

Esnek Çalışma Rehberi

KOLEKTIF HOUSE

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

Hibrit Çalışma Modelini Uygulayabilmek

Dönüşümlü çalışma sistemi giderek daha da popüler hale geliyor. Yoksa şirketiniz hâlâ aksiyon almadı mı?



En yeni Kolektifli: Kolektif House Aksoy Plaza açılıyor!



Erken kayıt avantajlarından faydalanmak için

Kurumsal ve bireysel yeni nesil ofis çözümleri ile çalışmayı daha verimli hale getirecek yeni lokasyonumuz Haziran'da Maslak'ta sizlerle. Hem etkileşimi ve yaratıcılığı destekleyen ortak çalışma alanları, hem kuruma özel izole ofis çözümleri aynı çatı altında. Büyüyen Kolektif ailesine katılmak, değişen şartlara ayak uydurmak ve özel çalışma alanı stratejileriyle tanışmak için aramızda yerinizi alın.

KOLEKTİF HOUSE



İçindekiler

3

Daha İyi Bir İş Yeri Oluşturmak için İlk Adım: 'Teşekkürler'

5

Networklerimizle Temasımızı Kaybediyoruz

7

Hibrit Çalışma Sisteminde 5 Temel Fayda

10

Hibrit Ofis Tasarımı

19

Çalışanların Çalışma Alanlarından En Büyük Beklentisi Ne?

21

Bilgiye Dayalı İşler "Esnek" Hale Getirilebilir mi?

22

İş Dünyasının Geleceği Çiziliyor: Daha Esnek ve Daha Verimli

24

İş Yerinde Çalışmaların (Devamlı) Bölünmemesi için Bir Yönetim Planı

26

Pandemi Sonrası Yan Haklara Bakış Değişiyor

28

Çalışanların Uzaktan Çalışmanın Geleceği Hakkında Söyledikleri



**Kolektif House Kurucu
Ortağı ve CEO'su
Ahmet Onur**

Pandemi sonrası dünyayı tarif etmekte sıkça kullanılan “hibrit”, artık çalışma ekosistemindeki en önemli anahtar kelime. İşverenler, yöneticiler ve çalışanlar günümüzde çalışma ve kişisel alanları arasında bir denge kurmaya çalışıyor. İlk etapta uzaktan çalışma modelinin verimliliği düşüreceğinden çekinen işverenler hibrit çalışma modelinin işin yeni doğasının vazgeçilmez olduğunu savunmaya başladı. Başlangıçta evden çalışmayı bir konfor olarak gören çalışanlar da gündün güne fiziksel olarak bir araya gelip birlikte çalışmanın bağlılık ve performansı arttırdığını gördü. Şirketler çalışanlarının ofisten ve uzaktan çalışma beklentilerinin bir kombinasyonunu hibrit yapı ile sağlamaya çalışıyor.

Hal böyleyken yıkıcı inovasyonun lideri teknoloji şirketleri başta olmak üzere birçok firma hibrit çalışma sistemlerine geçti ve çalışma kültüründe bir devrim başladı. Geleneksel ofislerin yerini artık yeni nesil ofis çözümleri alıyor. Ofisler esnek çalışma modeline uygun, network imkânı sunan, iş birliğini mümkün kılan, yeniliği teşvik eden, ekip motivasyonunu ve verimliliğini arttıran yapılar olarak konumlanıyor. Ofis alanları iş yapmak için bir araya gelinen yer olmanın ötesinde çalışanların yüzünü gülmüseten, kendilerini ait hissedebilecekleri ve her sabah tutkuyla gelebilecekleri ortamlara dönüşüyor.

Kolektif House olarak bizler de “Kalbine iyi gelen, işine de iyi gelir” mottosuyla 5 sene önce çıktığımız bu yolda “esneklik” kelimesinin çalışma kültüründeki yerini ve var olan çalışma alanı çözümlerini sorgular haldeydik. Şirketlerin geleneksel ofis anlayışının dışına taşıdığı bu yeni yapıda çalışmanın olduğu her yerde anılmak için ürünlerimizi Kolektifilerimize değer katacak yenilikçi çözümler sunma vizyonumuzla farklı koşullara adapte ederek, çalışma kültürünün dönüşümüne öncülük ettik. Bugün geldiğimiz noktada ise bu dönüşüm sürecinde birçok firmanın tercih ettiği stratejik ortak olmayı başardık.

Özetle; iş hayatının yeniden şekillenme sürecinde işin geleceği çalışan mutluluğunu ve verimliliğini sağlamak amacıyla İnsan Kaynakları ve çalışma alanı stratejilerinin geliştirilip uygulanmasını gerektirecek. Kolektif House olarak Harvard Business Review Türkiye ile ortak çalışmamız olan bu rehber birbirinden değerli uzman isimlerin öngörülerini yansıtan ve esnek çalışma hayatına, değişen beklentilere, evrilen düzene ışık tutacak bilgileri barındırıyor. Keyifli okumalar dileriz...



**HBR Türkiye
Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan**

Paradigma değişimi, sık sık kullandığımız ama az deneyimlediğimiz bir olgudur. Özünde alışlagelmiş yapıların dönüşmesini, yeni yaklaşımların hâkim noktaya gelmesine zemin hazırlanmasını ifade eder. Dönem dönem konvansiyonel yaklaşımların ortadan kalkması ve yerine yeni bakış açılarının olgunlaşması noktasında bu tür paradigma değişimleri önemlidir.

Yaşadığımız pandemi çalışma dünyasında bu tür bir paradigma değişikliğini tetikledi. On yıllardır alışageldiğimiz çalışma biçimlerinin, mekanizmaların ve yapıların aslında düşündüğümüz kadar kemikleşmiş olmadığını gördük. Alışkanlıklarına ve bildiği sistematlere olan bağlılığına çok düşkün olan insanoğlu bu dönemde çalışma konmuşundaki alışkanlıkların da değiştiğinin bir kez daha farkına vardı.

Aslına bakarsanız bu dönüşüm pandemiyle gelen bir durum değil. Bundan 10 yıl öncesinden başlayarak düzenli biçimde iş-iş yeri-iş gücü kavramlarının yeniden tanımlanması gerektiğinin altını çiziyorduk. Elbette ki alışkanlıkların dünyasında bunlar “olsa ne iyi olur ama...” tarzı yaklaşımlar olmaktan öteye gidemiyor, birkaç sektörde birkaç şirketin uyguladığı ama ana akıma yansımayan yaklaşımlar olarak görülüyordu. Şimdi ise bambaşka bir durum söz konusu...

İş diye nitelendirdiğimiz olgu, tanımlanmış yapılardan çıkıp devingen yetkinlik setleri karmasına dönüşüyor. İş gücü dediğimiz ekosistem tamamen bir şirkete bağlı çalışan insanlar topluluğundan çıkıp gereken yetkinliği gereken zamanda ve gerektiği kadar erişilen bir dinamik ekosisteme evriliyor. İş yeri de bu değişimden azade değil. Her yerden, her an çalışabilen bir iş gücünün hâkim olacağı bir dünyada iş yeri de esnek bir yapıya kavuşuyor. Gerek anlamı gerek tasarımı ve gerekse özellikleri açısından iş yeri kavramı bir etkileşim platformuna doğru bir gelişim yaşıyor.

Bugünün ve geleceğin insan ve kültür profesyonelleri insanın merkezde olduğu, üretilen değer maksimize edilerek adil biçimde paylaşıldığı bir çalışma dinamiği içerisinde iş yerinin anlamını yeniden tanımlamak durumunda. Fiziksel dünya ile dijital dünyanın iç içe geçtiği bu dönemde mekânın etkisini doğru biçimde özümsemek ve buna uygun biçimde çalışma mekanlarını konumlandırmak artık elzem. İş gücüne ihtiyaç duyduğu esnek yapıyı sağlamak için bu yaklaşımın çok önemli olduğunun altını çizmemiz gerekiyor.

Bu çalışma ile sizlere çalışma hayatına dair farklı bakış açıları sağlayacak, bugünü ve yarını şekillendiren dinamikleri detaylandırarak ve insan odaklı değer üretme yolculuğunda size destek olacak bir rehber ortaya koymaya çalıştık. Keyifle okumanız dileklerimizle...

Daha İyi Bir İş Yeri Oluşturmak için İlk Adım: 'Teşekkürler'

*Lauren R. Locklear,
Shannon G. Taylor ve
Maureen L. Ambrose*



İçinde bulunduğumuz bu günlerde minnettar olacağımız çok az şey varmış gibi hissedebiliriz. Birçoğumuz sağlığımız, maddi durumumuz ve işimiz konusunda sürekli bir endişe içindeyiz. Bu endişeler fiziksel ve zihinsel sağlığımızı etkileyen, işteki performansımıza zarar veren ve ilişkilerimizi zorlayan aşağı doğru bir kısır döngü yaratabilir. Olumlu olanı gözden kaçırdığımızda ve olumsuz olana odaklandığımızda meslektaşlarımıza kötü davranma ihtimalimiz daha yüksek: Onlara hakaret edebilir, arkalarından konuşabilir, onları görmezden gelebilir ve hatta dışlayabiliriz bile.

Bu nezaketsiz davranışlar, kurumlar için yaygın ve pahalı bir sorundur. Ne yazık ki araştırmalar, kurumlarda kötü davranışları azaltmak için pek fazla pratik çözüm sunmaz, üstelik var olan çözümlerin çoğu pahalıdır, zaman alıcıdır ve sınırlı etkinlik gösterir. İş yerinde görülen kötü davranışlara dair 20 yıllık

araştırma deneyimimizle bu sorunu incelemeye mecbur hissettik ve bu zararlı davranışları engellemek için etkili ve bilimsel olarak geçerli bir yöntem bulmaya karar verdik.

Kötü davranışlar tamamen insanların moralini bozmaya yöneliktir. Bu yüzden özellikle minnettarlığı kullanarak insanları nasıl mutlu edebileceğimizi ortaya çıkarması umuduyla pozitif psikoloji üzerine yapılan araştırmalara baktık. Sonuç: Araştırmalar, minnettarlık duygularının ilişkileri geliştirdiğini, destek hissini pekiştirdiğini ve olumlu davranışları artırdığını gösteriyor.

Bu alandaki araştırmalar, insanların basit müdahalelerle kasıtlı olarak minnettarlık duygularını geliştirebileceklerini de gösteriyor. Bunlardan biri, katılımcıların tartışma, yazma ve rol yapma etkinlikleriyle minnettarlık ifade etmek için bir araya geldiği "minnettarlık grupları" oluşturmaktır. Bir diğeri, birine

teşekkür mektubu yazıp sonra yüksek sesle okumakken belki de en basit ve en bilinen müdahale, bir kişinin her gün birkaç dakasını minnet duyduğu şeyleri, insanları ve olayları not olarak geçirdiği bir şükran günlüğü tutmayı içerir.

