çatışma, görevle ilgili anlaşmazlıklar, kişisel uyumsuzluklar ve kaynak tahsisi gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu tür çatışmalar, çalışanlar için rol belirsizliği ve üst yönetimle gergin ilişkiler gibi stres kaynaklarına yol açabilirken, yöneticiler açısından ise uyumsuz veya katılımsız bir ekip yönetme zorlukları ve bu durumun potansiyel performans sorunlarına neden olabileceği belirlenmiştir. Kurumsal faktörler, çatışma çözüm mekanizmalarının eksikliği veya çatışmayı tolere eden veya teşvik eden bir kurum kültürü gibi, yönetici-çalışan çatışmasıyla ilişkilendirilen stresi artırabilir. Bu bağlamda, organizasyonların, çatışma çözüm stratejilerine, etkili iletişime ve liderlik gelişimine odaklanarak, çalışanların refahını artırmak ve kurumsal performansı optimize etmek için bu olgunun karmaşıklığını ele almaları gerekmektedir.

### 2.10.2 Örgütteki Fiziki Koşullardan Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütlerde strese neden olan fiziksel koşullar; aydınlatma, gürültü ve ergonomik faktörler olarak sıralanabilmektedir (Soysal, 2009).

**Aydınlatma:** Çalışma ortamının aydınlatma düzeyi, çalışanların verimliliği, sağlığı ve işlerini daha etkili bir şekilde sürdürebilme yetenekleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, aydınlatmanın yetersiz veya aşırı olması iş kazalarına neden olabilme potansiyeline sahiptir (Altan, 2018). İş kazalarının yanı sıra, sorunlu aydınlatma koşulları, çalışanların göz sağlığını olumsuz etkileyebilir ve göz problemlerinin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Ayrıca, yetersiz aydınlatma koşulları, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yerine getirmelerini zorlaştırabilir. Bu da çalışanların işlerine odaklanmalarını engelleyebilir ve iş performanslarını olumsuz etkileyebilir. Özellikle karmaşık veya ayrıntı gerektiren görevlerde, doğru aydınlatma koşulları, hataları ve verimlilik kayıplarını önlemek açısından kritik bir rol oynar.

Ayrıca, uygun aydınlatma, çalışanların işyerinde daha rahat hissetmelerini sağlayabilir ve bu da iş memnuniyetini artırabilir. Özellikle uzun saatler boyunca çalışan kişiler için rahat bir aydınlatma ortamı, stresi azaltabilir ve çalışma koşullarını daha destekleyici hale getirebilir.

İş ortamında doğru aydınlatma düzeyinin sağlanması hem çalışanların sağlığı hem de iş verimliliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle işyerleri, çalışanların ihtiyaçlarına uygun aydınlatma koşullarını sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.

### **Gürültü:**

Çalışma koşulları, çalışanların fiziksel sağlıkları ve psikolojik refahları açısından son derece etkilidir (Cooper, 1987). Ayrıca, sesin bireylerin sağlık ve refahı üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Dil ve müziğin insan hayatını zenginleştirdiği ve kültür ile toplumun temelini oluşturduğu kabul edilirken, istenmeyen seslere “gürültü” denir. Ivancevich ve Matteson (1980), özellikle sürekli ve yüksek düzeyde gürültünün (genellikle 80 desibelden fazla) çalışanların diğer stres faktörlerine karşı tahammüllerini azaltarak ve motivasyonlarını olumsuz etkileyerek gerginliğe yol açabileceğini savunmuşlardır (Smith vd.,1978).

Önemli bir not olarak, gürültünün etkisi, beklenen veya tahmin edilebilir olduğu durumlarda daha az stres yaratma eğiliminde olabilir. Ancak, gürültü beklenmeyen ve tahmin edilemeyen bir biçimde ortaya çıktığında, stres etkisi artabilir. Ayrıca, gürültü seviyelerindeki ani değişiklikler, sadece mutlak gürültü seviyelerinden daha fazla stres yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların konsantrasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilir (Jewell, 1998).

Gürültünün çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, özellikle imalat ve benzeri endüstrilerde çalışanlar arasında genellikle yaygın olarak bildirilir. Araştırmalar, bu endüstrilerde çalışanların gürültünün iş performansı, iş tatmini ve genel refahları üzerindeki olumsuz etkilerini ele aldığını göstermektedir (Cooper vd., 2001).

Bu bağlamda, işyerlerinde gürültü düzeylerinin kontrol altına alınması ve çalışanların gürültüye karşı korunması için önlemler alınması oldukça önemlidir. Aksi takdirde, uzun süreli gürültü maruziyeti, çalışanların sağlığına zarar verebilir ve işyerinde stres seviyelerini artırabilir.

### **Ergonomik Faktörler:**

Ergonomik faktörler, çalışanların işyerindeki fiziksel çevre ve iş ekipmanlarıyla olan etkileşimlerini inceleyen bir disiplindir ve bu faktörler, işyeri stresinin potansiyel bir kaynağı olarak dikkate alınmalıdır. Fiziksel ergonomik faktörler, çalışanların işlerini yerine getirirken deneyimledikleri rahatsızlıklar veya ağrılar aracılığıyla stresi artırabilir. Örnek vermek gerekirse, yanlış ayarlanmış bir masa veya sandalye, tekrarlayan hareketler nedeniyle kas ve eklem sorunlarına yol açabilir ve bu da çalışanların işlerini daha zorlu hale getirerek stresi artırabilir. Dolayısıyla, uzaktan çalışma düzenlemeleri yapan organizasyonlar, çalışanlarının ergonomik ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli adımları atmalıdır. Bu önlemler, çalışanların sağlığı, mutluluğu ve iş performansı açısından kritik bir öneme sahiptir ve uzaktan çalışmanın

uzun vadeli başarısı için kritik bir faktördür. Görevler, ergonomik prensipler dikkate alınarak açıkça tanımlanmalı ve fiziksel ve zihinsel yorgunluğu azaltma amacı taşınmalıdır (Stranks, 2005).

Özellikle uzaktan çalışma durumunda, çalışanların kendi çalışma alanlarını düzenlemeleri ve ergonomik kurallara uymaları daha da önemlidir. Örneğin, bir çalışanın ev ofisinde kullanılan bir bilgisayar masası ve sandalyesi, uzun saatler boyunca rahat bir çalışma pozisyonunu desteklemelidir. Aksi takdirde, yanlış pozisyonlar veya ekipmanlar, kas ağrılarına ve duruş sorunlarına yol açabilir. Uzaktan çalışanların, işverenleri tarafından sağlanan rehberlik ve kaynaklara erişebilmesi, ergonomik faktörlere daha iyi uyum sağlama konusunda yardımcı olabilir. İş yerinde ergonomik faktörlerin göz ardı edilmesi, çalışanların fiziksel sağlığını ve zihinsel refahını olumsuz etkileyebilir. Uzaktan çalışma düzenlemeleri yapan organizasyonların, çalışanlarının ergonomik ihtiyaçlarını anlamaları ve karşılamaları gerekmektedir. Bu anlayış çalışanların daha rahat, sağlıklı ve verimli bir çalışma deneyimi yaşamalarına yardımcı olacaktır.

### 2.10.3 Örgütün Yapısından Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütün yapısından kaynaklı stres kaynakları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bu stres kaynakları, örgütlerin işleyişi ve yapılarıyla yakından ilişkilidir. Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı, yönetim tarzı, liderlik anlayışı, yetki ve sorumluluk ilişkisi, kararlara katılım düzeyi, çalışanların değerlendirilmesi ve kariyer gelişimi gibi unsurlar, örgüt içindeki stres kaynaklarını oluşturur (Haşit ve Yaşar, 2015).

Özellikle hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı, çalışanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkar. Bu yapı, karar alma süreçlerinin merkezi otorite tarafından belirlendiği ve çalışanların bu kararlara sınırlı katılım gösterdiği bir organizasyon yapısını ifade eder. Bu durum, çalışanların kendilerini örgütün karar alma süreçlerine dahil hissetmelerini engeller ve kontrol eksikliği hissine yol açabilir. Bu durum çalışanların stres seviyelerini artırabilir.

Örgütsel stres kaynakları, işle ilgili nedenler, bireyin örgütteki rolü ile ilgili stres kaynakları, çalışanlar arası ilişkilerden kaynaklanan nedenler, örgütün faaliyet alanı ile ilgili nedenler, kariyer gelişimi ve dış çevre ile ilgili faktörler gibi birçok açıdan incelenebilir. İşle ilgili nedenler arasında, iş yükünün aşırı olması, işin rutinliği, işin yenilikçi olmaması gibi unsurlar yer alır. Özellikle aşırı iş yükü, çalışanların stres düzeylerini yükselten önemli bir faktördür.

Bireyin örgütteki rolü ile ilgili stres kaynakları, çalışanın iş tanımı, sorumlulukları ve yetkileri ile ilgilidir. Eğer bir çalışanın rolü belirsizse veya

yetki ve sorumlulukları net değilse, bu durum çalışanın stres seviyelerini artırabilir. Ayrıca, çalışanlar arası ilişkilerden kaynaklanan stres, özellikle örgüt içi çatışma ve iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk durumlarında ortaya çıkabilir.

Örgütün yapısından kaynaklanan stres kaynakları aşağıda özetlenmektedir:

-Merkeziyetçi bir yapı, çalışanların kararlara katılma ve etkileme yeteneklerini sınırlayabilir ve çalışanların işlerini ve çevrelerini kontrol edemediklerini hissetmelerine neden olabilir.

-Gelişme veya ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, motivasyon eksikliğine yol açabilir. Çalışanlar, kariyerlerini geliştirecekleri veya öğrenecekleri yeni şeylerin olmamasından kaynaklı bir tür tıkanıklık hissi yaşayabilirler.

-Aşırı biçimsellik, çalışanların yaratıcılığını sınırlayabilir ve işlerini sıkıcı hale getirebilir.

Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma, çalışanların işlerinin dar bir yönüne odaklanmalarına neden olabilir. Bu durum, işlerin monotonlaşmasına ve çalışanların daha büyük bir resme odaklanamamalarına yol açabilir.

-Örgütün birimlerinin birbirine bağımlılığı, işlerin diğer birimlerle koordinasyonunu gerektirebilir. Bu da çalışanlara ek sorumluluklar yükleyebilir ve işlerin karmaşıklığını artırabilir (Güçlü, 2001).

Bu stres kaynaklarının tanınması ve ele alınması, çalışanların daha sağlıklı ve mutlu bir iş ortamında verimli olmalarına katkı sağlar. Örgütler, bu stres kaynaklarını azaltmak veya yönetmek için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Örneğin, çalışanların daha fazla karar alma süreçlerine katılmalarını teşvik ederek merkeziyetçi yapıyı hafifletebilirler. Kariyer gelişimi fırsatlarını artırarak veya çalışanlara eğitim imkanları sunarak motivasyonu artırabilirler. Ayrıca, işlerin daha çeşitli ve ilgi çekici hale getirilmesi, aşırı biçimselliğin azaltılması ve iş birimleri arasındaki iş birliğini teşvik etmek, bu örgütsel stres kaynaklarını azaltmada etkili olabilir.

Örgütlerin yapısı, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, örgütlerin, stres kaynaklarını tanıyarak ve ele alarak çalışanlarının refahını artırmak ve uzun vadeli başarılarını sağlamak için önlem alması gerekmektedir. Bu önlemler, örgüt içi ilişkilerin düzeltilmesi, motivasyonun artırılması ve çalışanların daha sağlıklı bir çalışma ortamında performans göstermeleri için hayati bir adımdır (Haşit ve Yaşar, 2015; Gümüştekin ve Gültekin, 2015; Güçlü, 2001).