Bu bulguları göz önünde bulundurarak, minnettarlık müdahalesinin kurumlarda gözlemlenen kötü davranışları azaltabileceğini düşündük. Sadece durumun böyle olup olmadığını test etmekle kalmadık, işe yaradıysa nedenini de anlamak istedik. Pozitif psikoloji literatürü bizi dört olası açıklamaya yönlendirdi. Minnettarlık müdahaleleri:

- Olumlu davranışlar sergilemek için motivasyonu güçlendirir.
- Kişilerarası yakın ilişkileri teşvik eder.
- Otokontrolü geliştirir.
- Destek hislerini pekiştirir.

Buradan yola çıkarak bir çalışma tasarladık ve bir araştırma hizmetleri şirketinin yardımıyla çok çeşitli sektörlerde, kuruluşlarda ve işlerde çalışan 147 gönüllüyle çalışma yaptık. Süpervizörler ve BT teknisyenleri gibi daha tipik ofis rollerinde çalışanların yanı sıra öğretmenler, temizlikçiler ve fast-food çalışanları da vardı. Katılımcıları rastgele olarak iki koşuldandırarak birine atadık ve iki hafta boyunca çalıştıkları günleri günlüklerinde açıklamalarını istedik. Minnettarlık koşuluna atananlardan minnettar oldukları insanlar, olaylar ve iş yerindeki şeyler hakkında yazmaları istendi. Kontrol koşuluna atananlardan ise sadece günlerini kayıt altına almaları talep edildi. 10 günlük sürenin ardından bu çalışanlar, günlük tutmanın olumlu davranışlara dair motivasyon, ilişki yakınlığı, otokontrol ve hissedilen destek üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlemize yardımcı olmak için bir anket doldurdular. Bir hafta sonra, yine aynı çalışanların iş arkadaşlarından birinin farklı bir anketi doldurarak çalışanın son iki hafta içindeki kötü davranışlarını açıklamasını istedik.

Verileri analiz ettiğimizde şükran günlüğünün, katılımcıların otokontrolünü artırarak iş yerinde kötü davranışları azalttığını gördük. Bunun tesadüfi olmadığından emin olmak için aynı prosedürleri kullanarak bu sefer 204 çalışanla ikinci bir çalışma yaptık. Minnettarlık müdahalesinin nezaketsiz davranışları azaltıp azaltmayacağını test etmenin yanı sıra, katılımcıların iş arkadaşları hakkında ne sıklıkta dedikodu yaptıklarını veya onları dışladıklarını etkileyip etkilemediğini de inceledik. Minnettarlık koşulundaki çalışanların daha fazla otokontrol gösterdiğini ve iş arkadaşlarına göre işte daha az nezaketsizlik, dedikodu ve dışlama yaptıklarını gördük.

Araştırmalarımız, şükran günlüğünün kurumlarda kötü davranışları azaltmada bir rol oynayabileceğine dair kanıtlar sunsa da her derde deva olmadıklarını da gösteriyor. Çalışmalarımıza sadece şükran günlükleri dağıtmanın işteki kötü davranışları

ortadan kaldıracığını söylemeye çalışmıyoruz. Bunun yerine yöneticilere, bir minnettarlık kültürü geliştirerek iş yerindeki oldukça karmaşık olan kötü davranış sorununu daha geniş ve daha bütünsel bir şekilde ele almalarını öneriyoruz. Nasıl mı? İşte bilimden yararlanarak oluşturduğumuz birkaç öneri:

Liderler çalışanlara rol model olmalıdır. Bazıları için minnettarlık basmakalıp bir düşünce olabilir. Liderler bir minnettarlık kültürü oluşturmaya inanmazsa çalışanların bunu yapması da beklenemez. Liderlerin kararlılıklarını gösterebilmelerinin bir yolu, her çalışana samimi ve kişiselleştirilmiş biçimde teşekkür etmek için zaman ayırmaktır. Ekibinizdeki 10, 50 ve hatta 100 kişiye teşekkür etmenin ne kadar süreceğinden mi endişeleniyorsunuz? Douglas Conant, Campbell'in CEO'su olduğu süre boyunca çalışanlarına kendi eliyle yazdığı 30 binden fazla teşekkür notu gönderdi. Bu notların moral ve üretkenliği artırdığına inanıyordu. Bu tarz kültür değişikliklerinin kalıcı olması için liderlerin söyledikleriyle yaptıklarının bir olması gerekir.

Minnettarlık için yeterli zaman ve alan yaratın. Çoğu çalışan, minnettarlık veya takdiri herkese açık bir şekilde ifade etme konusunda kararsız hissedebilir, bu yüzden bunu zorunlu hale getirmeyin. Bunun yerine, yöneticiler minnettarlık için (fiziksel veya sanal) alan ve zaman ayırmalıdır. Örneğin, yöneticiler çalışanların birbirlerini tanımaları ve tebrik etmesi için bir takdir panosu veya özel bir Slack kanalı oluşturabilir. Yöneticiler ayrıca toplantıları, çalışanların minnettar oldukları bir şeyi ifade edebilecekleri "şükran check-in'leri" ile başlatabilirler. Çalışanlar panoya not yazdıklarında veya check-in'lere katıldıklarında kararsız iş arkadaşlarını da aynı şeyi yapmaya teşvik edecek sosyal kanıtlar oluşturur.

Çalışanların, yaptıkları işlerden yararlanan kişilerle etkileşim kurmasına izin verin. Bir minnettarlık kültürü oluşturabilecek ve geliştirebilecek tek kişi yöneticiler değildir. Çalışmalarınızın performansından olumlu olarak etkilenen müşterileri ve işlerinden yararlanan diğer kişileri dahil edebilirsiniz. Adam Grant ve iş arkadaşlarının üniversite mezunlarından bağış toplamaktan sorumlu çalışanlar arasında yaptıkları araştırmayı düşünün. Bir grup, topladıkları bağışlarla sağlanan burslardan yararlanan bir öğrenci ile kısa bir süre görüştü. Öğrenci, onların çalışmalarının kendi bursunu nasıl finanse ettiğini ve çabalarını ne kadar takdir ettiğini anlattı. Bir ay sonra, bu çalışanlar telefonda yüzde 142 daha fazla vakit geçirdi ve öğrenciyle tanışmayanlara göre yüzde 171 daha fazla para topladı. Peki buradan ne çıkarabiliriz? Kurumlar, çalışanların performanslarından olumlu etkilenen insanlarla tanışabilecekleri toplantılar ve etkinlikler düzenlemelidir.

Sonuç olarak: Yöneticiler iş yerinde minnettarlığı ve takdiri ifade etmenin önemini sürekli vurgulamalıdır. Bir minnettarlık kültürü geliştirmek, yalnızca çalışanların refahını ve performansını artırmakla kalmaz. Araştırmamıza göre, iş yerinde kötü davranışların önüne geçilmesine de yardımcı olur. Bizim kitabımızda, minnettar olmanın bir başka nedeni de bu.

Networklerimizle Temasımızı Kaybediyoruz

Marissa King ve Balázs Kovács



Son araştırmalarımız, profesyonel ve kişisel bağlantılarımızın pandemi sırasında yaklaşık yüzde 16 (veya 200'den fazla kişi) azaldığını gösteriyor. Networklerinizin azalması bazı ciddi dezavantajlara sebep olabilir. İş bulmak daha zor hale gelebilir. Bu durum kariyer ilerlemesini ve terfi almayı zorlaştırabilir. Aynı zamanda şirketler için daha az yaratıcılığa ve daha fazla ortak fikre yol açabilir. İş yerinde daha az bağlantısı olan kişilerin aidiyet hissi azalır ve organizasyonla özdeşleşme olasılığı daha düşük olur. Bu da şirketleri daha yüksek çalışan değişim oranları ve hatta dolandırıcılık ve ihmal riskine sokar.

Normal şartlar altında bağlantılarımız kendiliğinden azalmaz, artma olasılıkları daha yüksektir. Taşındığımızda, iş değiştirdiğimizde veya çocuk sahibi olduğumuzda arkadaşlarımızı zaman içinde kaybetmek yerine genellikle yeni ilişkiler kurup kaybettiklerimizin yerini doldururuz.

Pandemiye dair sıra dışı olan şeyse eski ilişkilerin yenileriyle değiştirilmemesi oldu. Birçok insanın yalnızlıkla mücadele ettiği ve işten kopuk hissettiği bir zamanda, uzaktan tanıdıklarla bağlantıları sürdürmek konusunda bilinçli olmak her zamankinden daha çok önem taşıyor.

Network Oluşturmanın Mantiğini Kavrayın

Araştırmacılar Gillian Sandstrom ve Elizabeth Dunn, pandemi öncesi katılımcılardan normal bir gün boyunca bir yabancıyla veya bir tanıdıkla ne sıklıkta etkileşimde bulduklarını

saymalarını istedi. Ortalama bir kişinin iş yerinde yapılan sohbetler ve rastgele toplantılar aracılığıyla çok iyi tanımadıkları 11 ila 16 kişiyle iletişim kurduğunu keşfettiler. Yabancılarla ve tanıdıklarla olan bu etkileşimler bizi daha mutlu ediyor ve daha büyük bir aidiyet hissine neden oluyor.

Pandemi sürecinde dikkatimizi yabancılardan uzaklaştırıp aile, arkadaşlar ve en yakın görevdeşlerimizle ilişkileri güçlendirmeye yönlendirdik. Networkü daha büyük dış halkalara doğru ilerledikçe duygusal yoğunluğun azaldığı altı eş merkezli bir daire dizisi gibi düşündüğümüzde, en içteki daire şiddetli duygusal ve finansal sıkıntı zamanlarında başvurduğunuz beş kişiyi gösterir. En dıştaki halka, sima olarak tanıyacağınız yaklaşık bin 500 tanıdık veya zayıf bağlantılardan oluşur. Pandemi öncesi ve sonrası yüzlerce kişinin kişisel ve iş networklerini karşılaştırdığımızda en dıştaki halkanın boyutunun küçüldüğünü gördük. Fakat bu küçülme, yakın ilişkilerimizin güçlenmesini de beraberinde getiriyordu.

Strese karşı network tepkilerini inceleyen araştırmacılar, bu eğilimi "kendini korumaya geçmek" olarak adlandırdılar. Bir teknoloji şirketindeki dijital etkileşimlere bakıldığında, Harvard Business School'dan Ethan Bernstein liderliğindeki bir çalışma benzer bir model buldu. Yakın işbirliği yapanlar arasındaki alışveriş, karantina sürecinden sonra daha uzak görevdeşler arasında yüzde 10 daha az iletişim pahasına yüzde 40 arttı. Uzun vadede, kendini korumaya geçme ve yabancılarla etkileşim kurma fırsatlarının eksikliği network ağının daralmasına neden oluyor.

Fakat kadınların network ağında erkeklerinki kadar daralma yaşanmadı. Aslında, genel network azalmalarının çoğu, erkeklerin networkündeki azalmayla açıklanabilir. Haziran 2019'da 200'e yakın kişinin networklerini karşılaştırdığımızda ve Haziran 2020'de aynı kişilerin networklerine baktığımızda erkeklerin networkünde 450'den fazla kişilik veya yüzde 30'a yakın bir düşüş yaşadığını gördük. Kadınların networklerinde neredeyse hiç düşüş yaşanmadı.

Bu haber, kadınların pandemi sırasında ev işi ve çocuk bakımı sorumluluğunu orantısız bir şekilde üstlendikleri ve işgücünden ayrılma oranlarının endişe verici oranlarda olduğu göz önüne alındığında olumlu anlamda şaşırtıcı nitelikte. Ayrıca, birimizin (Marissa King) Social Chemistry kitabında belirttiği önemli bir noktayı da vurguluyor. İnsanlar çoğu zaman networklerinin nasıl işe yaradığını anlamak ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sahip oldukları zamanı kullanmak yerine networklerini büyütme odaklanıyor.

Kadınlar network oluşturmak için erkeklerden daha fazla zaman harcıyor diyemeyiz. Bunun yerine, kadınların doğal network oluşturma tarzı pandemi sırasında onlara bir avantaj sağlıyor diyebiliriz. Kadınlar duygusal yakınlığı sürdürmek için iletişim kurmaya devam ediyor. Bu iletişim yüz yüze, telefon ile ve birbirlerine mesaj göndererek olabilir. Erkeklerin ve

kadınların duygusal yakınlığı nasıl koruduğunu karşılaştıran bir araştırmaya göre, ünlü evrimsel psikolog Robin Dunbar ve çalışma ortağı Roberts bunun erkekler için doğru olmadığını buldu. Erkekler, konuşmak yerine “birlikte etkinlik yaparlar.” Birlikte bir spor etkinliği düzenlerler. Bir şeyler içmeye giderler. Balık tutarlar. Kart oynarlar. Ama konuşmazlar. Pandeminin neden olduğu sosyal kısıtlamalar, erkeklerin bağlantıda kalmasını çok zorlaştırdı.

Sizin için Neyin Önemli Olduğunu Yeniden Teyit Edin

Yüz yüze iletişimi kurmazsak arkadaşlar ve aileyle olan duygusal bağımız hızla bozulur. Yüz yüze bir toplanma yapılmadan geçen iki aylık bir süre sonunda, arkadaşlar ve aile üyeleri arasındaki yakınlık hissi yüzde 30'dan daha fazla azalır. Bu süreden sonra arkadaşlıklar daha resmi bir hale gelir. Beş ay sonrasında, (evden çalışma düzeninin ilk çıkışından bu yana geçen süreden çok daha az) arkadaşlar arasındaki yakınlık hissi yüzde 80 oranında azalır.

İnsanlar kriz anlarında networklerinin gerçekte olduğundan daha az erişime sahip olduğunu düşünüyor. Bu özellikle daha az kaynağa sahip insanlar için geçerli bir durum. Dünyamızı giderek küçülüyor gibi hissettiğimiz zamanlarda ilişkilerimizin gerçekte ne kadar erişilebilir olduğunu hatırlamak bize çok yardımcı olabilir. Sosyal medya bu konuda bizim için işleri kolaylaştırabilir.

Ohio State University ve Northwestern University'den işletme okulu profesörleri Tanya Menon ve Ned Smith, kim olduğunuzu ve temel değerlerinizin ne olduğunu hatırlamanın, kendini korumaya yönelik bazı eğilimlerin üstesinden gelmenize yardımcı olabileceğini keşfettiler. Network odağımız iç halkaya doğru kaymaya başlar çünkü kendimizi kontrolden çıkmış hissederiz. Sizin için kimin ve neyin önemli olduğunu teyit etmek, bir rahatlık ve kontrol duygusu yaratmaya yardımcı olabilir ve temas kurmadığınız insanlarla iletişimi kurmayı kolaylaştırabilir.

Yeniden Bağlantı Kurmaya Odaklanın

Sosyal mesafenin devam edeceği önümüzdeki aylarda ve birçok kişi için pandemiden sonra da devam edecek sanal çalışma sistemine geçiş sırasında, yeniden bağlantı kurmaya odaklanmak çok kritik. Kayıp ilişkileri yeniden canlandırmak için aktif bir çaba sarf etmezseniz networkünüzdeki daralmanın sonuçları muhtemelen kalıcı olacaktır.

Bununla birlikte, insanlar genellikle iletişime geçmek konusunda isteksizdir. İletişime geçildiğine garip bir atmosfer olacağına dair bir yanılma mevcut ya da belki de ne söyleyeceğinizden gerçekten emin değilsiniz. Oysaki bunu yapmanız; teşekkür etmek, ne sağlayabileceğinizi düşünmek, hatta yardım istemek kadar kolaydır. Eski bir mentorunuz ya da uzun zamandır konuşmadığınız kariyerinizde önemli bir rol oynayan biri

var mı? Bu kişilerin sizin için değerini ifade etmek için zaman ayırın. Değerlilik bağlantıları canlı tutan güçlü bir duygudur. Bir görevdeşinizi veya eski bir müşterinizi hatırlatan bir makale gördünüz veya bir podcast mi duydunuz? Bu tarz haberleri iletin ve onları düşündüğünüzü bildirin. Yardım istemek de yeniden bağlantı kurmanın güçlü bir yolu olabilir. Böylece karşıdaki kişi bir yardımı dokunabildiğini hisseder ve yeniden bir amaç duygusu canlanır.

İletişime geçtiğiniz zaman, network ölçeğinizi sürdürmek için Zoom happy hour'larına katılmak veya insanlarla sanal olarak tanışmaya çalışmak zorunda değilsiniz. Aslında, araştırmamız videokonferansların sosyal bağlantıyı sürdürmeye yardımcı olmadığını gösteriyor. Sözlü olmayan iletişim biçimlerini sanal dünyadan okumaya ve iletmeye çalışmak bize destek olmaktan çok köstek oluyor diyebiliriz. Örneğin, kame-rayaya bakarken aynı anda birinin gözlerini okumak imkansızdır. Telefonla iletişimi kurmak daha iyi bir strateji olabilir. Sadece ses ile iletişimi kurarken daha ilgili ve daha iyi dinleyiciler oluruz. Bir telefon görüşmesi neredeyse bir kucaklama kadar iyi olabilir. Örneğin bir çalışmada, telefon görüşmesinin stresin bir biyogöstergesi olan kortizol seviyelerini düşürdüğüne ulaşıldı.

Bir süredir görmediğiniz insanlarla ya da çok iyi bilmediğiniz iş çevrenizden tanıdıklarla sanal bağlantı kurarken engeller daha fazla olacaktır. Ama bunlar kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğunuz bağlantılar. Yöneticilerin mevcut bağlantılarından ve networklerinden çıkma riski taşıyan kişilerden aldıkları tavsiyeleri karşılaştıran bir çalışmada, network ağının daralmasından etkilenmiş eski çalışanların mevcut bağlantılardan daha iyi iş tavsiyeleri verdiğine ulaşıldı. Bu tarz bağlantılarınızla iletişime geçmek size farklı perspektifler edinmek konusunda yardımcı olabilir. Sohbet etmek için 20 dakikalık bir zaman ayırmanızı istediklerini düşünün. Nasıl tepki verirdiniz? Şu anda birçok insan sosyal etkileşime aç halde ve basit bir hal hatır sorma bile aidiyet duygusunu yeniden canlandırabilir.

Suffolk Construction'da veri ve analitik bölümünde çalışan Brendan O'Riordan, görevdeşleriyle gündelik ilişkileri sürdürmede proaktif olması gerektiğini fark ettikten sonra her hafta sanal kahve molaları vermek ve gündelik sohbet etmek için 30 dakika ayırmaya başladı. “Karşılık olarak beklediğimden fazla olumlu dönüş aldım.” diyor. “Kimse mola saatlerini iptal etmek istemedi. Kimse ‘Hayır, çok meşgulüm’ demedi.” diye ekliyor. Genellikle, yarım saat içinde bir davetiyeye bir e-posta alırsınız: “Bunu kesinlikle yapalım.”

Çevrenizdeki dış halkalarla bağlantı kurmak; yenilik, yaratıcılık, problem çözme ve çalışanların refahı için çok önemlidir. Uzun zamandır görmediğiniz üç kişiyi bir listeleyin ve onlarla iletişime geçin. Böylece gününüz daha iyi geçecek ve işiniz için faydalı bir eylemde bulunmuş olacaksınız.



Hibrit Çalışma Sisteminde 5 Temel Fayda

Küresel salgın öncesi geleneksel sisteme dönmek olası görünmezken, yüz yüze ve online deneyimlerin en iyi şekilde harmanlandığı hibrit çalışma modeli geleceğin çalışma alanlarını şekillendirecek.

Pandemi dünya genelinde ekonomik ve sosyal alanlarda kilitlenmeye yol açarken, çalışma şeklimizde radikal bir dönüm noktası oldu. Alınan sağlık tedbirleri kapsamında çalışanlar evden çalışmaya başladı ve çok kısa bir süre içinde yeni iletişim araçları benimsendi. Yemek masaları çalışma masasına dönüştü, toplantılar video konferanslar ile online'a taşındı, iş-yaşam dengesi bozuldu. Başlarda çalışanlar tarafından rahatlıkla benimsenen tamamen evden yürütülen çalışmanın ideal ve sürdürülebilir bir

model olmadığı anlaşıldı. Gelinen noktada ise hibrit çalışma hızla şirketler tarafından benimsenmeye başladı.

Stellantis çatısı altında faaliyetlerini sürdüren otomobil üreticisi ve mobilite sağlayıcısı Kolektifimiz Groupe PSA Türkiye, bu dönemde gelişmeleri hızla takip ederek, Flexlife isimli çalışma modeline geçti. Söz konusu modelle otomotiv sektörünün öncü çalışmalarından birisine imza atan Groupe PSA Türkiye, geçilen süreci sadece bir iş hayatı olarak görmedi. Bu kapsamda, Flexlife

çalışma modelindeki tüm planlamalar bireyin yaşamının ve tüm oluş halinin değiştiği göz önünde bulundurularak yapıldı. Bu nedenle kurumsal renkler ve klasik ofis düzeni son buldu. Groupe PSA Türkiye artık yalnızca haftanın belirli günlerinde Kolektif House Ataşehir lokasyonunda buluşuyor ancak masalarda ayrı ayrı çalışmalar yapmak için değil, bir araya gelip tartışmak, paylaşmak ve inovasyonu büyütmek üzerine bu buluşmaları gerçekleştiriyor. Çalışanlar ister 5 gün, isterse de 2 gün bu buluşmalara katılabiliyor. Groupe PSA Türkiye tarafından uygulanan Flexlife'i diğer iş modellerinden ayıran en temel özellik ise zorlama bir yeni normal değil, geleceği farklılıklarıyla ve cesurca kabul etmesi olarak öne çıkıyor. Flexlife bu yönüyle de Groupe PSA Türkiye'nin faaliyet alanı olan otomotiv sektöründe önemli bir ilki temsil ediyor.