## 2.11 Uzaktan Çalışma Ortamlarında Stresin Niteliği

COVID-19 pandemisinin ortaya çıktığı dönemde, birçok işletme ve çalışanlar için, ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilmesi için acil bir çözüm olan uzaktan çalışma, çalışanların iş yaşamları üzerinde önemli etkilere sahip olmuştur. Bu etkilerin başında iş stresi gelmektedir (Dávila Morán, 2023). Uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, çalışanların iş stresi düzeyini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyerek, yaşam kalitesi, iş-aile dengesi, fiziksel ve zihinsel sağlık, üretkenlik, öz-yönetim ve özerklik gibi pek çok yönü etkilemiştir.

Uzaktan çalışmanın iş stresi üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, bu bağlamda dikkate alınması gereken önemli faktörleri de ortaya koymuştur. Bu faktörler arasında teknolojik platformların kullanımı, sosyal izolasyon, çalışma koşulları, iş yükü ve iş talepleri gibi etkenler öne çıkmaktadır (Dávila Morán, 2023). Özellikle, teknoloji araçlarının yetersizliği veya kullanımında yaşanan sorunlar, çalışanların işlerini verimli bir şekilde sürdürmelerini engelleyebilir ve bu durum stresi artırabilir. Ayrıca, sosyal izolasyonun çalışanlar arasında iletişim eksikliğine yol açması, iş yerindeki destek ağının zayıflamasına ve bu da iş stresinin artmasına neden olabilir.

Uzaktan çalışma bağlamında iş stresini daha da derinlemesine anlamak için, bu çalışma modelinin çalışanların kişisel yaşamları ve aileleri üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurmak önemlidir. Çalışmalar, uzaktan çalışanların iş-aile dengesi konusunda yaşadığı zorlukları ve bu dengeyi sağlama çabalarını vurgulamıştır. Bu dengeyi kuramamak, iş stresini artırabilir ve çalışanların yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir.

Uzaktan çalışmanın iş stresi üzerindeki etkilerini daha da karmaşık hale getiren bir diğer önemli faktör ise, çalışanların psikolojik sağlığına yönelik etkileridir. Örneğin, uzaktan çalışma koşullarında çalışanların yaşadığı uyku problemleri, çalışma sırasında odaklanma sorunları, maddi durum endişeleri ve iş yerindeki yalnızlık gibi faktörler, iş stresinin artmasına neden olabilir. Bu durum, çalışanların zihinsel sağlığını ve duygusal iyiliklerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Cinsiyet ve yaş gibi demografik faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilir. Örneğin, kadınların uzaktan çalışma sırasında daha fazla stres, anksiyete ve depresyon yaşama eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir (Şentürk vd., 2021). Bu farklılıkların nedenleri karmaşık olabilir ve işverenlerin, çalışanlar arasındaki bu demografik farklılıkları dikkate alarak destek politikalarını uyarlamaları gerekebilir.

Son olarak, uzaktan çalışma ile ilgili iş stresinin pandemi sırasında nasıl etkilendiğini anlamak önemlidir. Pandemi kısıtlamaları, tüm katılımcılar arasında algılanan stres düzeyini artırmıştır. Bununla birlikte, yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin de bu stres ve tükenmişlik üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmüştür. Özellikle, pandemi öncesinde uzaktan çalışanların tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksek bulunmuştur (Hayes vd., 2021).

Uzaktan çalışmanın iş stresi üzerindeki karmaşık etkileri, iş dünyası ve insan kaynakları yönetimi için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin, uzaktan çalışma koşullarını iyileştirmek ve çalışanların psikolojik sağlığını korumak için gerekli adımları atmaları gerekmektedir. Ayrıca, bu alandaki araştırmaların ve uygulamaların, çalışanların iş stresiyle başa çıkma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak şekillerde geliştirilmesi önemlidir.

## 2.12 Stres Yönetimi Stratejileri

Stres yönetimi, bireylerin ve organizasyonların stresle başa çıkmak için kullanabileceği çeşitli stratejilere odaklanır. Bu başlık altında, stres yönetimi stratejileri bireysel düzeyde stratejiler ve kurumsal düzeyde stratejiler olmak üzere iki ana kategoride ele alınacaktır.

### 2.12.1 Bireysel Düzeyde Stratejiler

Zaman yönetimi, çalışma hayatımızı akılcıca planlama ve kaynaklarımızı verimli bir şekilde kullanma becerisini ifade eder. Uzaktan çalışma, bu becerinin ne kadar önemli olduğunu daha da vurgulamaktadır. Daha fazla saat çalışmak yerine daha iyi çalışmak, iş-yaşam dengelememizde temel bir rol oynamaktadır.

Dört günlük çalışma haftası gibi bazı yenilikçi uygulamalar, iş-yaşam dengesini iyileştirmek için yaratıcı yaklaşımlar sunar. İzlanda, 2015 ile 2019 yılları arasında birçok iş yerinde bu yöntemi denedi. Sonuçlar, çalışanların dört gün çalışarak daha fazla boş zaman elde ettiğini ve stres seviyelerinin azaldığını göstermektedir. Şaşırtıcı bir şekilde, bu dört günlük çalışma haftası sırasında üretkenlik ya aynı düzeyde kalmış ya da artmıştır. Bu örnek, iş-yaşam dengelemeyi ve aynı zamanda iş verimliliğini artırmayı hedefleyen yeni yaklaşımların potansiyelini göstermektedir (Marr, 2022).

Zaman yönetimi sadece iş-yaşam dengelemeyi değil, aynı zamanda iş yerindeki verimliliği de etkiler. İki çalışan aynı görevi aynı süre boyunca yaparken, biri işini daha akılcıca planlar, görevlerini önceliklendirir ve verimli çalışma stratejileri kullanırsa, diğer çalışana göre daha fazla işi tamamlar. Bu durum, aynı süre zarfında daha fazla iş yapma yeteneği ile iş-yaşam dengesini



geliştirmenin bir örneğidir. Özellikle uzaktan çalışma ortamlarında, zamanı etkili bir şekilde yönetmek, çalışanların işlerini tamamlama sürecini optimize etmelerine ve daha fazla boş zaman yaratmalarına yardımcı olabilir. Zaman yönetiminin etkileri, uygulamada bazı şüphelere yol açsa da, bilimsel çalışmalar, zaman yönetiminin popülerliğinin insanların algıları ve duyguları üzerinde olumlu etkileri olduğunu açık bir şekilde göstermektedir. Önceki araştırmalar, zaman yönetiminin insanların zamanı üzerindeki algılarını geliştirdiğini, iş doyumunu artırdığını ve iş kaynaklı ve somatik gerilimi azalttığını sürekli bir şekilde ortaya koymuştur. Ayrıca, zaman yönetimi ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve zaman kontrolünün bu ilişkiyi açıklayan bir faktör olduğu birçok çalışmada kanıtlanmıştır (Claessens vd., 2007).

### *2.12.1.1 Zaman Yönetimi Teknikleri*

Zaman yönetimi teknikleri, zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını ve öncelikli görevlerin tanımlanmasını destekler. Bu başlık altında ele alınacak olan zaman yönetimi teknikleri, bireylere, verimli çalışma alışkanlıkları geliştirmeleri, görevleri önceliklendirmeleri, işlerini düzenlemeleri ve hedeflerine daha sistemli bir şekilde ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu teknikler, birçok farklı çalışma ve yaşam bağlamında uygulanabilir ve bireylere zamanlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmeleri için stratejiler sunar. Zaman yönetimi teknikleri, günümüzün rekabetçi iş dünyasında ve kişisel yaşamda başarıya ulaşmak isteyen herkes için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu teknikler, daha büyük hedeflere ulaşmak için güçlü bir temel oluştururken, iş yaşam dengesini sağlamak için de önemli bir rol oynamaktadır.

#### *2.12.1.1.1 Fiziksel Enerjiyi Yönetmeye Odaklanma*

Görevleri tamamlamak için harcanan süre yerine fiziksel enerjinizi yönetmek, etkin bir zaman yönetimi stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük önemli görevlerinizi yerine getirirken ne kadar enerji gerektiğini belirlemek, daha verimli ve etkili bir çalışma yaklaşımı benimsemek adına kritik bir adımdır. İlk olarak, enerjinizin tükenmeye başladığı zamanları ve durumları tanımlamak gerekmektedir. Bu belirlemelerin ardından uzun çalışma saatleri yerine bilinçli ara verme stratejilerini benimsemek, kendinizi tüketmek yerine enerjinizi dengelemenizi sağlar. Bu stratejiler, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde sürdürmelerine katkı sağlar (Pizarro, 2023). Örneğin, bir çalışan, sabah saatlerinde daha enerjik hissediyorsa, zorlu görevleri bu döneme denk getirerek daha yüksek verimlilik elde edebilir. Öğleden sonra ise enerjisinin düştüğünü fark eden bir başka çalışan, bu

dönemi daha hafif görevlere ayırarak verimliliğini koruyabilir. Dolayısıyla, fiziksel enerjinizi etkili bir şekilde yönetmek, iş performansını artırmanın yanı sıra iş memnuniyetini ve genel refahı iyileştirmek için önemli bir unsurdur.

#### 2.12.1.1.2 Pomodoro Tekniği

Zaman ve görev yönetimi, modern iş dünyasında kaçınılmaz bir öneme sahiptir. Bu konuda Pomodoro Tekniği, bireylerin, özellikle yoğun ve talepkâr iş ortamlarında, bilişsel yeteneklerini artırma ve üretkenliklerini maksimize etme çabalarına rehberlik eder. Tekniğin temel bileşeni, belirli bir görev veya proje üzerinde yoğunlaşmayı sağlayan, 25 dakikalık kesintisiz çalışma dönemleridir. Bu kısa süreler, bireylerin dikkatlerini toplamalarına, işe odaklanmalarına ve sonuca daha hızlı ulaşmalarına olanak tanır. Özellikle karmaşık projeler veya yoğun iş yükü altındaki profesyoneller için, pomodoro tekniği, görevleri daha yönetilebilir ve etkili hale getirir. Pomodoro tekniği, bilimsel bir temele dayanmaktadır. Araştırmalar, insan beyninin yaklaşık 20 ila 45 dakika boyunca yüksek düzeyde konsantrasyon ve üretkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu süreler, yoğun çalışma dönemleri olarak kabul edilir ve bu dönemlerin ardından gelen kısa molalar, beyin için önemlidir. Örneğin, bir yazılım geliştirici, bir kod parçası üzerinde 25 dakika boyunca yoğunlaşır ve ardından 5 dakikalık bir mola verir. Bu mola, beyin için dinlenme ve yeniden odaklanma süresi sağlar. Buna ek olarak, her dört ardışık pomodorodan sonra yapılan 15 dakikalık uzun mola, bireyin zihinsel tazelik kazanmasına yardımcı olur (Wang vd., 2010).

Pomodoro tekniği, bireylerin kendi zamanlarını ve görevlerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olarak, kişisel ve mesleki yaşamları arasındaki dengeyi artırır. Özellikle uzaktan çalışanlar için bu teknik, zamanı daha etkili bir şekilde kullanmayı ve daha fazla görevi başarıyla tamamlamayı kolaylaştırır. İnsanlar arasında giderek daha fazla popülerlik kazanan Pomodoro tekniği, iş dünyasındaki karmaşıklık ve yoğunlukla başa çıkmak için güçlü bir araç olarak hizmet edebilme potansiyeline sahiptir.

#### 2.12.1.1.3 Doksan Dakika Aralıksız Çalışma

Pomodoro tekniğini kullanmak istemeyen ve daha uzun süreli çalışmaların daha etkili olduğu düşünen bireyler için maksimum doksan dakikalık kesintisiz çalışma önerilmektedir. Dikkat ve zihinsel performansın uzun vadeli sürdürülebilirliği, çalışma ve öğrenme süreçlerinde hayati bir rol oynamaktadır. Bilimsel araştırmalar, bu süreçlerin ideal bir şekilde yaklaşık 90 dakikalık periyotlarla düzenlenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu süre, insan beyninin ve vücudun biyolojik ritimlerine dayanmaktadır ve verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Ancak, bu sürenin en başından

sonuna kadar kesintisiz çalışma anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir. Özellikle uzun süreli konsantrasyon gerektiren görevler söz konusu olduğunda, dikkatin sürdürülmesi kritik bir öneme sahiptir. Önerilen strateji, bu süre zarfında dikkati koruyabilmek ve verimliliği artırabilmek adına bu dönemleri uygun bir şekilde yönetmektir. Periyotlar boyunca ısınma, yoğun çalışma, ardından bilinçli bir mola ve dinlenme süreci şeklinde bir düzen oluşturulmalıdır. Yoğun çalışma süresinin sonunda bilinçli bir mola verilmesi hem fiziksel hem de zihinsel açıdan enerjiyi yeniden toplamak için gereklidir. Yaklaşık olarak her doksan dakikalık çalışma süresinin sonunda en az on dakikalık bir ara vermek, iş verimliliğini artırmak için önemlidir. Bu süreç, zihinsel tazelik ve sonraki çalışma dönemine daha hazır olmanızı sağlar. Bilinçli bir gevşeme ve dinlenme süreci devreye girer. Ardışık çalışma dönemleri arasında zihinsel ve fiziksel olarak yeniden enerji toplama fırsatı sunar. Bu süreç, bireylerin maksimum verimlilikle çalışmalarını sürdürebilmelerini sağlayan bir dinlenme biçimidir. Ancak, en etkili ve uzun vadeli yeniden canlanma biçimi, derin ve kesintisiz uyku ile sağlanır. Derin uyku sırasında beyin ve vücut dinlenir, hafızayı yeniden düzenler ve bireyin bilişsel yeteneklerini en üst düzeye çıkarır. Bu nedenle, yeterli ve kaliteli uyku, zihinsel ve fiziksel performansın sürdürülmesi için kritik bir faktördür (Huberman, 2022).

#### *2.12.1.1.4 Zamanı Denetleme*

Zaman denetlemesi günlük yaşam sürecinde geçen her anı kaydetmek, analiz etmek ve sınıflandırmak anlamına gelir. Bu özenle belgelenen süreç, kişinin zamanını nasıl harcadığını anlamasına ve gelecekteki zaman yönetimini daha etkili hale getirmesine yardımcı olur. Bu süreç, kişinin zaman harcamalarının genel bir incelemesini sunar ve verimli ve etkisiz zaman harcamaları arasında net bir ayırım yapmayı sağlar. Zaman denetlemenin amacı, kişinin mevcut zaman kullanım alışkanlıklarını gözden geçirmesi ve bu bilgilere dayanarak gelecekteki zaman yönetimini daha iyi şekillendirmesidir. Bu süreç, bir bireyin kendine yönelik bir taahhüdünün bir ifadesidir ve gelecekteki büyük kazançları mümkün kılar. Elde edilen veriler, üretkenlik, kişisel büyüme ve hedeflere ulaşma konusundaki ilerlemeyi sağlayan özel fırsatları tanımlamanıza olanak tanır.

Zaman denetlemesi, zamanı daha iyi kullanmanın ötesinde, kişisel gelişim ve kişisel verimlilikle ilgilenenler için bir yol haritası sunar. Bu detaylı süreç, kayıt tutmayı aşan ve verileri etkili bir şekilde incelemeyi içerir; zamanın nasıl harcadığının anlaşılmasına ve gelecekteki zamanın daha etkili bir şekilde nasıl yönetileceğine dair bir iç görüşü sağlar.

Kapsamlı zaman denetlemesi, kişisel ve profesyonel hedeflere ulaşmak isteyenler için vazgeçilmez bir araç ve stratejidir. Bu sistemli ve bilimsel yaklaşım, bireyin kişisel ve profesyonel büyüme hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılığını yansıtır ve aynı zamanda zaman yönetiminin, bireysel ve mesleki hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak ne kadar önemli olduğunu vurgular. Dönemsel zaman denetlemesi, kişinin yaşamının her yönünde önemli gelişmelere yol açan temel bir süreçtir ve özenle uygulandığında, zamanın bilinçli ve verimli bir şekilde yönetilmesine yönelik bir taahhüt ifadesidir (Knotts, 2023).

#### 2.12.1.1.5 Önceliklendirme Becerisi Geliştirme

Zaman Yönetimi Matrisi, Steven Covey'in 1990 yılında geliştirdiği, görevleri aciliyet ve öneme göre sınıflandırmak için kapsamlı çerçeve sunan bir modeldir. Bu matris, bireylerin kişisel ve profesyonel üretkenliklerini artırmaya yönelik bir rehber sunar. Görevleri dört farklı kategoride sınıflandırır: A Dörtgeni, B Dörtgeni, C Dörtgeni ve D Dörtgeni.

#### **A Dörtgeni - Acil ve Önemli:**

A Dörtgeni'nde sınıflandırılan görevler hemen dikkat gerektirir. Krizler, baskın sorunlar ve son teslim tarihine bağlı projeleri içerir. Bu dörtgende yer alan aktivitelere odaklanmak genellikle stres, tükenme ve sürekli bir kriz yönetimi durumu yaratır. Sürekli olarak ortaya çıkan sorunları çözme hali olarak kendini gösterir.

#### **B Dörtgeni - Acil Değil, Ama Önemli:**

B Dörtgeni'nde yer alan aktiviteler önemli ancak baskı altında değildir. Bu dörtgen, hedef belirleme, kişisel gelişim çabaları, ilişki kurma ve uzun vadeli planlama gibi aktiviteleri içerir. Bu dörtgendeki görevlerle etkileşim, önceden harekete geçmeyi ve disiplini teşvik eder. Bu dörtgen'e zaman ayırmak, krizleri önlemeye ve stresi en aza indirmeye yardımcı olur.

#### **C Dörtgeni - Acil, Ama Önemli Değil:**

C Dörtgeni'nde yer alan aktiviteler, acil görünen ancak aslında büyük resme bakıldığında önemli olmayan aktivitelerdir. Kesintiler, telefon görüşmeleri, e-postalar veya toplantılar gibi aktiviteleri içerebilir. Bu dörtgen'deki aktivitelere odaklanmak genellikle kısa vadeli düşünmeyi beraberinde getirir ve bireyleri başkalarının önceliklerine göre yönlendirir. Bu dörtgen, reaktif bir yaklaşım yerine proaktif bir yaklaşım benimseme sonucunu doğurur ve kişiler kendilerini kontrolsüz ve başkalarının etkisi altında hissederler.

### **D Dörtgeni - Ne Acil, Ne de Önemli:**

Son dörtgen olan D Dörtgeni, hem acil hem de önemli olmayan görevleri içerir. Bu aktiviteler, önemsiz işler, gereksiz meşguliyetler, bazı e-postalar ve hoş ama üretken olmayan aktiviteleri içerir. Bu dörtgende fazla zaman harcamanın ciddi sonuçları olabilir; bunlar arasında toplam sorumluluğun eksikliği, işten çıkarmalar ve temel ihtiyaçları karşılamak için başkalarına bağımlılık yer alır. Bu dörtgen'deki aktivitelere odaklanmak, kişisel ve profesyonel gelişimi ciddi şekilde engeller.

Zaman yönetimi matrisi, bireylerin görevleri etkili bir şekilde sınıflandırmalarına ve öncelik vermelerine yardımcı olan güçlü bir araçtır. Her görevi aciliyet ve önemine göre sıralayarak, bireyler sürekli kriz yönetimi ve stresin ötesine geçebilirler (A Dörtgeni) ve uzun vadeli kişisel ve profesyonel üretkenliği artırmanın proaktif ve disiplinli bir yolunu bulabilirler (B Dörtgeni). C Dörtgeni'nde yer alan aktiviteleri sınırlamak, gereksiz kesintileri en aza indirirken, D Dörtgeni'ndeki görevlere odaklanmaktan kaçınmak, boşa harcanan zamanı en aza indirir. Bu matris, bireylerin kendi zamanlarını yönetme yeteneklerini geliştirmelerine ve uzun vadeli hedeflere odaklanmalarına olanak tanır. Etkili bir zaman yönetimi, kişisel ve profesyonel yaşamların daha dengeli ve başarılı hale gelmesine yardımcı olur. Bu matris, etkili alışkanlıkların temelini oluşturan önemli bir araçtır ve bireylerin daha bilinçli, odaklı ve üretken bir şekilde hareket etmelerine olanak tanır (Covey, 1989).

#### *2.12.1.1.6 “Önce Kurbağayı Ye” Tekniği*

Zaman yönetimi, bireylerin etkili çalışma yeteneklerinin temelini oluşturan kritik bir beceridir. Bu beceri, günlük görevleri belirleme, önceliklendirme ve hızlı ve etkili bir şekilde tamamlama kabiliyetini içerir. Bugünün hızla değişen dünyasında, zaman yönetimi becerisinin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, her an en önemli görevi seçme yeteneğiniz, başarı üzerinde muhtemelen geliştirebileceğiniz en etkili becerilerden biridir. Bir kişi, belirli görevlere öncelik verme alışkanlığını geliştirirse ve bu görevleri hızlı ve verimli bir şekilde tamamlama yeteneğini kazanırsa, o kişi, konuşmaktan çok iş yapma yeteneği olan bir dehaya bile üstün gelebilir. Özellikle önemli görevlerin hemen üzerine gitme alışkanlığı kazanan kişi, o gün karşılaşılabileceği olası en zorlu göreve birincil öncelik tanıdığından, zaman içinde olağanüstü sonuçlar elde edebilir.

Kurbağa yeme yaklaşımının ilk kuralı şu şekildedir: Eğer iki kurbağayı yemeniz gerekiyorsa, önce görünüşte daha zor veya karmaşık olanı tüketin. İki önemli görevle karşı karşıya kaldığınızda, ilk olarak büyük, zorlu ve

önemli olan göreve odaklanmalısınız. Kendinize, hemen başlama ve görevi tamamlama disiplini kazandırmalısınız. Bu adımı, kişisel bir meydan okuma olarak düşünmelisiniz ve görevi başlatmanın daha kolay olanına başlamak yerine daha zorlayıcı görevle başlamalısınız. Zaman yönetimi, bu kararları alma yeteneğinizi sık sık test eder ve bu kararlar, her günün başarısını büyük ölçüde etkileyebilir.

Kurbağa yeme yaklaşımının ikinci kuralı, eğer bir görevi başlatmanız gerekiyorsa, o göreve çok uzun süre bakmanın işe yaramayacağını ifade eder. Görevi görünce hemen başlamalısınız ve o göreve odaklanmalısınız. Başka bir deyişle, tereddüt etmeden işe koyulmalı ve kararlı bir şekilde ilerlemelisiniz (Tracy, 2017). Her iki kural da etkili zaman yönetiminin birer parçasıdır ve bu kurallara uymak, kişisel ve profesyonel başarınızı artırmanıza yardımcı olabilir.