Bir diğer Kolektifimiz Hopi ise 2020 yılının Mart ayında, global pandemi sebebiyle getirilen kısıtlamalarla birlikte hızlıca aksiyon alarak hibrit çalışma sistemine geçti. Çalışanları haftanın ikişer günü dönüşümlü olarak Kolektif House Maslak'taki ofislerini kullanmaya başladı. Ofisleri haftanın belirli 3 günü, ortak alanlar da sürekli dezenfekte ediliyor. Çarşamba günleri ise tüm çalışanları home office sistemiyle çalışıyor.

Salgın dönemi sona erdikten sonra da kurum ve bireylerin daha mutlu ve verimli çalıştığı hibrit çalışma sistemi, kalıcı olmaya devam edecek. Kolektif House olarak Mart 2021'de yaptığımız araştırma da esnek çalışma sistemine talep artışını kanıtlatırken, katılımçıların %60'tan fazlasının orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu çalışmada; ankete katılanların %44'ü çalışanlarının 5'te 1'inin ofise günlük olarak geldiğini söylerken, %56'sı ise geleneksel sisteme göre daha esnek bir çalışma biçimini benimseyeceğini belirtiyor. Ankete katılanların %77'si bundan sonraki süreçte de hibrit çalışmaya yeşil ışık yakıyor. Firma sahipleri tarafında da anket katılımçıların %85'i esnek ofis alanlarını ya şu an kullandığını ya da önümüzdeki zaman planlamaları içerisinde değerlendirdiğini ifade ederken, %60'a yakını çalışan memnuniyeti için ofis alanı tasarımı ve çalışma alanı stratejilerinin öncelikleri olduğunu belirtiyor. Ankete katılanlardan ofise dönüş stratejilerinden emin olmayan ve alınan önlemlerin yeterli olmadığını düşünen kısmın %75'ten fazla olması ise şirketlerin çalışma alanı stratejileri konusunda gelişime açık olduğunu gösteriyor.

Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda şirketler yeniden geliştirdikleri insan kaynağı yönetim modellerini ve iş yapış biçimlerini entegre ettikleri yeni bir çalışma biçimini deneyimlerken, iş hayatının yeni ikliminde şirket yönetim süreçlerini ve politikalarını da yeniden tanımlayacak. Uzaktan çalışmanın iş dünyasında yer bulduğu bu yeni düzende çalışma kurallarının belirlenmesi ve bu konuda çalışanlara eğitim verilmesi, hem evlerinde hem de merkez ofis dışında sunulan dağıtılmış çalışma alanlarında ergonomik ve teknolojik yeterliliği olan ekipmanların sağlanması, teknoloji kullanılarak etkin iletişim metodlarının geliştirilmesi, yönetici-çalışan ilişkisinin yeniden kurgulanması ve etkin iletişim yollarının belirlenmesi, sosyalleşme ve çalışan sağlığını artırıcı

çözümler geliştirilmesi büyük önem taşıyacak. Konuyu başlıklar altında daha detaylı ele almak gerekirse;

1 Çalışan sağlığı ve refahı

Küresel salgının sarsıcı etkileri, şirketlerin değişen iş doğasına hızla uyum sağlamasını gerektirdi. Toplum sağlığına ilişkin endişelerin yanı sıra bu ani geçiş ve bozulan iş-yaşam dengesi tüm bireylerin kaygı seviyesini artırdı. Oracle ve Workplace Intelligence iş birliğiyle yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlar 2020'yi "tarihteki en stresli yıl" olarak nitelendiriyor. Dolayısıyla şirketlerin en önemli gündem maddesi çalışan güvenliğini sağlamak ve refahını artırmak. Şirketler iç iletişim kanadında düzenledikleri çeşitli çalışmalarla artan kaygıyı kontrol altına almaya çalışırken, insan kaynakları liderleri geleneksel işyeri sınırları içindeki çalışanı önemsemekten aileyi de kapsayacak şekilde tüm bireyleri önemsemeye geçerek odaklarını genişletiyor. Çalışanların sağlıklı, bağlı ve üretken kalmasına yardımcı olmak için çalışma alanı stratejileri geliştirilmeye çalışılıyor.

Çalışan sağlığını korumak adına yapılan çalışmaların ofisler tarafındaki izdüşümü ise tasarımlarda dikkat çekiyor. Hijyen tedbirleri kapsamında temassız teknolojiler ön plana çıkarken, dirsek teması çalışmaların geride kaldığı yeni yapıda masalar arasındaki mesafeler aralanıyor. Gerek iç mekanlar gerekse dış mekanlar çalışanların kendilerini daha sağlıklı ve güvende hissedebilecekleri şekilde yeniden tasarlanıyor. Doğayı iç mekâna taşıyan biyofilik tasarım odaklı yaklaşım ise stresi azaltırken, iş birliğini ve yaratıcılığı artırıyor.

Kolektif House hibrit modelde çalışan üyelerine hangi ayrıcalıkları sunuyor?



*Q1 2021 datalarını içermektedir.

2 Esneklik ve özgürlük

Dönüşüm sürecinde işin sürdürülebilirliği açısından esnekliğin özümserenerek çalışma hayatının her alanına entegre edildiği bir çalışma modeli geliştirilmesi giderek zorunluluk haline gelecek. Bu aşamada insan kaynağının ve gelecek jenerasyonların nasıl bir ortamda çalışmak istediklerinin analiz edilmesi, en uygun uzaktan çalışma modelinin geliştirilmesi gerekiyor. Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için esnek çalışma modelleri sunmak şirketlere fayda sağlarken, bu yeni yapı çalışanların motivasyon ve üretkenliğini de artırıyor. Araştırmalar standart çalışma saatleri belirlemek yerine çalışanlara zaman ve mekân konusunda esneklik sunan şirketlerde çalışanların, bu konuda katı tutum sergileyen şirketlerin çalışanlarına kıyasla yaklaşık 2 kat daha yüksek performansa sahip olduğuna işaret ediyor. Gelecekte bu sınırlamanın yavaş yavaş ortadan kalkması beklenirken, yeni çalışma alanlarının geleneksel çalışma kurallarını yıkacak. Zira zaman ve mekândan bağımsız yeni nesil hibrit çalışma modeline ihtiyaç duyulduğu gerçeği global kurumsal şirketlerin öncülüğünde giderek daha fazla sayıda şirket tarafından kabul görüyor.

Diğer taraftan esnek çalışma, esnek ofis çözümlerini de şirketler için gerekli kılıyor. Küçülen merkez ofisler, çalışanların evlerine yakın şehrin dört bir yanına dağılmış uydu ofisler ve uzaktan çalışma, hibrit ofis yapılanmasını üç ana ögesi. Çalışanlara sunulan bu çeşitlilik şirketlerin çevik kalmasını sağlıyor. Esnek ofis çözümleri şirketlerin ihtiyaçlarına göre ofis alanlarını büyütebilmesine ve küçültebilmesine imkân tanıyor. Böylece hibrit çalışma hem çalışanları hem de şirketleri daha özgür kılıyor.

3 Teknoloji

İşe alım görüşmeleri artık sanal olarak yapılıyor, müşteriler uzaktan kazanılıyor ve ekiplerin her nereden çalışıyor olursa olsun kesintisiz bir şekilde internete bağlanması gerekiyor. Bu nedenle hibrit çalışma modelinde uygun teknolojik altyapının sağlanması ve dijitalleşmenin iş hayatındaki her alana entegre edilerek geliştirilmesi şart.

Uzaktan çalışmayı işin içine dahil edebilmek için dijital olarak çevik olmak ise günümüzde bir seçenek değil, gereklilik. Ancak burada en kritik noktalardan biri çalışma alanlarının teknoloji ile entegre edilerek, maksimum verimle kullanılmasının sağlanmasının yanında teknolojinin bu kadar işin merkezine alındığı bir yapıda siber güvenlik önlemlerinin de alınması. Bunun yanı sıra teknoloji altyapısı kurulurken çalışma ve online toplantılar için açık kurallara ve en iyi uygulama yönergelerine sahip olmak da doğru teknoloji altyapısına sahip olmak kadar önem taşıyor.

4 Verimlilik ve üretkenlik

Yapılan çalışmalar kısa vadede her ne kadar evden çalışmanın verimliliği artırdığını gösterse de orta ve uzun vadede bunu sürdürülebilir kılmak pek de mümkün değil. Ev ortamında bulunan çok fazla dikkat dağıtıcı unsur sebebiyle çalışma alanları

çalışanların işlerine daha fazla odaklanabileceği bir ortam sunuyor. Toplantının ortasında çalan kapı zili, makineye yerleştirilmeyi bekleyen kıyafetler, oturma odasından gelen kahkahalar, mutfaktan gelen yanık kokusu çalışanların odak noktasını dağıtıyor. Çalışma alanlarının çalışan deneyimi ve bağlılığını artıracak şekilde tasarlanması ve yeni çalışma alanlarının şirket kültürü ile bütünleşmesinin sağlanması gerekirken, çalışabilecekleri özel bir alana sahip olmak yaratıcılığı ve üretkenliği artırıyor. Tasarımlarıyla ilham veren çalışma alanları ise motivasyonu ve verimliliği besliyor.

Öte yandan hibrit ofis çözümleri bireysel çalışmalarını desteklemenin yanında iş birliğini ve yaratıcılığı da destekliyor. Buna ek olarak yatırım maliyetlerini ortadan kaldıran, tüm operasyonu tek elde toplayan ofis çözümleriyle şirketler metrekarelerini azaltarak ilave verimlilik elde edebiliyor.

5 Ekosistem ve networking

Son olarak çalışanlar her zaman bir topluluğun parçası olma arzusu ile ortak bir mekâna ihtiyaç duyar. Tam da bu noktada hibrit çalışma modelinin bir sonucu olan esnek ofis alanının belki de en değerli faydalarından biri yarattığı ekosistemin yanı sıra hem geniş iş ağı oluşturmaya hem de yeni iş birlikleri geliştirmeye sunduğu imkân.

Çalışırken yalnız olmamak, her meslek grubundan oluşan geniş bir ekosistem tarafından kucaklanmak ve bu ekosistemin parçası olmak aynı zamanda yeni iş birliği fırsatlarının da kapısını aralıyor. Ortak çalışma alanları aynı zamanda bireylerin ihtiyaç duyabileceği bilgi ve becerileri daha fazla deneyime ve farklı düşüncelere sahip insanlardan öğrenmesine katkı sağlıyor.

Kolektif House olarak bizler de geleneksel çalışma biçimlerinin ve ofislerin dönüşümüne; hibrit çalışma modeline uygun, network imkânı sunan, iş birliğini mümkün kılan yapıyla ve yeniliği teşvik eden, ekip motivasyonunu ve verimliliğini artıran biyofilik unsurları da içeren tasarımlarımızla liderlik ediyoruz. Bireysel tarafta lokasyona gelmeden online başlatılan Dijital Üyelik modelinde üyelerimiz 'kullandığın kadar öde' sistemiyle fiziksel lokasyon kullanımını çalışma programlarına göre ayarlayarak kendi çalışma sistemlerini diledikleri gibi yaratabilirken, network'ünü geliştirebileceği üyelik sistemine rahatça erişebiliyor, Kolektiflere özel indirimlerden yararlanabiliyor ve online/offline etkinliklere katılabiliyor. Kurumsal tarafta ise Kolektif Enterprise ile kurumlara en optimum çözümü sunmak için öncelikle çalışma alanı stratejisi çalışarak ihtiyaçları belirleyip, ortaya çıkan ihtiyaca göre istenilen adreste, ihtiyaç duyulan büyüklükteki ofisi buluyor; kurumun tercihleri doğrultusunda tasarlayıp, tüm operasyonel süreçlerini verimli bir şekilde yönetiyoruz.

Kısacası; teknolojik yatırımlarımız ve deneyimi ön plana koyarak geliştirdiğimiz her ihtiyaca uygun bireysel, kurumsal ve inovatif çalışma alanı çözümlerimizle birey ve şirketleri özgürleştiriyor, çalışmanın geleceğine öncülük ediyoruz.

Hibrit Ofis

Tasarımı

İş yerinden
“kültür mekanına”

Anne-Laure Fayard, John Weeks ve Felrath Hines



Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Haziran 2019'da İsviçre'nin Lozan kentindeki yeni merkez binası olan Olimpiyat Evi'nin açılışını yaptı. İnşaatı altı yıl süren ve 150 milyon dolara mal olan bu yeni bina dokuz ay içinde bomboş kaldı. Dünyanın dört bir yanındaki tüm bilgi işçileri gibi IOC çalışanları da evden çalışmaya başladı.

Koronavirüs tarafından dünyaya dayatılan bu doğal deney 1980'lerden bu yana uzaktan çalışma hakkında konuşan akademisyen ve teknoloji vizyonerlerinin konuyu abartmadıklarını ortaya koyuyor. Pandemi öncesi yapılan araştırmalar varsıl sanayileşmiş ülkelerde bazı çalışanların evden etkili bir şekilde çalışabileceklerini ve çalışanların yaklaşık yüzde 80'ninin en azından zaman zaman bu şekilde çalışmaya istekli olduklarını zaten göstermişti. Aylardır uzaktan çalıştıktan sonra insanlar pek çok işin ve çoğu toplantının ofissiz de gayet düzgün yapılabildiğini gördü.

Şirketler elbette bir anda ofislerini tamamen terk etmeyecekler; çünkü ofise gitmek hiçbir zaman sadece çalışmakla ilişkili değildi. Teknolojinin de çok kısa bir süre içinde sosyalleşmeyi kişiler arası doğrudan temasa daha az bağımlı kılmaya çağrı açık. Fakat ofislerde fazlasıyla yaygınlaşan bölme tasarımı yeniden ele almamız şart.

Çoğu işletme pandemiden önce ofisi bireylerin işlerini yapabilecekleri yer olarak görüyordu. Pandemiden sonra ise bilhassa bilgi çalışanları için ofisler ancak işlerin yapıldığı ya da rutin toplantılara katılım gösterilen ikincil yer durumunda olacak. Bu çalışanlar bilgi ve iletişim teknolojilerinin artan işlevselliği sayesinde iş ve toplantıların büyük bölümünü evden yapabilecek. Sonuç olarak da çalışanlar giderek daha fazla hibrit ofis olarak adlandırdığımız yerlerde çalışacak ve evdeki çalışma mekânları ile geleneksel bir ofis binası arasında gidip gelecek. Ofis binası birincil olarak bir kültür mekânı haline gelip çalışanlara sosyal bir payanda sağlayacak, bağlantıları kuracak, öğrenmeyi destekleyecek ve önceden planlanmamış yenilikçi işbirliklerini besleyecek.

İlerleyen sayfalarda ofisin sosyal işlevlerini inceleyecek ve bazı ileri görüşlü şirketlerin ergonomik iş yerlerini sosyal olarak katılımcı kültür mekânlarına dönüştürmek amacıyla akıllı, teknoloji destekli tasarım kullanarak nasıl yeni bir model geliştirdiklerini anlatacağız.

Sosyal Bir Payanda Olarak Ofis

Uzaktan çalışmanın etkileri üzerine yürüttüğümüz araştırmalar sırasında Paris'te yaşayan kademli bir pazarlama yöneticisi bize

Mart 2020'deki kısıtlamalardan önce esnek bir çalışma programı olduğunu ve haftada iki ya da üç gün evden çalışmaktan keyif aldığını söyledi. Dolayısıyla çalıştığı şirket ofislerinin en azından Aralık sonuna kadar kapalı olacağını ilan ettiğinde bunu pek umursamamıştı. Fakat Haziran başı gibi neredeyse her gün, gün boyunca sanal toplantılarda olmasına rağmen kendini yalnız hissediyor ve iş arkadaşlarını yüz yüze görmek için can atıyordu. Bu hikayeyi defalarca duyduk: İnsanlar uzaktan çalışmaya başladıklarında mevcut ilişkiler iyi gidiyor görünür. Fakat zamanla sorunlar baş gösterir. Kendini içe dönük sanan ve evden çalışmak için fırsat kollayanlar bile bunun da fazlasının zarar olabileceğini keşfeder.

Bilişsel psikoloji ve nörobilim araştırmaları insan bilişinin sadece beyin sinyallerinin nasıl işlediğiyle değil, bu sinyallerin alındığı ortamla da ilişkili olduğunu göstermektedir. İşte bu nedenle video konferanslarda kısıtlı olarak algılanabilen vücut dili yanlış anlamalara yol açar ve bağlanmayı zorlaştırır. Fiziksel olarak eşkonumlu olmak, insanların diğerlerinin ruh hallerini ve kişiliklerini yorumlamalarına yardımcı olarak ilişkilerin kurulmasını ve pekiştirilmesini kolaylaştırır.

Bir mesleğin masasının önündeki kısa bir buluşma, psikiyatrist Edward Hallowell'in insani an diye adlandırdığı olguya, yani empati, duygusal bağlantı ve söylenenleri tamamlayan sözsüz işaretlere imkan tanıyan yüz yüze bir karşılaşmaya yol açabilir. İletişim uzaktan gerçekleştiğinde bağlantı ciddi ölçüde zayıflar ve insanlar birbirlerini ekranda görseler bile sözsüz sinyallerin algılanması zorlaşır. İnsani anlarda insanların genellikle enerjisi artar ve birbirleriyle empati kurma ihtimalleri yükselir ki bu da örgüt kültürünü ve işbirliğini destekler. Nörobilimsel araştırmalar safi işlemsel karşılaşmalara kıyasla insani anlarda insanların beyin kimyasının farklı olduğuna işaret etmektedir.

Pek çok uzaktan karşılaşma tamamen görev odaklıdır ve büyük ölçüde duygusal bağlantıdan arınmıştır. Microsoft, kısa süre önce çalışanlarına Covid sebebiyle oluşan uzaktan çalışma ortamlarıyla nasıl başa çıktıkları konusunda bir anket yapmıştı. En sık sözü edilen etkilerden biri sorun çözmek için gereken kısa toplantıların sayısındaki artışı. Çünkü bir katılımcının dediği gibi artık "bir soru sormak için birinin ofisine uğramak," söz konusu değildi. Başka bir katılımcı ise "Birinin masasına gidemiyor ya da mutfakta kahve içerken bağlantı kuramıyorum. Sonuç olarak sanırım toplantılarda çok daha fazla zaman geçiriyorum," demişti.

Araştırmalar aynı ekip içindeki insanlar arasında sık sık yüz yüze etkileşimlerin bağlılık, dayanışma ve işbirliğine yol açtığını uzun zamandır gösteriyor.

Araştırmalar aynı ekip içindeki insanlar arasında sık sık yüz yüze etkileşimlerin bağlılık, dayanışma ve işbirliğine yol açtığını uzun zamandır gösteriyor.

Elbette toplantılar önemli, fakat insani anlardan daha önemli değiller; çünkü iş arkadaşları arasında güveni yaratan sadece işbirliği eylemleri değil, aynı zamanda ilişkilerdir. Araştırmalar sık aralıklarla yüz yüze etkileşime girmenin ekip üyeleri arasında bağlılık, destek ve işbirliğine yol açtığını uzun zamandır gösteriyor. Bu yüzden yüzde 100 çevrimiçi olmakla övünen pek çok teknoloji şirketinin hâlâ ofisi bulunuyor. Hiçbir fiziksel mekanı olmayanlar bile ekiplerin düzenli olarak yüz yüze buluşmaları gerektiğini vurguluyor. WordPress ve Tumblr'nın sahibi olan Automattic şirketinin web sitesinde "Automattic çalışanları arasında onları yıl boyunca etkileyecek bağlar kurulabilmesi amacıyla yılda bir kez, yedi günlüğüne tüm şirketi topluyoruz" yazıyor.

Dağıtık açık kaynaklı yazılım geliştirme toplulukları üzerine araştırmalar bu toplulukların üyelerinin gerçek hayattaki normal toplantıların ilişkileri beslemek konusunda faydalı olduğunu düşündüklerini gösteriyor. 1985 yılında kurulan The WELL (Whole Earth 'Lectronic Link) şu an var olan en yaşlı sanal topluluklardan biri. The WELL uzun ömürlülüğünü, üyeleri arasındaki yüz yüze temaslar aracılığıyla derin ilişkileri desteklemesine bağlıyor. Üyeleri resmen birlikte büyüyor, birbirlerinin düşüncelerine ve cenazelerine katılıyor, çocuk büyütme yılları ve hastalıkları boyunca birbirlerine destek oluyor.