#### 2.12.1.1.7 Pareto İlkesi

Pareto'nun çalışmaları, gelir ve servetin toplumsal dağılımı üzerine yaptığı derinlemesine incelemeleriyle öne çıkmaktadır. Pareto İlkesi, servet ve gelirin büyük bir kesiminin sınırlı bir grup insanın kontrolü altında yoğunlaştığını göstermektedir. Örneklerle açıklamak gerekirse, bir ülkenin nüfusunun sadece %20'si, toplam servetin %80'ini ellerinde bulundurabilir. Pareto'nun bu keskin eşitsizlik üzerindeki vurgusu, toplumların ekonomik yapılarının ayrılmaz bir parçasıdır.

Ayrıca, Pareto İlkesi, servetin ve gelirin dağılımındaki bu dengesizliğin matematiksel bir düzen izlediğini göstermektedir. Bu düzen, örneğin %20'nin %80'e sahip olduğu bir oranı takip eder ve aynı matematiksel ilişkinin daha küçük gruplar için de geçerli olduğunu işaret eder. Ekonomik eşitsizlikler yalnızca belirli bir toplum veya döneme özgü değil, aynı zamanda evrenseldir.

Pareto İlkesi, zaman yönetimi açısından da derinlemesine incelendiğinde, etkileyici sonuçlar doğurur. Örneğin, bir bireyin zamanının %80'i sık sık sadece %20'lik bir zaman diliminde en önemli işlere odaklanarak verimli bir şekilde harcanabilir. Bu ilke, kişisel ve profesyonel yaşamda başarıyı artırmak için en önemli görevlere öncelik vermenin gerekliliğini vurgular. Örneğin bir yönetici, işinin büyük bir kısmını sık sık son dakikada yetiştirmeye çalışmak yerine, işin büyük bir kısmını önceden planlayarak ve öncelik vererek daha etkili bir şekilde yönetebilir. Böylece projelerin süresini ve kalitesini artırabilir ve stresi azaltabilir.

Pareto İlkesi, zamana bir dost gibi yaklaşmayı önerir (Güçlü, 2001). Zamanın akışı kaçınılmazdır, ancak bireyler, zamanlarını en verimli şekilde kullanarak ve en önemli görevlere öncelik vererek bu akışı yönlendirebilirler.

Daha fazla etki yaratmak ve başarı elde etmek için, bu ilkeyi zaman yönetimi stratejilerine dahil etmek, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemlidir. Pareto İlkesi, verimliliği artırmak ve daha iyi sonuçlar elde etmek isteyen herkes için dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır.

#### *2.12.1.1.8 Hedef Belirleme*

Zaman yönetimi, kişisel etkinliklerin ve işlerin organize edilmesi ve yönlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu noktada, etkili zaman yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hedeflerin doğru bir şekilde saptanması büyük bir öneme sahiptir. İnsanlar, uzun vadeli hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflere ulaşabilmek adına izlemeleri gereken yolu net bir şekilde çizmelidirler.

Hedef belirlemek, kişilere motivasyon sağlar ve odaklanmalarını kolaylaştırır. Özellikle uzun vadeli hedefler, kişilere gelecekte neler başarabileceklerini gösterir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı artırır. Ancak, hedeflerin sadece belirlenmesi yeterli değildir. Bu hedeflere ulaşabilmek adına günlük, haftalık veya aylık aktivitelerin belirlenmesi ve planlanması da büyük bir öneme sahiptir.

Bu noktada, günlük işlerin belirlenmesi ve düzenlenmesi önem kazanır. Günlük işler, kişilerin hedeflerine ulaşabilmek için atacakları adımların temelini oluşturur. Bu işlerin düzenli bir şekilde sıralanması, kişilere hangi işlerin öncelikli olduğunu belirleme konusunda yardımcı olur.

Özellikle günlük işlerin listelenmesi ve öncelik sırasına konulması büyük bir etki yaratır. Bu sayede kişiler, en önemli işlere daha fazla zaman ayırabilirler. Bu akış, kişilerin önemli hedeflere ulaşma şansını artırırken, günlük rutin işlerin karmaşıklığını azaltır (Taner, 2005).

Hedef belirleme ve zaman yönetimi birbirini tamamlayan iki kavramdır. Hedeflerin saptanması ve günlük işlerin düzenlenmesi, kişilerin başarılarına doğru atacakları adımların temelini oluşturur. Bu nedenle, zaman yönetimi becerilerini geliştirmek ve hedeflere ulaşmak için bu iki kavramın bir arada kullanılması büyük bir öneme sahiptir.

#### *2.12.1.1.9 Parkinson Yasası*

Parkinson Yasası, işin tamamlanması için ayrılan sürenin, işin miktarını artırdığını ifade eder. Bu yasa, İngiliz tarihçi ve yazar Cyril Northcote Parkinson tarafından 1955 yılında dile getirilmiş ve daha sonra "Parkinson Yasası: İlerlemenin Peşinde" adlı kitabının ana teması haline gelmiştir.

Parkinson Yasası, bir işin tamamlanması için ayrılan sürenin arttığını ifade eder. Örneğin, bir işi iki saatte tamamlamak için kendinize bir hafta verirseniz, iş psikolojik olarak daha karmaşık hale gelir ve bu süreyi doldurmak için daha zorlu hale gelir. Bu ek süreyi daha fazla işle doldurmak yerine, sadece işi tamamlamakla ilgili stres ve gerilimle doldurabilir. İşe uygun bir süre tahsis ederek daha fazla zaman kazanabilir ve iş doğal haline döner.

Parkinson Yasası, insanların görevlere genellikle gerçek ihtiyaçlarından daha fazla süre ayırdıklarını savunur. İnsanlar bu ilkeyi test etmedikçe bazı görevlerin ne kadar hızlı tamamlanabileceğini tam olarak anlamazlar.

Parkinson Yasası'nı hayatınıza uygulamanın bazı yolları aşağıdaki gibidir:

**1. Zamanla Yarışma:** Görevlerinizi listeleyin ve her bir görevi tamamlamak için gereken süreyi yarıya bölün. Bu süreyi sıkı bir şekilde takip edin ve bir yarış kazanma isteğiyle göreve odaklanın.

**2. Zamanı Değerlendirme Becerisi Kazanma:** Zaman tahminlerinizi gözden geçirin ve işlerinizi daha iyi tahmin etmeye çalışın.

**3. Üretkenlik Dünyasının Zaman Hırsızlarını Yok Etme:** E-posta gibi zaman tüketen görevlere kısa süreler atayın ve önemli işlere öncelik verin.

Parkinson Yasası'nı doğru bir şekilde kullanarak, daha az zamanda daha fazla iş yapabilir ve görevlerinizin ne kadar süreceğini daha iyi anlayabilirsiniz (Falconer, 2023).

### *2.12.1.2 Farkındalık Uygulamaları*

Farkındalık, stres azaltma ve iyi oluşu artırma konusunda önemli bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Şimdiki an farkındalığı ve yargısız kabullenme gibi farkındalık pratikleri, bireylerin uzaktan çalışmanın doğasında bulunan stres faktörleriyle etkili bir şekilde başa çıkmasını sağlar.

#### *2.12.1.2.1 Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı*

Farkındalık temelli stres azaltma programı (Mindfulness based stress reduction) standartlaştırılmış bir meditasyon yaklaşımıdır ve çeşitli zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarını ele almak için zihinsel farkındalık meditasyonu ve yoga unsurlarını birleştiren yapılandırılmış bir programı temsil eder. MBSR, bir dizi psikolojik ve fizyolojik bozuklukla ilişkilendirilen belirtileri hafifletme konusundaki etkililiği nedeniyle klinik alanda tanınmaktadır.

Temelde, MBSR, yargısız bir şekilde anı yaşama yetisini geliştirmek, öz farkındalık geliştirmek ve düşünce ve duygularına karşı reaktif olmayan bir şekilde katılımcıları yönlendiren zihinsel farkındalık egzersizleri ve meditasyon



tekniklerini içeren uygulamaları içermektedir. Bu yapılandırılmış yaklaşım genellikle sekiz haftalık bir süreyi kapsar ve deneyimli eğitimci tarafından yönlendirilen grup tartışmalarını, zihinsel farkındalık meditasyonunu, beden taramalarını, hafif yoga pratiğini dahil eder. Bu programı sistematik olarak uygulayarak katılımcılar, düşünce, duygu ve vücut hislerini artıran bir netlik ve kabul ile gözlemlenebilir becerilerini geliştirirler. MBSR'nin temel amaçlarından biri, anksiyete, depresyon ve kronik ağrı gibi stresle ilişkilendirilen sorunları ele almaktır. Düzenli uygulama yoluyla katılımcılar, hayatlarındaki stres faktörlerini tanıma ve daha adaptif bir şekilde yanıtlama kapasitesini geliştirirler. MBSR, bireyleri direnç, duygusal düzenleme ve artmış bir iyi olma hissi oluşturarak stresi etkili bir şekilde yönetmek için gereken araçlarla donatır.

Başlangıçta klinik popülasyonlar için geliştirilmiş olsa da, MBSR'nin sağlıklı bireyler için de potansiyel faydaları ilgi görmüştür. Araştırmalar, MBSR'nin özel zihinsel sağlık endişeleri olmayan bireylere de fayda sağlayabileceğini göstermektedir. Bu faydalar, stres azaltma, artmış empati, düşünce tekrarını azaltma, kalıcı kaygıyı düşürme ve öz-sevgiyi artırma gibi konuları içerir.

MBSR, zihinsel farkındalık meditasyonu ve yoga uygulamalarına dayanan yapılandırılmış bir programdır ve anı yaşama yetisini ve reaktif olmayan kendini gözlem yeteneğini artırmak için tasarlanmıştır. Başlangıçta klinik popülasyonlar için kullanılsa da, sağlıklı bireylerde stres azaltma ve psikolojik iyi olma konularında somut faydalar sağlama kapasitesini göstermiştir (Chiesa ve Serretti, 2009). MBSR ayrı bir program olarak sunulduğu için bu çalışmada ayrıca ele alınmıştır.

### *2.12.1.2.2 Günlük Farkındalık Uygulamaları*

#### *2.12.1.2.2.1 Meditasyon*

Bilimsel veriler, meditasyonun stres azaltma dahil olmak üzere bir dizi sağlık faydasına sahip olduğunu kanıtlamaktadır (De Vibe vd., 2013). Meditasyonun, zihinsel durumları ve bilinci uyumlu hale getirme amacı taşıyan köklü bir uygulama olduğu bilinmektedir. Ayrıca, meditasyonun tarihi birçok kültür ve geleneğe dayanmaktadır ve bilişsel sistem için sayısız faydalar sunmaktadır.

### **Meditasyonun Fiziksel ve Zihinsel Faydaları**

Meditasyon, fiziksel ve zihinsel sağlığı çeşitli yollarla olumlu bir şekilde etkileyebilir. Özellikle meditasyonun konsantrasyonu artırma, fiziksel ve duygusal duyuları daha iyi algılama, sağlık alanında öz disiplini

geliştirme ve genel iyi olma, rahatlama, stres azaltma, hiperaktivite ve depresif semptomların azalmasına katkı sağlama yetenekleri bilimsel olarak belgelenmiştir (Araujo vd., 2019).

### **Stresi Azaltma Yeteneği**

Stres, modern yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır ve sağlık üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Ancak, meditasyonun stresi azaltma potansiyeline sahip olduğu birçok araştırma çalışması tarafından vurgulanmıştır. Stres altındayken meditasyon pratiği, anksiyeteyi azaltarak bireylerin daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilir.