Bir Okul Olarak Ofis

Kuruluşlar uzaktan çalışmaya geçtiklerinde bunun bilginin paylaşılma biçimi üzerine etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Bilginin bir bölümü kodlanabilir, verimli bir şekilde ölçeklendirilebilir ve bilgi yönetimi sistemleriyle ister ofiste ister uzaktan çalışsınlar, tüm çalışanlara dağıtılabilir. Fakat çoğu kuruluşta gerçekten hayati olan bilgiler aleni kılınmaz. Neredeyse her şirkette yeni çalışanlara sorarsanız oryantasyon ve özel eğitimlerde öğrendikleri kadar, hatta belki daha fazla, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini gözlemleyerek ve çeşitli paydaşlarla etkileşime girerek öğrendiklerini söylerler. Klasik olarak bu iş başında öğrenme süreci çıraklık aracılığıyla gerçekleşir. Yeni çalışanlar doğru ve uygun davranışları, yani "buralarda işlerin nasıl yürüdüğünü" etraflarındaki insanları, özellikle de akıl hocalarını doğrudan gözlemleyerek öğrenirler.

Teknoloji kesinlikle bu öğrenme biçimini kolaylaştırmak için kullanılabilir ama kuşkusuz ki ofis ortamı süreci epey kolaylaştırır. JPMorgan Chase'in CEO'su Jamie Dimon altı aylık bir evden çalışma döneminin ardından Eylül 2020'de hisse senedi araştırma analistleriyle yaptığı bir toplantıda kıdemli çalışanların ofiste birlikte oturmanın gayriresmî ve manevi faydalarından mahrum kaldıklarını, artık insan temasından kaynaklı spontane öğrenme ve yaratıcılıktan yararlanamadıklarını söylemiştir. Diğer banka ve hukuk firmaları gibi JPMorgan Chase de temel becerileri öğretmek için sanal eğitimler kullansa da bu eğitimler, örneğin bir portföy yöneticisinin teknik olarak benzer iki



hisse arasında nasıl seçim yaptığına dair gerçek hayatta, masa başında elde edilen içgörülerini sunmamaktadır.

Araştırmamız sırasında Londra'da tanıştığımız genç bir bilgi teknolojileri profesyoneli bazen ofiste olma ihtiyacı duyduğuna güçlü bir şekilde dile getirmişti. 2020 yılı ortalarında küresel bir mali hizmetler şirketinde sanal işe başlama sürecini "gerçeküstü" diye tarif ediyordu. Ofisler kapalı olduğu için buraları ziyaret etme ya da yeni ekibinden hiç kimseye yüz yüze görüşme şansı olmamıştı. İşe başlama süreci Zoom üzerinden gerçekleşmişti. Ekip düzenli olarak sanal yoklamalar ve toplantılar yapıyordu.

Yeni şirketinin olabilecek en iyi deneyimi yaratmak için gösterdiği çabadan etkilenmiş ama "İşin aslı sistemi ve ortamı hâlâ tanımıyorum ve şirketin yapabileceği hiçbir şey yok. Altı üstü sandalyemi çevirip yanımdaki masada oturan arkadaşla 10 saniye içinde sorabileceğim konuları anlamam için benim birkaç e-posta alışverişi yapmam gerekiyor" diyordu. E-posta ile sorulan sorular yüz yüze sorulanlardan daha fazla ciddiyet taşıdığı için hiç tanışmadığı iş arkadaşlarına mesaj atmaktan tereddüt ediyordu. "Sürekli o 'aptal' soruyu sorsam mı sorsam mı diye düşünüyorum" dedi. Uzun vadede işini verimli bir şekilde yapabilmesi için gereken incelikleri öğrenmesinin daha uzun süreceğinden endişeliydi. Ayrıca etkileşimler ve çalışma usulleri konusunda normların ne olduğunu merak ediyordu. Bunları e-postalardan, telefon görüşmelerinden ve Zoom



Feirath Hines, Trellis, 1986, keten üzerine yağlıboya. ©Feirath Hines Estate, Fort Wayne Museum of Art'ın izniyle.

toplantılarından öğrenmeye çalışıyordu, fakat şirket kültürünü anlamakta eski işine kıyasla daha fazla zorlanıyordu.

Yapılandırılmamış İşbirlikleri Odağı Olarak Ofis

Farklı birim ve bölümlerden insanlar işbirliği yaptıklarında karmaşık sorunları çözerler ve yeni inovatif fikirler üretirler. Bu tür işbirlikleri genellikle insanların yardım alabilecekleri ya da birlikte çalışabilecekleri kişileri tespit ettikleri tesadüfi karşılaşmalarda, kahve ya da fotokopi makinesi başındaki sohbetlerde ortaya çıkar. “Sofia’yla görüştün mü? Geçen sene benzer bir müşteri ile çalışmıştı. Onların ne yaptığını paylaşabilir ya da sana yol gösterebilir” gibi. Araştırmalar da bunu doğrulamaktadır. MIT Media Lab’deki The Human Dynamics grubu, çalışanların elektronik yaka kartlarından veri toplamış ve resmi toplantılar dışında gerçekleşen sık aralıklı yüz yüze etkileşimlerin üretkenliğin en iyi göstergesi olduğunu tespit etmiştir.

Doğaçlama sohbetleri planlayamazsınız ama bunların gerçekleşme ihtimalini artırabilirsiniz. Görüştüğümüz bir yönetici, bir proje için ekibinin topladığı tüm içgörülerini asacağı büyük bir pano hazırlattığını anlattı. Panoyu insanların sık sık geçtiği merkezi bir yere koydu ve etrafında ekip toplantıları düzenledi. Oradan geçenler de dinliyor ve zaman zaman katılıyordu. Masası yakında olduğu için insanlar panoda durduklarında yanlarına gidip onlarla sohbet ediyor, projeyi açıklıyor ve geribildirimlerini alıyordu. Bu tesadüfi karşılaşmalardan elde ettiği içgörüler de panoya ekleniyordu.

İnsanların normal iletişimlerinin (yüz yüze ya da herhangi bir ortamda) azalması için sadece 50 metre mesafe yeterli.

Bu türden yapılandırılmamış işbirlikleri yakın kişisel temas gerektirir ve herkes evden çalışırken mümkün değildir. Meslektaşlar aynı ofis içinde birbirinden uzak kaldıklarında bile her tür iletişim zarar görür. MIT’li örgütsel psikolog Tom Allen, 1970’li yıllarda insanlar arasında yüz yüze ya da başka bir ortamda iletişimin azalması için 50 metrelik bir mesafenin yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

Sosyal mesafelenme amacıyla iş yerindeki yoğunluğu azaltan kuruluşlar bunun ne kadar doğru olduğunu yaşayarak gördüler. Avrupalı bir elektrikli ev aletleri grubu merkez binasının çalışanlarını iki gruba ayırdı. Bir grup pazartesi ve salı, diğer grup perşembe ve cuma işe geliyor ve nöbet devri yapmıyordu. Dört ayın sonunda birkaç proje programın gerisinde kaldı çünkü bu projelerde işbirliği yapan insanların pek çoğu işe farklı günlerde geliyor, yüz yüze görüşemiyordu.

Uzaktan çalışmayı erken benimseyen IBM ve Yahoo gibi şirketler, tam da düzenli temas noktaları sağlamanın önemini kavradıkları için birkaç yıl önce oldukça serbest olan uzaktan bağlantılı çalışma politikalarını kısmen geri çekmeye karar verdiler. Microsoft ise 2020 yılında politikasını değiştirip daha fazla kişinin evden çalışmasına izin verdiğinde kimi zaman hoteling

olarak adlandırılan bir uygulamaya da geçmiş, çalışanlarına ofis içi temas noktaları sağlamıştı.

Yarının Ofisini Yaratmak

Yaygın şekilde ulaşılabilen teknolojiler sadece uzaktan çalışmayı kolaylaştırmakla kalmayıp geleneksel olarak insanların işlerini tanımlayan rutin görevlerin de büyük kısmını giderek otomasyona sokmaktadır. Bu iki gelişme bir araya geldiğinde esasen işin anlamını ve bir çalışanın örgüt içindeki rolünü yeniden tanımlamaktadır. Şirketler giderek artan bir şekilde çalışanlardan yaratıcılık beklemekteler ve gördüğümüz kadarıyla insanlar birlikte olduklarında ve insani anlar paylaşabildiklerinde daha yaratıcılar. İşte bu yüzden ofisler gereklidir. Fakat yarının ofisleri alışageldiğimizden çok farklı olacak ve üç temel özellikle tanımlanacak:

İnsani anlar için tasarlanmış. Düşük maliyetli, açık planlı tasarımlar ve sıkışık oturma düzeni (ki araştırmacılar tutarlı bir şekilde bunun moral, işbirliği ve üretkenlik açısından zararlı olduğunu tespit etti) çok yaygın olmakla birlikte, bu modeli aşan şirketler de var. Bu şirketlerin yeni benimsedikleri yaklaşım açıklık ile mahremiyet arasında bir denge kurmakta, merdiven boşluğunun köşesindeki kısa sohbetlerden mutfak tezgahı ya da kahve makinesi önündeki fiskoslara çok çeşitli sosyal etkileşimlere imkan tanıyan tasarım elemanlarına yer vermekte. Bu elemanlar arasında birkaç kişinin toplanıp bir sunumun üzerinden geçebilecekleri bir niş ya da iki kişinin ayakta plansız bir toplantı yapabileceği ve oradan geçen, kulak misafiri olan ve bir soru sormak için duran kıdemsiz bir çalışanın onlara katılabileceği bir bistro masası olabilir.

IOC’nin işi insanileştirmek amacıyla inşa edilen Olimpiyat Evi’nde bu türden pek çok özellik bulunuyor. Kuruluşunu takip eden yüz yıl içinde IOC, Lozan’da dört ayrı mekana yayılacak şekilde genişlemiş. Fakat 2012 yılına gelindiğinde yöneticiler bu parçalanmanın sayıları 400’ü aşan çalışanları arasındaki ilişkilere zarar verdiğini fark etmişler. Yaptıkları iş insanların çok seyahat etmelerini ve sıklıkla uzaktan çalışmalarını gerektirse de IOC yöneticileri tek bir ana üssün çalışanların ve paydaşların esenliğini destekleyecek ve en önemlisi güven inşa etmek ve yaratıcılığı beslemek için insani anlar sunacak bir topluluk hissiyatı yaratmak için şart olduğunu düşünmüş.