### **Duygusal Zekâ ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkiler**

Meditasyon, duygusal zekâ üzerinde olumlu bir etki yapabilir. Beyin görüntüleme araştırmaları, meditasyonun duyguları daha etkili bir şekilde regüle etme yeteneğini artırabileceğini göstermektedir. Ayrıca, meditasyonun yaratıcılığı teşvik ettiğine dair yapılan araştırmalar, meditatif ve rahat bir zihin durumundayken en büyük fikirlerin ve keşiflerin ortaya çıktığını göstermektedir. Meditasyon, farklı düşünceyi teşvik ederek yaratıcılığı artırabilir.

### **İnsan İlişkilerini Güçlendiren Meditasyon**

Stres, bireylerin bakış açısını daraltabilir ve empatiyi azaltabilir, bu da kişisel ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Ancak, meditasyon, kişilerin ruh halini iyileştirebilir ve diğer insanlara karşı daha fazla bağlantı hissi yaratabilir. Aynı zamanda daha nazik ve anlayışlı bir kişi olmayı teşvik edebilir.

### **Dikkat ve Hafıza Üzerindeki Etkileri**

Araştırmalar, insan zihninin yaklaşık olarak zamanının yarısında dağınık olduğunu göstermektedir. İş yerindeki kesintiler, anlık mesajlar, telefon aramaları ve e-postalar, çalışanların odaklanma yeteneğini olumsuz etkileyebilir. Ancak, meditasyon eğitimi, dikkat dağınıklığına karşı etkili bir çözüm sunabilir ve odaklanma yeteneğini güçlendirebilir. Ayrıca, hafıza kapasitesini artırabilir.

Bilimsel verilere dayanarak meditasyon, stresin azaltılması ve fiziksel-zihinsel sağlık üzerinde olumlu etkilere sahip bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Meditasyon modern yaşamın zorluklarına karşı etkili bir savunma mekanizması olarak kullanılabilir (Seppälä, 2015).

#### **2.12.1.2.2.2 Yoga**

Yoga, fiziksel güç, zihinsel denge ve ruhsal gelişim elde etme amacıyla kullanılan bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Yoga, zihinsel gevşemenin

ve egzersizin birleştiği bir pratiği içerir. Yoga, çeşitli teknikler ve uygulamaları içermekte olup duruşları, nefes egzersizlerini, meditasyonu, yaşam tarzı değişikliklerini içermektedir (Birdee vd., 2008).

Araştırmalar, yoga kurslarına katılan katılımcıların, kendi kendine rapor edilen depresyon ve sürekli kaygı belirtilerinde anlamlı bir azalma yaşadığını göstermektedir. Bu olumlu etkiler, yoga derslerinin ortasından başlayarak belirginleşmiş ve çalışmanın sonunda sürdürülebilir kalmıştır. Ayrıca, akut duygusal durumda belirgin düzelmeler kaydedilmiş olup, katılımcılar, yoga derslerini takiben olumsuz ruh hali ve yorgunluk seviyelerinde belirgin bir azalma yaşadıklarını rapor etmişlerdir. Son olarak, yoga uygulaması yapan katılımcılar arasında, özellikle yoga yapmayan kontrol grubuyla karşılaştırıldığında, yoga derslerinin sonuna kadar sabah kortizol seviyelerinde artış eğilimi gözlenmiştir (Woolery vd., 2004).

Araştırmalar, yoga pratiğinin bir tür zihinsel ve entelektüel egzersiz olarak sağlık hissini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, yoga, stres ve olumsuz duyguları yönetme becerilerini geliştirmeye yönelik psikolojik koşulları iyileştirebilir, pozitif duygusal deneyimi artırabilir ve zihinsel dengeye katkı sağlayabilir (Shohani vd., 2018).

Yoga, fiziksel sağlığı iyileştirmenin ötesinde zihinsel ve duygusal refahı artırma potansiyeline sahip bir uygulamadır. Yapılan araştırmalar, yoga pratiğinin depresyon, kaygı ve stresle başa çıkma konularında etkili bir strateji olabileceğini desteklemektedir. Yoga pratiği, sağlık ve refahı artırmanın yanı sıra zihinsel dengeyi korumada önemli bir rol oynayabilir. Bu nedenle, yoga, sağlığını iyileştirmek ve duygusal dengesini sürdürmek isteyen bireyler için etkili bir seçenek olabilir.

## **2.12.2 Kurumsal Düzeyde Stratejiler**

### *2.12.2.1 Kurumsal Kültür ve Liderlik Desteği*

Uzaktan çalışma, geleneksel iş düzenlemelerinin ötesinde bir dönüşümü temsil ederken, kurumsal kültür ve liderlik desteğinin uzaktan çalışma ortamlarında çalışanların stres yönetimi ve iyi oluşunu etkileyebileceği açıktır. İş-yaşam dengesinin oluşturulması, etkili iletişim ve çalışanların iyi oluşuna önem veren örgüt kültürüne sahip kurumlar stres yönetimini yönlendirme ve pozitif bir uzaktan çalışma kültürünün inşasındaki önemli bir rol almaktadır.

#### *2.12.2.1. Kurumsal Kültürün Rolü*

Bir organizasyonun değerlerinin ve normlarının, uzaktan çalışma uygulamalarının dayandığı temel taşlar olduğu unutulmamalıdır. Bu

değerler iş-yaşam dengesini teşvik ediyor, açık ve etkili iletişimi destekliyor ve çalışanların iyi oluşunu önemişorsa, uzaktan çalışanlar daha mutlu olurlar ve daha yüksek verimlilik gösterirler. Bu nedenle, organizasyonlar kurumsal kültürlerini yeniden değerlendirmeli ve uzaktan çalışma ile uyumlu bir şekilde düzenlemelidir.

### *2.12.2.2 Liderlik Desteğinin Rolü*

Liderler, organizasyonun kurumsal kültürünü şekillendiren anahtar aktörlerdir. Uzaktan çalışma ortamında liderlik, daha fazla önem arz etmektedir. Liderler, çalışanların stresini yönetmelerine yardımcı olmak ve iyi bir çalışma ortamı yaratmak için sorumluluk taşırlar. Liderler, çalışanların iyi oluşunu öncelikli hale getiren davranışlarıyla örnek teşkil edebilirler. Aynı zamanda, organizasyonun değerlerini etkili bir şekilde uygulamalı ve çalışanların bu değerlere bağlılığını teşvik etmelidirler. Liderler ayrıca, stresi en aza indiren ve performansı optimize eden destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Çalışanlara duygusal destek sağlamak, belirsizlikleri ele almak ve iş-yaşam dengesini korumak gibi önemli unsurlar örnek olarak verilebilir. Liderler, uzaktan çalışma ekibini bir arada tutmak, iletişimi kolaylaştırmak ve iş birliğini teşvik etmek için çeşitli araçları ve yöntemleri kullanmalıdır.

### *2.12.2.3 Kaynakların ve Desteklerin Sağlanması*

Organizasyonlar, uzaktan çalışanlarının stres yönetimi ve iyi oluşunu desteklemek için çeşitli kaynakları ve destek mekanizmalarını sağlamakla yükümlüdürler.

Örneğin, organizasyonlar, çalışanlarının zihinsel sağlığını desteklemek için psikologlarla online danışmanlıklar sunabilirler. Ayrıca, organizasyonlar stresi azaltma teknikleri üzerine eğitim programları düzenleyebilirler, bu da çalışanlara stresle başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Teknolojik açıdan, iş birliğini teşvik eden yazılımlar ve uygulamalar kullanarak çalışanların verimliliğini artırmak mümkündür.

Bu kaynaklar ve destekler, organizasyonların uzaktan çalışanlarının iyi oluşuna olan taahhüdünü gösterir ve etkili bir çalışma ortamının inşası için önemli bir rol oynar. Bu yaklaşım, organizasyonların uzaktan çalışma süreçlerini daha sürdürülebilir ve başarılı hale getirmelerine yardımcı olabilir.



# Geleceğe Yolculuk: Organizasyonlar İçin Öneriler

### 3.1 Uzaktan Çalışmaya Uygun Bir Kültür Oluşturmak

Uzaktan çalışmanın hem organizasyonlar hem de çalışanlar için birçok avantajı olabilir. Ancak, bu avantajları en iyi şekilde kullanabilmek ve uzaktan çalışmanın potansiyel zorluklarını aşabilmek için organizasyonların uzaktan çalışmaya uygun bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Uzaktan çalışma kültürünün oluşturulmasının ilk adımı, organizasyonun hedefleri ve değerleri ile uyumlu net ve tutarlı uzaktan çalışma politikaları oluşturmaktır. Bu politikalar, çalışanların beklentilerini belirleyerek ve organizasyonun gereksinimlerini karşılayarak uzaktan çalışma deneyimini düzenler. İkinci adım, güven, özerklik ve dahil olmayı teşvik etmektir. Uzaktan çalışanlara güven duyulması, kendi işlerini yönetme yeteneğine sahip olmaları ve organizasyonun bir parçası olduklarını hissetmeleri için önemlidir. Bu nedenle organizasyonlar, güven oluşturmanın yollarını bulmalı, çalışanlara özerklik sağlamalı ve uzaktan çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu oluşturmalıdır.

Ayrıca, uzaktan çalışanların refahlarını artırmak ve çalışanlar arasında bağlılık oluşturmak için çeşitli stratejiler ele alınmalıdır, çünkü uzaktan çalışma, iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirebilir ve çalışanlar için zorlayıcı olabilir. Organizasyonlar, çalışanları öz bakıma teşvik etmeli, çalışma yüklerini makul bir şekilde yönetmelidir. Ayrıca, organizasyonlar çalışanlar arasında bağlılık oluşturmanın yollarını araştırmalı ve çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunabilecekleri ve iş birliği yapabilecekleri platformlar sunmalıdır. Bu yol haritasını takip ederek, organizasyonlar uzaktan çalışma kültürünü başarılı bir şekilde oluşturabilir ve sürdürebilirler. Önceki bölümlerimizde ortaya çıkan stratejiler konsolide edilerek aşağıda

listelenmektedir. Bu stratejilerin temelini oluşturan öneriler, önceki bölümlerdeki literatür taramaları ve araştırmalar temel alınarak geliştirilmiştir.

**İletişim ve İş Birliğini Güçlendirmek:** Uzaktan çalışan takımların başarılı olması için etkili iletişim ve iş birliği vazgeçilmezdir. Sanal iletişim kanallarını optimize etmek ve iş birliği araçlarını geliştirmek, uzaktan çalışanların verimliliğini artırmak için hayati bir rol oynar.

**Anlamlı Etkileşimleri Teşvik Etmek:** Uzaktan çalışan takım üyeleri düzenli ve yapılandırılmış iletişime teşvik edilmelidir. Bu etkileşim, planlanmış sanal toplantılar, video konferanslar ve gerçek zamanlı tartışmaları kolaylaştıran iş birliği platformları aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Takım üyeleri bu etkileşimler sırasında aktif katılım, fikir paylaşımı ve geri bildirim sağlamaya teşvik edilerek bağlantı ve katılım duygusu oluşturulabilmektedir.

**Aidiyet Sağlamak:** Herkesin düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmekten rahat hissettiği bir ortam yaratmak için sanal iletişimde dahil edilmişlik teşvik edilmelidir. Herkes eşit katkıda bulunma fırsatına sahip olmalıdır. Her takım üyesinin belirli bir süre boyunca konuşma hakkı olduğu stratejiler uygulanarak sessiz üyelerden katkılarını almak için aktif olarak bilgi talep edilmelidir.

**İletişim Boşluklarını Kapatmak İçin Teknolojiyi Kullanmak:** Sorunsuz iletişimi ve iş birliğini kolaylaştıran teknoloji araçları kullanılmalıdır. Hızlı ve resmi olmayan bu tartışmalar için anlık iletişim uygulamalarının kullanılması, yüz yüze etkileşimler için video konferans araçlarının kullanılması ve görev takibi ve belgeleme için proje yönetimi yazılımının kullanılması gerekmektedir. Sanal takımın iş birliğini ve iletişimini geliştirmek için sanal gerçeklik veya artırılmış gerçeklik gibi yeni teknolojilerin keşfedilmesi de gerekmektedir.

**Bilgi Paylaşımını Teşvik Etmek:** Uzaktan takım üyeleri arasında iş birliği ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmek için bilgi paylaşımı kültürü oluşturulmalıdır. Takım üyeleri sanal platformlar, bilgi depoları veya online forumlar aracılığıyla uzmanlık, en iyi uygulamalar ve kaynaklarını paylaşmaya teşvik edilmelidir. Takım üyelerinin işlerini sunabilecekleri veya belirli konular hakkında görüşlerini paylaşabilecekleri düzenli bilgi paylaşım oturumları veya web seminerleri uygulanmalıdır. Bu uygulama sadece iş birliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda tüm takımın büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayacaktır.

**İş Birliği İçin Kılavuzlar Sağlamak:** Uzaktan takım iş birliği için net kılavuzlar ve protokoller geliştirilmeli, böylece tutarlılık ve etkililik sağlanmalıdır. Bu durum, iletişim normlarını, yanıt sürelerini ve tercih edilen

iletişim kanallarını belirlemeyi, aynı zamanda belge paylaşımı, versiyon kontrolü ve proje yönetimi için kuralları içermelidir. Belge düzenleme ve gerçek zamanlı iş birliği için belirli araçların kullanılmasını teşvik edilerek tüm takım üyelerinin gerekli kaynaklara ve bilgilere erişimi olduğundan emin olunması gerekmektedir.

Bu önerileri uygulayarak, organizasyonlar sanal iletişim kanallarını optimize edebilir ve uzaktan çalışan takım üyeleri arasındaki iş birliğini artırabilir. Anlamlı etkileşimleri teşvik etmek, dahil edilmişliği sağlamak, teknolojiyi kullanmak, bilgi paylaşımını teşvik etmek ve iş birliği için net kılavuzlar sağlamak, uzaktan çalışma ortamlarında etkili iletişim ve iş birliğine katkı sağlayacaktır.

### **İş ve Yaşamı Dengelemek**

Uzaktan çalışma ortamlarında iş ve kişisel hayat arasındaki sınırların bulanıklığı, organizasyonların iş-yaşam dengesine öncelik vermesi ve çalışanlarının refahını desteklemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışma programlarını etkili bir şekilde yönetmek ve çalışan refahını sürdürmek için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

**Öz Bakımı Teşvik Etmek:** Organizasyonlar, uzaktan çalışanlar arasında kendine iyi bakım uygulamalarını aktif olarak teşvik etmeli ve desteklemelidir. Bu destek stres yönetimi, farkındalık egzersizleri ve fiziksel refahı teşvik etme kaynakları ve araçları sağlamayı içerebilir. Sağlık ve refah programları ve inisiyatiflerinin uygulanması, uzaktan çalışanların genel refahına katkı sağlayabilir.

**Gerçekçi Beklentiler Belirlemek:** Organizasyonlar, uzaktan çalışma ortamlarında iş yükleri, teslim tarihleri ve uygunluk konusunda açık ve gerçekçi beklentiler belirlemelidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında açık iletişimi teşvik etmek, gerçekçi beklentileri belirlemeye yardımcı olabilir, böylece çalışanlar iş ve kişisel sorumluluklarını etkili bir şekilde dengeleyebilirler. Yanıt süreleri ve çalışma saatlerinde esneklik rehberleri sağlama gibi uygulamalar, daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesine katkı sağlayabilir.

**Sınırları Belirlemek:** Çalışanlar, uzaktan çalışırken iş ve kişisel hayat arasındaki sınırları oluşturma ve sürdürme konusunda desteklenmelidir. Organizasyonlar, çalışanlara sınırların belirlenmesi ve sürdürülmesinin önemini anlatmalı ve uygulamalar konusunda rehberlik sağlamalıdır. Bu rehberlik çalışma alanlarının kullanımını teşvik etmeyi, çalışanları düzenli çalışma saatleri belirlemeye teşvik etmeyi içerebilir. Kişisel zaman ve sınırlara saygı duyan bir kültür oluşturarak, organizasyonlar uzaktan çalışanların iş ve yaşamı daha iyi bir şekilde entegre etmelerine katkı sağlayabilirler.



**Sağlıklı İş ve Yaşam Entegrasyonunu Geliştirmek:** Mükemmel bir iş-yaşam dengesi yerine, organizasyonlar sağlıklı bir iş ve yaşam entegrasyonunu teşvik etmeye odaklanabilirler. Bu süreç, iş ve kişisel hayatın birbirine bağlı olduğunu kabul etmeyi içermektedir ve çalışanları kendi ihtiyaçlarına ve sorumluluklarına uygun bir uyum bulmaları yönünde teşviki kapsar. Bu doğrultuda, çalışanlara kişisel taahhütleri ve sorumlulukları karşılamak için sıkıştırılmış iş haftaları veya esnek programlama gibi esnek çalışma düzenlemelerini sunulabilir.

**Çalışan Dayanıklılığını Artırmak:** Uzaktan çalışmak zorlayıcı olabilir ve organizasyonlar çalışan dayanıklılığını geliştirmek için stratejilere yatırım yapmalıdır. Bu yatırım; stres yönetimi, dayanıklılık oluşturma teknikleri üzerine eğitim sağlamayı, pozitif ve destekleyici bir iş kültürünü teşvik etmeyi içerebilir. Düzenli mola verme teşviki, sanal takım oluşturma etkinlikleri aracılığıyla sosyal bağlar oluşturma ve çalışanın çabalarını ve başarılarını tanıma ve takdir etme, uzaktan çalışma ortamlarındaki çalışan dayanıklılığını artırmaya katkı sağlayabilir.

Bu öneriler, daha önceki bölümlerin sonuçlarına dayanmaktadır ve organizasyonların uzaktan çalışma kültürünü başarılı bir şekilde oluşturabilmeleri ve sürdürebilmeleri için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu stratejiler, daha önceki çalışmaların bulgularını yansıtarak uzaktan çalışmanın etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Bu önerileri uygulayarak, organizasyonlar uzaktan çalışma ortamlarında iş-yaşam dengesini önceliklendiren ve çalışan refahını destekleyen bir ortam yaratabilirler. Öz bakımı teşvik eden, gerçekçi beklentiler belirleyen, sınırlar koyan ve dayanıklılığı teşvik eden bir kültürün oluşturulması, uzaktan çalışanların genel başarı ve memnuniyetine katkı sağlayacaktır.

### 3.2 Hibrit Çalışma Modeli

Hibrit çalışma modeli, geleneksel ofiste çalışma ile uzaktan çalışmayı entegre etmeyi öneren bir sistemdir. Hibrit çalışma modeli, işverenler ve çalışanlar için bir dizi fayda sunmaktadır. Çalışanlar için, kişisel ve profesyonel hedeflerini dengeleme esnekliği sunarak iş tatmini artırma, zihinsel sağlığı iyileştirme ve tükenmeyi azaltma fırsatı sunmaktadır (Tsipursky, 2023). Çalışanlar artık evlerinde, yerel kafelerde veya paylaşımlı çalışma alanlarında çalışma seçeneğine sahiptir ve çalışanlara kendi tercihlerine ve çalışma stillerine uygun bir dizi çevreyi seçme özgürlüğünü beraberinde getirir.

İşverenler için ise, bu model daha bağlı ve memnun bir işgücünün avantajlarını sunarken yüksek verimlilik ve düşük personel devir oranlarını sağlar. Ayrıca, işletmelerin ofis alanına olan ihtiyacını azaltarak, işletme

giderlerinden tasarruf etmelerine ve işletmenin diğer alanlarına yatırım yapmalarına olanak tanır. Bu avantajlar, hibrit çalışma düzeninin her iki taraf için de olumlu bir çözüm sunduğunu göstermektedir.

Pandemi öncesinde, birçok iş yeri, iş birliğini artırmak amacıyla açık ofis düzenlemelerine geçiş yapmıştır. Bununla birlikte, bu yaklaşım genellikle gürültülü bir çalışma ortamı ve sayısız dikkat dağıtıcı unsur yaratmıştır. Bu durum, çalışanların işlerine odaklanabilmek için kulaklık kullanma, köşelere saklanma veya konferans odalarında çalışma gibi yöntemlere başvurmalarına neden olmuştur. 2020'den bu yana birçok işveren, ofis alanlarını azaltmıştır, ancak çalışanlar ofise döndüklerinde bu durum dikkat dağınıklığı sorunlarını daha da artırabilir. Çalışanları ofise geri dönmeye teşvik etmeden önce, liderlerin iş yeri düzenlemelerini değerlendirmesi ve insanların verimli çalışmalarını sağlamak için sessiz çalışma alanlarının ve toplantılar için yeterli konferans odalarının bulunduğundan emin olması gerekmektedir (Anthony, 2023). Doğru yöntemi bulabilmek için liderler, hibrit çalışmanın eksenini hakkında anlayış geliştirmeli ve bu eksen, üretkenlik için gerekli olan enerji, odak, koordinasyon ve iş birliğini besleyecek şekilde uyumlu hale getirmelidirler (Gratton, 2020).

Ofiste bulunma gerekliliği olan birçok senaryo bulunmakla birlikte, çalışanlar artık ofise gelmenin temel faydasının toplantılar ve iş birliği alanları sunmak olduğunu ifade etmektedirler. Bu alanlar, tüm çalışanların katılımını sağlamak amacıyla video konferans yetenekleri ile donatılmaktadır (Rapparini, 2023).

Bu çalışma kapsamında, alanyazın taraması dışında yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek hibrit çalışma modeline yönelik algının ölçülmesi hedeflenmiştir. Görüşmeler yüz yüze olacak şekilde, Finans sektöründe hibrit çalışma modeli ile çalışan on yedi katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların tamamı en az bir senedir hibrit çalışma modeli üzerinden görevlerini ifa etmektedir.

Bazı durumlarda, özellikle işe gidip gelmenin kişisel zaman, verimlilik ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini göz önünde bulundurduğumuzda, bu bir dezavantaj olabilirken sosyal izolasyon, yalnızlık hissi, yüz yüze etkileşimin olumlu katkıları da göz önüne alındığında hibrit çalışma modeli, yüzde yüz uzaktan çalışma modelinden bir adım öne çıkmaktadır. Hibrit çalışma modeliyle uzun süredir çalışan kişiler, ofise gidecekleri günü kendilerinin belirlemesinin onlar için önemli olduğunu beyan etmişlerdir. Haftanın belirli bir günü kesinlikle ofiste bulunma kuralı yerine, haftada bir gün ya da ayda üç kez şeklinde belirli gün kurallarının konmaması ve tercihlerinin kendilerine bırakılması gerektiği konusunda hem fikirdirler.