Olimpiyat Evi sadece birkaç ay içinde, yöneticilerden birinin deyimiyle, “Her gün geldiğimiz ve birbirimizin enerjisinden beslendiğimiz mutluluk veren” bir yere dönüşmüş. Binanın tasarımı hem resmi hem de gayriresmi buluşmaları destekliyor, ekiplerin etkileşimlerini kökten değiştiriyor. Örneğin Olimpiyat sembolünün halkaları şeklinde tasarlanan büyük ana merdiven farklı birimlerden insanları kendi masalarına gidip gelirken birbirleriyle karşılaşmak zorunda bırakıyor ve durup konuşmaya teşvik ediyor. Bir IOC yöneticisinin sözleriyle, “Merdivenin etrafı bir sürü e-posta göndermek yerine iş arkadaşlarınızda 5-10 dakika

İnsanların normal iletişimlerinin (yüz yüze ya da herhangi bir ortamda) azalması için sadece 50 metre mesafe yeterli.

geçirip ele almanız gereken açık uçları konuşmak isteyeceğiniz kanepeler ve kahve köşeleri ile dolu. Ve bu insani öge yaptığımız için merkezinde yer alıyor.”

Tasarımcılar akustiğe de çok önem vermiş. Hoteling şemasına göre yerleştirilen çalışma masalarının bulunduğu bölümlerde halılar ve tavanlarda, mobilyalarda ses emici malzeme kullanılarak gürültü azaltılmış. Mimarlar merkezi merdivenin yakınında ve sosyalleşmenin amaçlandığı diğer alanlarda kasıtlı olarak daha az ses emen malzemeler kullanarak “kafe uğultusu” yaratmaya, insanları sohbet ve sosyalleşmeye çekmeye çalışmış.

Bu tür ayrıntılar önemlidir. Tanıdığımız bir küresel teknoloji şirketi Ar-Ge merkezlerinden birinde kahve makinesini kaldırarak maliyetlerden kısmaya karar vermişti. Başlangıçta üretkenlik artmış, yöneticiler üretilen kod satırı sayısında artış ve hata sayısında düşüş tespit etmişti. İnsanlar kahve içerken sohbet etmeye daha az, kod yazmaya daha çok zaman harcıyordu. Fakat zamanla entegrasyon hatalarındaki artış nedeniyle toplam ürün sürümü sayısı azaldı. O kahve sohbetlerinin kıymetli işbirlikleri doğurduğu anlaşıldı.

Teknoloji ile kişiselleştirilmiş. Teknoloji kendi başımıza daha verimli yapabileceğimiz işleri eve götürmemize yardımcı oldu. Aynı zamanda nasıl sosyal bir şekilde çalıştığımızı anlamamız da yardımcı olabilir ve bu anlayış sosyal mekânların daha etkili tasarlanması ve kullanılmasına yol açabilir.

New York City merkezli gayrimenkul geliştirme ve yönetim şirketi Silverstein Properties buna iyi bir örnek. Şirket Dojo adını verdiği, tesadüfen keşfedilen gayriresmi etkileşimlerin gerçekleşme ihtimalini azami düzeye çıkartmak üzere ofis düzenleri ve oturma şemaları üreten veri güdümlü bir puanlama sistemini beslemek için insanların hareketlerini takip eden, yapay zeka tabanlı bir platform kurdu.

Dojo, kullanıcıların bireyler, ekipler ve kuruluşun bütünü için işbirliği profilleri oluşturmalarına imkan veriyor. (Bazı sektör ve birimler diğerlerine göre daha büyük oranda bağımsız çalışma gerektiriyor.) Şirketler bu sayede toplantılarda geçirilen zaman oranı, toplantılar arasındaki boş zaman ortalaması ve gün içinde toplantıların dağılımı gibi ölçütler kullanarak çalışanlarını çalışma tarzlarına göre gruplandırabiliyor. Elde edilen sonuç, yöneticilerin şirketin fiziksel mekanlarını ve teknolojisini çalışanların bağlantı kurmalarına daha fazla fırsat yaratmak üzere kullanmanın yollarını bulmasına yarayan bir tür hiyerarşik olmayan örgüt şeması oluyor.

Silverstein’in kiracısı olan ve 400’den fazla çalışanı bulunan teknoloji şirketi Dojo’dan edindiği içgörülerini kullanarak ofisini yeniden tasarladı. Platform, kiracının çalışanlarını birimlerarası

“mahallelere” göre yeniden dağıttığı takdirde işbirliğini artırabileceğini ve gayrimenkul ayak izini azaltabileceğini gösterdi. Teknoloji şirketi mahremiyet sağlamayı amaçlayan ve çoğu çalışanın masasından uzakta yer alan küçük odaları kimsenin kullanmadığını da fark etti. Çalışanlar özel telefon görüşmelerini daha ziyade asansör lobisinde yapıyorlardı. Sonuç olarak şirket küçük odaları kaldırdı ve lobiye telefon kulübeleri koydu. Bu değişiklikler sayesinde ihtiyacı olandan yüzde 20 daha fazla mekana sahip oldu ve bu kısımları başka şirketlere kiralayabildi.

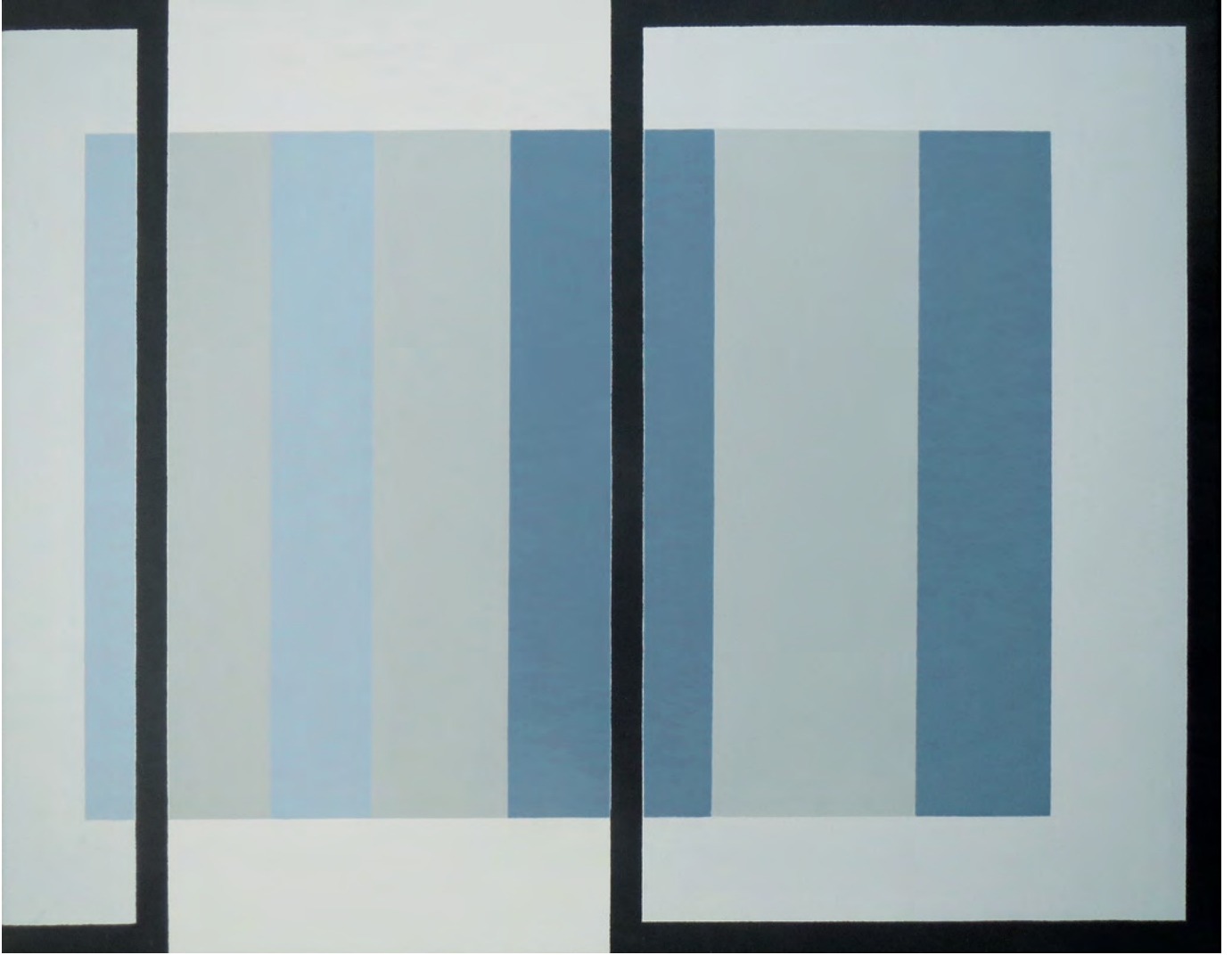
Teknoloji uzaktan çalışan insanlarla ofistekiler arasındaki ilişkileri de destekleyebilir. Xerox PARC’ın araştırmacıları 1980’lerin ortalarında video, ses ve hesaplama teknolojilerini bir araya getirerek Palo Alto ve Portland Oregon’daki laboratuvarları arasındaki sosyal etkileşimleri destekleyecek bir medya ortamı yarattı. Bu çalışma laboratuvarın fuaye alanlarında ve bazı ofislerde insanların sanal olarak bağlantı kurmasını sağlıyordu. Xerox’un İngiltere’deki EuroPARC’ında, Bellcore’da ve University of Toronto’da yapılan benzer deneyler de uzaktan çalışan insanların ofistekilere, ofistekilerin de onlara daha yakın hissetmeleri için birbirlerine dair çok dışsal bir farkındalığın bile faydalı olabileceğini gösteriyor.

Elbette teknoloji bir yere kadar. Çalışanlar fiziksel olarak kimlerin mevcut ve sanal olarak kimlerin ulaşılabilir olduklarını görebildikleri sürece -ki Dojo gibi teknolojiler bunu sağlayabilir- kendi etkileşimlerini ve birlikte düşünme anlarını yaratmakta serbest olmalı.

Bağlantıları teşvik edecek şekilde yönetilen. Yöneticiler ise insanların ofise geldiklerinde iş arkadaşlarıyla sosyalleşmelerine ve bağlantı kurmalarına izin verildiğini hissetmelerini sağlıyorlar. Yöneticiler bunu açıkça ifade etmenin yanı sıra kendileri de ortak alanlarda zaman geçirerek ve sosyal etkinliklere katılarak bunu pekiştirmeliler.

Küresel tasarım danışmanlığı şirketi frog, bu alanda yapılması gerekenlere iyi bir örnek sergiledi. frog’un dünyanın dört bir yanında “stüdyo” adını verdiği ofisleri bulunuyor ve bunlar şirket tarafından sosyal bağları güçlendirmek ve yeni gelenlere şirket kültürünü öğretmek için kullanılıyor. Proje ve sektörler arasında tekrarlayan temaların tartışıldığı ya da yeni içeriklerin sunulduğu pazartesi sabahı toplantılarından yoga dersi gibi etkinliklerin yapıldığı wellness çarşambalarına, her öğleden sonra kahve saatine ve ekip üyeleri ile bazen müşterilerin de katıldığı happy hour’lara gayriresmi öğrenmeyi destekleyen pek çok ritüel oluşturulmuş.