Bununla birlikte ofiste bulunmanın bir gün kuralı olmayan iş yerlerinde tesadüf olarak çok fazla çalışanın aynı anda ofise gelmesiyle birlikte gürültü ve yer bulamamaktan şikayetçi olan çalışanlar da mevcuttur. Yine de ekip çalışmasına katkı sağladığı düşüncesiyle ofiste buldukları günlerde birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarının da ofiste bulunuyor olmasını avantaj olarak belirtmişlerdir. Kimi hibrit çalışan takımlar, yüz yüze gerçekleşmesi beklenen önemli toplantı veya etkinlikler için ofis dışı mekân tercih edebildiklerini de bildirmişlerdir. Her ne kadar takım içi dinamikleri yönetmek kolay olsa da birçok hibrit çalışan kişi de takımlar arası etkileşim gerektiren işlerde uzaktan çalışmanın zorluklarıyla karşı karşıya kaldıklarını da bildirmişlerdir. Çok fazla tanınmayan, farklı bir ekipte çalışan iş arkadaşlarının bilgilerine ihtiyaç duyulduğunda gerekli kişiye ulaşamama, e-postalara yanıt alamama, sanal toplantılara katılım sağlanmaması gibi durumların oluştuğu da ayrıca iletilmiştir. Bu durum uzaktan çalışma ile artan iş yükünün de bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların tamamı pandemi öncesinde gerçekleştirdikleri ofiste çalışma dönemlerine göre çalışma sürelerinin arttığını belirtmişlerdir. Yüz yüze iletişim eksikliğinin performanslarına herhangi bir yansıması bulunmadığını söyleyen katılımcıların tamamı performanslarının hibrit çalışma yöntemi ile arttığını beyan etmiştir. Kendi görevlerini yerine getirmeye odaklanan ekipler dış ekiplerden gelen talepleri daha az önemseyerek daha geç yanıt verme eğiliminde olduklarını da belirtmişlerdir. Her ne kadar erişim problemleri zaman zaman projeleri sekteye uğratsa da çalışanların tamamı gün içinde özel işlerini tamamlayabildiklerini, kendilerine ve sevdiklerine daha çok zaman ayırabildiklerini, hibrit çalışma ile eklenen esnek çalışma saatlerinin motivasyonlarını arttırdığını beyan etmişlerdir. Benzer şekilde tam katılımı tüm çalışanlar yüzde yüz ofis çalışmasına geri dönmek istemediklerini belirtirken, işyeri tarafından bu şekilde bir çalışma metodu değişikliği uygulanması durumunda iş değiştirmeye yönelik aksiyon alacaklarını belirtmişlerdir. Çalışan memnuniyet oranlarına bakıldığında hibrit çalışma modelinin çalışan memnuniyetine belirli bir etkisi görülmemiştir. Katılımcıların tamamı, uzaktan çalışmanın yansıması olarak kendilerine oluşan ek maliyetin tamamının çalıştıkları kurum tarafından karşılanması gerektiği görüşünü sunmuştur. Hibrit çalışma modelini benimsemiş bazı katılımcılar örgüt kültürü ya da ast üst uyumsuzluğu nedeniyle memnuniyetsizlik oranlarını yüksek olarak belirlemişlerdir. Katılımcılara ayrıca stres yönetimi konusunda bilgi düzeyleri sorulmuş olup, bu konuda büyük oranda bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Kurumsal destek olarak stres yönetimine yönelik eğitim sunulduğunda istekli şekilde katılabileceğini belirten çalışan sayısı katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır.

Katılımcıların tamamı ekip liderlerinin hibrit çalışma modelini destekleyici yaklaşım sürdürdüğünü belirtirken katılımcıların neredeyse yarısı yapılan işlerin ve ek eforların yöneticiler tarafından fark edilmemesini hibrit çalışma modelinin bir sonucu olarak sunmuştur.

Hibrit çalışma modeli, geleneksel ofis tabanlı çalışma ile uzaktan çalışmayı başarılı bir şekilde bütünleştiren dinamik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve öneriler, bu modelin hem çalışanlar hem de işverenler için önemli avantajlar sunabileceğini göstermektedir. Liderlerin, yeni iş yeri düzenlemelerini ve çalışma stillerini yönlendirmeleri gerektiği bir dönemde, bu modelin iş yerlerine getirdiği potansiyeli anlamak ve uygulamak büyük bir öneme sahiptir. Hibrit çalışma modeli, geleceğin iş dünyasına dair heyecan verici bir vizyon sunmaktadır ve bu modeli benimseyenler için daha verimli, tatmin edici ve sürdürülebilir bir çalışma deneyimi vaat etmektedir.



## Kaynakça

- Abd Ghani, A., Zakaria, Z., & Amir Hamzah, S. N. (2021). Covid-19, workplace challenges. *Jurnal Intelek*, 16(2), 151-161.
- Agata, C. C., Marta, Ź. S., Mateusz, P., Damian, G., & Noemi, K. (2023). Remote and on-site work stress severity during the COVID-19 pandemic: Comparison and selected conditions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(1), 96.
- Akyüz, M. (2019). Bilgi çağında yeni bir liderlik: Resonant (ahenk yaratan) liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1819-1834.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Anderson, L. (2018). Leadership during crisis: Navigating complexity and uncertainty. *Leader to leader*, 2018(90), 49-54.
- Anthony, A. (2023, September 12). *The future of work is hybrid—Here's how to make it work*. Forbes. Retrieved September 13, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/09/12/the-future-of-work-is-hybrid-heres-how-to-make-it-work/?sh=c38b71a7bf63>
- APS (2019, December 7). *Types of stress*. The Australian Psychological Society. Retrieved April 2, 2022, from <https://psychology.org.au/for-the-public/psychology-topics/stress/types-of-stress>.
- American Psychiatric Association. (2014). American Psychiatric Association: Diagnostic and statistical manual of mental disorders, Arlington.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.

- Bhagat, R. S., O'Driscoll, M. P., Babakus, E., Frey, L., Chokkar, J., Ninokumar, B., ... & Mahanyele, M. (1994). Organizational stress and coping in seven national contexts: A cross-cultural investigation.
- Araujo, R. V., Fernandes, A. F. C., Nery, I. S., Andrade, E. M. L. R., Nogueira, L. T., & Azevedo, F. H. C. (2019). Meditation effect on psychological stress level in women with breast cancer: a systematic review. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53.
- Arunmozhi, M., Kiran Kumar, R., & Srinivasa, B. A. (2021). Impact of COVID-19 on global supply chain management. In *Managing supply chain risk and disruptions: Post COVID-19* (pp. 1-18). Cham: Springer International Publishing.
- Asghar, A., & Iqbal, (2019). Loneliness Matters: A Theoretical Review of Prevalence in Adulthood. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 7(1), 41-47.
- Ayedee, D. N., Kumar, M. A., Buttan, D. A., & Shaikh, D. A. A. (2021). Role of emotional intelligence and strategic human resource management during COVID-19 pandemic. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202, 111955.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020.
- Beno, M., & Hvorecky, J. (2021). Data on an Austrian company's productivity in the pre-covid-19 era, during the lockdown and after its easing: to work remotely or not?. *Frontiers in communication*, 6, 641199.
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2020). The implications of working without an office. *Harvard Business Review*, 15.
- Bick, R., Chang, M., Wang, K. W., & Yu, T. (2020). A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey Digital*, 23.
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K., & King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 267-273.
- Blumberga, S., & Pylinskaya, T. (2019). Remote work advantages and disadvantages on the example in it organisation. In *International Conference NORDSCI. Athens* (Vol. 281).

- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). Creating shared value. *A How to Guide for the New Corporate (R) evolution.* FSG. [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/Share\\_d\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/Share_d_Value_Guide.pdf).
- Boyatzis, R. ve McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psicothema, 18*, 34-41.
- Brassey, Jacqueline, and Michiel Kruyt. "How to demonstrate calm and optimism in a crisis." *McKinsey & Company* 11.2 (2020): 112-131.
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job Satisfaction and Perceived Structural Support in Remote Working Conditions—The Role of a Sense of Community at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(13), 6205.
- Burkus, D. (2021). *Leading from anywhere: The essential guide to managing remote teams.* Houghton Mifflin.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology, 26*(6), 509-532.
- Busch, E., Nash, J., & Bell, B. S. (2011). Remote work: An examination of current trends and emerging issues. *Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, 2*(3), 6.
- Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing, 9*(2).
- Call, C., Gerdes, R., & Robinson, K. (2009). Health and wellness research study: Corporate and worksite wellness programs: A research review focused on individuals with disabilities. *Social Dynamics LLC.*
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics.*
- Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine, 15*(5), 593-600.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal, 20*(1), 177-193.
- Cleveland Clinic (2021, January 28). *Stress.* Retrieved October 11, 2022, from <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/11874-stress>
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review, 36*(2), 255-276.



- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications.
- Cooper, Cary, Philip Dewe & Micheal P. Driscoll, Organizational Stress: A review and critique of theory, research and applications, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Revised and updated*. Simon and Schuster.
- Cutter, C. (2021). A Year into Remote Work, No One Knows When to Stop Working Anymore. The Wall Street Journal.
- Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(16), 12489.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dennis, D. J., Meola, D., & Hall, M. J. (2013). Effective leadership in a virtual workforce. *T+ D*, 67(2), 46-51.
- De Vibe, M., Solhaug, I., Tysen, R., Friborg, O., Rosenvinge, J. H., Sørli, T., & Bjørndal, A. (2013). Mindfulness training for stress management: a randomised controlled study of medical and psychology students. *BMC medical education*, 13(1), 1-11.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (2014). *Handbook of Youth Mentoring* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Sage.
- Dyer, C. (2021). Remote work aids disability inclusion: Tap into new talent pools by accessing disabled people. *HR Future*, 2021(11), 42-43.
- Ehrenfeld, T. (2018, December 7). *The Three Types of Stress*. Psychology Today. Retrieved April 2, 2022, from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/open-gently/201812/the-three-types-stress>
- El Kiassi, J., & Jahidi, R. (2023). Technostress: A Concept Analysis. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 154-169.
- Evans, A. M., & Revelle, W. (2008). Survey and behavioral measurements of interpersonal trust. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1585-1593.

- Ewers, M., & Kangmennaang, J. (2023). New spaces of inequality with the rise of remote work: Autonomy, technostress, and life disruption. *Applied Geography*, 152, 102888.
- Falconer, J. (2023, Mart 17). *How to Use Parkinson's Law to Get More Done in Less Time*. Lifehack. <https://www.lifehack.org/articles/featured/how-to-use-parkinsons-law-to-your-advantage.html>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466.
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and its impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- French, J. R. P., Rodgers, W., Cobb, S., Coelho, G. V., Hamburg, D. A., & Adams, J. E. (1974). Coping and adaptation.
- Furness, A. (2021, April 9). *Acute, Episodic and Chronic Stress – What's the difference?* In Equilibrium. Retrieved May 2, 2022, from <https://www.in-equilibrium.co.uk/acute-episodic-and-chronic-stress-whats-the-difference/>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
- Gratton, L. (2020, November 9). *Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work*. MITSloan Management Review. Retrieved March 12, 2022, from <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58-70.
- Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 87-106.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Gümüştekin, G. E., & Gültekin, F. (2015). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373.
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). Virtually in this together-how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the covid-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.
- Harper, C. (2022, May 6). *How To Build A Proactive Stress Management Practice*. My wellbeing. Retrieved June 2, 2022, from <https://mywellbeing.com/therapy-101/how-to-manage-stress-proactively>
- Haşit, G., & Yaşar, O. (2015). Çalışan kadınlarda örgütsel stres kaynakları: Bir kamu kurumu örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(4), 1-30.
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *Sage Open*, 11(4), 21582440211058193.
- Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communications. *Journal of Business Communications*, 34, 160-170.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

- Hickman, A., & Robison, J. (2020). Is working remotely effective? Gallup research says yes. *Gallup Research*.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology*, 51(3), 667-683.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*.
- Hu, H. H. S., Hu, H. Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1793-1813.
- Huberman, A. (2022, January 1). *The Ideal Length of Time for Focused Work* | Dr. Andrew Huberman. Youtube. Retrieved January 1, 2023, from <https://www.youtube.com/watch?v=5HINgMMTzPE>
- Jang, D., Elfenbein, H. A., & Porath, C. (2023). Who succeeds in a leadership course? Achievement is predicted by ability-tested but not self-reported emotional intelligence. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100566.
- Karakuş, S., & Kantaş Yılmaz, F. (2023). Örgütsel Stresin Mutluluğa ve Çalışan Performansına Etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 169-179.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Knight, A. P. (2015). Mood at the midpoint: Affect and change in exploratory search over time in teams that face a deadline. *Organization Science*, 26(1), 99-118.
- Knotts, J. (n.d.). *14 Time-Management Practices For Completing Your To-Do List*. Retrieved April 1, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/02/13/14-time-management-practices-for-completing-your-to-do-list/?sh=4c6eda974eb8>
- 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.
- Kumari, M., Badrick, E., Chandola, T., Adam, E. K., Stafford, M., Marmot, M. G., ... & Kivimaki, M. (2009). Cortisol secretion and fatigue: associations in a community based cohort. *Psychoneuroendocrinology*, 34(10), 1476-1485.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.

- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46(8), 819.
- Liukkunen, K., Lindberg, K., Hyysalo, J., & Markkula, J. (2010, August). Supporting collaboration in the geographically distributed work with communication tools in the remote district SME's. In *2010 5th IEEE International Conference on Global Software Engineering* (pp. 155-164). IEEE.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public administration review*.
- McCrabbe, N. (2022). Five ways to beat stress and burnout at work., *Winter2022*, 47, 1
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
- Marlow, S., Lacerenza, C. and Salas, E. (2017). "Communication in virtual teams: A Conceptual Framework and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 27(4), pp.575-589.
- Marr, B. (2022, August 31). *The top 10 time management tips to work smarter, not harder*. Forbes. Retrieved September 2, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/31/the-top-10-time-management-tips-to-work-smarter-not-harder/?sh=629192443255>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835.
- McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York academy of sciences*, 840(1), 33-44.
- Mehrabian, A., Young, A. L., & Sato, S. (1988). Emotional empathy and associated individual differences. *Current Psychology*, 7, 221-240.
- Mehta, M., Sarvaiya, H., & Chandani, A. (2022). Community engagement through responsible leadership in managing pandemic: insight from India using netnography. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(3/4), 248-261.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.
- Muralidhar, B., Prasad, D. K., & Mangipudi, D. M. R. (2020). Association among remote working concerns and challenges on employee work-life balance: an empirical study using multiple regression analysis with reference to international agricultural research institute, Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(6).
- Norlander, P., Jukic, N., Varma, A., & Nestorov, S. (2021). The effects of technological supervision on gig workers: Organizational control and

- motivation of Uber, taxi, and limousine drivers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), 4053-4077.
- Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The people still make the (remote work) place: Lessons from a pandemic. *Journal of management*, 47(8), 1967-1976.
- Olsen, K. M., Hildrum, J., Kummen, K., & Leirdal, C. (2023). How do young employees perceive stress and job engagement while working from home? Evidence from a telecom operator during COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 45(3), 762-775.
- Pachter, D. (2021). *Remote Leadership: How to Accelerate Achievement and Create a Community in a Work-from-home World*. Amplify Publishing.
- Pal, P. (2016, June 23). *Battling the Physical Symptoms of Stress*. Retrieved October 11, 2022, from <https://hbr.org/2016/06/battling-the-physical-symptoms-of-stress>
- Panigrahi, C. M. A. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154-160.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P., & Stein, J. H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 18-28.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6-20.
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1487402>
- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M., & Thompson, M. J. (2023). Interruptions in remote work: A resource-based model of work and family stress. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1023-1041.
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345.
- Piotrowski, N. A., Hollar, D. W. (2023). Stress. Magill's Medical Guide (Online Edition)
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2023). Investigating the key success metrics for WFH/ remote work models. *Industrial and commercial training*, 55(1), 19-33.
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.

- Prasad, D. K., Mangipudi, D. M. R., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4).
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R., & Rani, R. (2023). Remote working and occupational stress: Effects on IT-enabled industry employees in Hyderabad Metro, India. *Frontiers in Psychology*, 14, 998.
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The relevance of emotional intelligence in project leadership. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(1), 16.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.
- Raffo, D., & Williams, R. (2018). Evaluating potential transformational leaders: weighing charisma vs. credibility. *Strategy & Leadership*, 46(6), 28-34.
- Rapparini, M. (2023, January 26). *The future of work is hybrid, human and here to stay*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/26/the-future-of-work-is-hybrid-human-and-here-to-stay/?sh=1ca274ec45f0>
- Reisinger, H., & Fetterer, D. (2021). Forget flexibility. Your employees want autonomy. *Harvard Business Review*, 29.
- Rhodes, J. (2005). A Model of Youth Mentoring. In D. L. DuBois & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring*. Sage Publications.
- Romo, M. (2023). *Your Resource is Human: How empathetic leadership can help remote teams rise above*. Practical Inspiration Publishing.
- Russell, T. & Spann, R.T. (2023, March 13). *Stressors: Recognizing what causes stress*. Forbes. Retrieved April 2, 2023, from <https://www.forbes.com/health/mind/what-causes-stress/>
- Sabaruddinsah and Asiah, N. (2022). The influence of transformational leadership in the COVID 19 pandemic period on employee performance through culture control and organizational commitment. *J. Islamic Eco. Eco.* 5, 411–425. doi: 10.36778/jesy.v5i1.610
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

- Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K., & Varajão, J. (2022). Reach for the sky: Analysis of behavioral competencies linked to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 192-215.
- Santos, J. (2013). Designing and leading virtual teams.
- Sang, P., Liu, J., Zhang, L., Zheng, L., Yao, H., & Wang, Y. (2018). Effects of project manager competency on green construction performance: The Chinese context. *Sustainability*, 10(10), 3406.
- Schalow, M. M. (2020). *Social connectedness in a remote workforce* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout).
- Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., & Tepliuik, M. (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Studies of Applied Economics*, 39(5).
- Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British medical journal*, 1(4667), 1383.
- Selye, H. (1951). The general-adaptation-syndrome. *Annual review of medicine*, 2(1), 327-342.
- Selye, H. (1954). The alarm reaction, the general adaptation syndrome, and the role of stress and of the adaptive hormones in dental medicine. *Oral Surgery, Oral Medicine, Oral Pathology*, 7(4), 355-367.
- Selye H. *The Stress of life*. New York: McGraw-Hill, 1956.
- Senanayake, B., Wickramasinghe, S. I., Edirippulige, S., & Arambepola, C. (2020). Stress and its social determinants-A qualitative study reflecting the perceptions of a select small group of the public in Sri Lanka. *Indian journal of psychological medicine*, 42(1), 69-79.
- Seppälä, E. (2015, December 14). *How Meditation Benefits CEOs*. Retrieved October 12, 2022, from <https://hbr.org/2015/12/how-meditation-benefits-ceos>
- Shahsavariani, A. M., Ashayeri, H., Lotfian, M., & Sattari, K. (2013). The effects of stress on visual selective attention: The moderating role of personality factors. *Journal of American Science*, 9(6s), 1-16.
- Siegrist, J., Siegrist, K., & Weber, I. (1986). Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease. *Social science & medicine*, 22(2), 247-253.
- Silverman, M. N., Heim, C. M., Nater, U. M., Marques, A. H., & Sternberg, E. M. (2010). Neuroendocrine and immune contributors to fatigue. *PM&R*, 2(5), 338-346.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.



- Sirois, F. M. (2023). Procrastination and stress: A conceptual review of why context matters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5031.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Smith, L. (2021). Empathy in remote work communication: a qualitative case study.
- Spaulding, S. (2017). Cognitive empathy. *The Routledge handbook of philosophy of empathy*, 13-21.
- Song, X., & Guo, S. (2022). The impact of negative workplace gossip on employees' organizational self-esteem in a differential atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 13, 854520.
- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64, 101328.
- Soussa, E. (2020, June 02). The new normal: Adapting to the psychology of remote working. *Business Popular Workplace*.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres, çimento işverenler dergisi. *İstanbul, C*, 23.
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., & Ghislieri, C. (2021). The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. *Behavioral sciences*, 11(8), 112.
- Stranks, J. (2005). *Stress at work*. Routledge.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*.
- Suresh, M., & Gopakumar, K. (2021). Multi-grade fuzzy assessment framework for software professionals in work-from-home mode during and post-COVID-19 era. *Future Business Journal*, 7(1), 10.
- Şentürk, E., Sağaltıcı, E., Geniş, B., & Günday Toker, Ö. (2021). Predictors of depression, anxiety and stress among remote workers during the COVID-19 pandemic. *Work*, 70(1), 41-51.
- Tait, B. (2020, May 15). *How to develop effective stress management techniques*. Forbes. Retrieved June 2, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/05/15/how-to-develop-effective-stress-management-techniques/?sh=b56dba441f37>
- Taner, B. (2005). Zaman yönetimi. *Öneri Dergisi*, 6(23), 67-71.
- Tayne, S., Hutchinson, M. R., O'Connor, F. G., Taylor, D. C., Musahl, V., & Indelicato, P. (2020). Leadership for the team physician. *Current Sports Medicine Reports*, 19(3), 119-123.

- Telman, N. (1986). Stres ve insan. *Stres Yönetimi Semineri. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE). Gebze-Kocaeli.*
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of advanced nursing, 78*(3), 595-608.
- Tomiura, E., & Ito, B. (2023). Impacts of globalisation on the adoption of remote work: Evidence from a survey in Japan during the covid-19 pandemic. *The World Economy, 00*, 1–26.
- Tracy, B. (2017). *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time.* Berrett-Koehler Publishers.
- Tsipursky, G. (2023, May 10). *The Surprising Rise Of Hybrid Work.* Forbes. Retrieved June 13, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/05/10/the-surprising-rise-of-hybrid-work/?sh=6971303f1eef>
- Tucker, J. S., Sinclair, R. R., Mohr, C. D., Adler, A. B., Thomas, J. L., & Salvi, A. D. (2008). A temporal investigation of the direct, interactive, and reverse relations between demand and control and affective strain. *Work & Stress, 22*(2), 81-95.
- Tutar, H. (2021). Kriz ve stres yönetimi. Seçkin Yayıncılık.
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: insights from the polish managers' perspective. *Sustainability, 14*(1), 552.
- Van Wart, Montgomery. (2017). Leadership in Public Organizations: An Introduction. Routledge.
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international, 25*(2), 219-230.
- Wainfan, L., & Davis, P. K. (2004). *Challenges in virtual collaboration: Videoconferencing, audioconferencing, and computer-mediated communications.* Rand Corporation.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during covid-19. *European Journal of Information Systems, 29*(4), 429-442.
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal, 37*(2), 29-36.
- Wang, X., Gobbo, F., & Lane, M. (2010). Turning time from enemy into an ally using the pomodoro technique. In *Agility Across Time and Space: Implementing Agile Methods in Global Software Projects* (pp. 149-166). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology, 70*(1), 16-59.
- Wickramasinghe, V., & Nakandala, I. (2022). COVID-19 and working from home: determinants and consequences of work-family and family-work conflicts. *Revista Crítica de Ciências Sociais, (129)*, 153-176.
- Xie, J. L. (1996). Karasek's model in the people's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management journal, 39*(6), 1594-1618.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation.

# Uzaktan Çalışma Ortamlarında Liderlik ve Stres Yönetimi

Begüm Al

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-700-9  
  
9 789754 477009