Bu ritüeller kıdemli ve daha kıdemli çalışanlara kaynaşma, projelerle ve hayatlarıyla ilgili hikayeler paylaşma ve gayriresmi



Felrath Hines, Opening II, 1987, keten üzerine yağlıboya, 36"x28"

bir şekilde tavsiye isteme fırsatları sunar. İşler proje ekiplerinin beyaz tahtalar ve yapışkan not kağıtları ile beyin fırtınası yaptığı odalarda olduğu kadar fuaye ve mutfakta da yapılır. Bu resmi ya da gayriresmi iş oturumlarını görmek ya da bunlara kulak misafiri olmak da iyi tasarımın ve müşteri ilişkileri yönetiminin inceliklerini öğrenmek için hayati önemde.

Tüm dünyanın karantinaya girdiği dönemde frog, evden çalışmanın bazı olumlu yönlerini keşfetti. Örneğin küresel stüdyo ağı içindeki işbirlikleri arttı. Yüze yüze çalışmanın kısıtlılıkları ortadan kalkınca frog dünya çapındaki stüdyoları arasında çapraz polenleşmeyi artırabilirdi ve insanların yeteneklerini daha iyi kullanabilirdi. Ayrıca bazı ritüellerini birkaç küçük değişiklikle devam ettirebildi. Örneğin günlük sanal kahve saatinde birileri “Geçirdiğiniz en tuhaf sakatlık neydi?” gibi sorularla insanları çalışma modundan çıkarabiliyor. Bu geçiş o kadar pürüzsüz

oldu ki, New York gibi pahalı bir yerde bir stüdyoyu kapatmanın getirdiği tasarruf ve diğer kazanımlar düşünüldüğünde frog’un yöneticileri “acaba şirket evden çalışma şeklinde devam edebilir mi” diye düşünmeye başladılar. Fakat stüdyonun gayriresmi öğrenme ve sosyalleşme açısından şirket kültüründe merkezi bir rol oynadığı fark edildi ve New York’ta kiralar çok yüksek olmasına rağmen ofis kirası frog’un genel masrafları içinde nispeten küçük bir yer tutuyordu. Çalışma düzeninin değişmesi gerekse bile stüdyo frog’da çalışmanın önemli bir parçası olmaya devam edecek.

Hepimiz ofislerimize döndüğümüzde insanların çok çalıştıklarını patrona kanıtlamak için ofise gitmek zorunda hissetmelerini adına, performansı değerlendirirken yüz yüze geçirilen süre ile gerçek çıktılarını bir tutmaktan kaçınmak şart olacak. Ayrıca ofiste olduğumuzda çalışanlar sürekli toplantılarda ya

da bilgisayarlarının başında olmak zorunda hissetmemeli. Eğer ofise dönüş sadece bireysel çalışma ve görev odaklı toplantılar demek olursa pandemiden alınan olumlu dersler boşa gidecek ve örgütün performans ve kültürü tehlikeye düşecektir.

Quora web sitesinin soru-cevap bölümünün baş yöneticisi Adam D'Angelo, tam da bundan kaçınmak amacıyla şirketin yöneticiler ya da bazı gruplar ofise giderken normal çalışanların evden çalışacağı seçici bir uzaktan çalışma yaklaşımı benimsemeyeceğini ilan etti. Bunun yerine CEO'dan başlayarak herkes evden çalışacak fakat herkes ofiste de zaman geçirmek zorunda olacaktı. Kendisinin şirket blogunda açıkladığı gibi amaç "ofisin 'gerçek' merkez üs haline gelmesini engellemek" idi. Bu açıklama Quora çalışanlarına ofise gitmenin patronu etkilemenin bir yolu olmadığı yönünde net bir mesaj veriyordu. Yönetimin gözünde evden çalışmak da aynı derecede meşru idi ve olmaya devam edecekti.

İnsanlar ofise döndüklerinde sürekli toplantıda ya da bilgisayarlarının başında olmak zorunda hissedebilirler. Bu durumda pandemiden alınan olumlu dersler boşa gitmiş olur.

Yöneticiler ofiste olduklarında insanların benimsemelelerini istedikleri sosyal davranışlara örnek teşkil etmelidir. Tüm zamanlarını toplantılarda geçirmemeli, IDEO'nun CCO'su Paul Bennett'in izinden gitmelidir. Bennett "kalıcı ve kararlı bir şekilde, San Francisco ofisinin en görünür ve merkezi noktası olan bilgi işlem yardım masasında, ekiple birlikte" oturduğunu



İnsanlar ofise döndüklerinde sürekli toplantıda ya da bilgisayarlarının başında olmak zorunda hissedebilirler. Bu durumda pandemiden alınan olumlu dersler boşa gitmiş olur.

söylüyor. "Yardım masasını bir kahve barı ile uydurma bir teknolojik cankurtaran istasyonu karışımı bir yer olarak düşünüyorum. Oradaki insanlar enerji dolu ve eğlenceliler. Onlarla birlikte taburede oturmam insanları teklifsizce bana yaklaşmaya teşvik ediyor. Bu da iş günü içinde doğal olarak gelişen pek çok sohbet ve etkileşime imkan tanıyor" diye ekliyor.

İşle ilişkili olmayan ritüel fırsatları (örneğin meditasyon, yoga ve sınav çekme yarışması) da ilişkileri beslemek ve ofisin bir bağlantı yeri olduğu mesajını vermek için harika bir yol. Elbette yüz yüze toplantılar yasaklanmamalı; fakat ofiste geçen bir günün toplantılarla geçen bir güne dönüşmemesi için sınırlandırmalar olmalı, ayrıca uzaktan yapılması zor olabilecek (bir masa etrafında ayakta durarak ya da dolaşarak beyin fırtınası yapmak gibi) etkinlikler içermeli.

Şirketler, yine aynı sebeple, çalışanlarının daha katılımcı ve yaratıcı olmalarını istiyorlarsa onların "daima aktif" olmalarını talep etmemeli. Mola vermek her zaman kolay değildir; özellikle de çalışanlar gözetleme yazılımlarıyla izleniyor ya da üretkenlik çıktısı yerine ekran süresine odaklanan patronlar tarafından yönetiliyorlarsa. Öğlen yemeği molası vermenin ya da sabah koşusu, yüzme ya da yoga dersi için sabah 8'deki bir toplantıyı başka saate almanın sorun olmadığını gösterin. Burada yine rol model olmak önemlidir. Bu Slack ya da başka bir araç üzerinde durum bildirimize "öğlen yemeğine çıktım" ya da "Perşembe hariç her gün çevirmişim" yazmak kadar basit olabilir. İnsanların bazen uzun bir hafta sonuna ya da bir tatile ihtiyaç duyabileceklerini kabul edin. Yazılım hizmetleri sağlayıcısı Basecamp her çalışanına üç yılda bir 30 gün ücretli izin veriyor.

Pek çok kuruluşun insanların en azından kısmen uzaktan çalışmasına izin verdiği bu dönemde dağınık işbirliğinin uzun bir geçmişi olduğunu hatırlamak gerek. Bu geçmiş ve güncel deneyimlerimiz, üretken işbirlikleri için destekleyici altyapı, teknoloji ve örgütsel süreçlerin gerekli olduğunu ama yeterli olmadığını gösteriyor. İnsanlar yine de beklentileri netleştirmek ve hizalamak, kural ve usulleri pekiştirmek ve güven inşa etmek ya da tazelemek için fırsatlar sunan yüz yüze temas noktalarına ihtiyaç duyuyor. Evden çalışmanın çok geniş ölçekte mümkün kılındığı ve yüceltiildiği bir dünyada bu insani ihtiyaçları karşılamak için insanları tekrar ofislere getirmek her zamankinden daha önemli.

Çalışanların Çalışma Alanlarından En Büyük Beklentisi Ne?

Jeanne C. Meister



Fidelity Investments ve National Business Group on Health'in 2020 senesinde kurumsal sağlık ve refah üzerine orta ve büyük ölçekli 152 organizasyonla gerçekleştirdiği ankete göre ABD genelindeki işverenler daha sağlıklı ve daha verimli bir işgücünü desteklemek amacıyla, 2020'de sağlık programlarına ortalama 4,9 milyon dolar harcama yaptı ve 2021'de bu rakamın daha da artması bekleniyor. İş yerindeki spor salonlarını düşünün; ayakta çalışma masaları, meditasyon odalarını, bebek bakım yardım hatlarını. Bunlar, şirketlerin yatırım yaptıkları faydaların sadece bir kısmı. Sigarayı bıraktırma programları, iş yerinde bostanlar, masaj terapisi hizmetleri, kestirme odalarıyla bu örnekler çoğaltılabilir.

Peki ama bunların herhangi biri işe yarıyor mu?

Yakın tarihli bir Harvard çalışmasının sonuçları, büyük ABD şirketlerinin yüzde 80'i tarafından sunulan sağlık programlarının alelade sonuçları olduğunu ortaya koydu. Diğer bir deyişle bu programlardan 18 ay boyunca faydalanan çalışanlar vücut kitle endeksi, tansiyon veya kolesterol gibi klinik ölçümlerde daha iyi sonuçlar almadıkları gibi, daha düşük devamsızlık, daha iyi iş performansı göstermediler. Daha düşük sağlık hizmeti kullanımında ya da sağlık harcamasında da bulunmadılar. Bizim bulgularımız da bunu yansıtıyor. Future Workplace and View, çalışanların en önem verdikleri sağlık avantajının hangisi olduğunu ve bu avantajların verimliliğe nasıl etki ettiğini

bulmak için kısa bir süre önce Kuzey Amerika genelinde 1601 çalışanla bir anket gerçekleştirdi.

Genel kanının aksine çalışanların öncelikle temel olanları istediklerini gördük: Yani daha iyi hava kalitesi, gün ışığına erişim ve çalışma alanlarını kişiselleştirme imkanı. Ankete katılan çalışanların yarısı düşük hava kalitesinin gün içinde uykularını daha fazla getirdiğini ifade ederken üçte birinden fazlası bu durumun sonucunda bir saat üretkenlik kaybı yaşadıklarını bildirdiler. Hatta fitness tesisleri ve teknoloji temelli sağlık aletleri, çalışanların performansı, mutluluğu ve sağlığı için en önemsiz faktörlerken hava kalitesi ve ışığın en büyük etmenler olduğu ortaya çıktı.

Kuruluşlar bu alanlarda iyileştirme yapma gücüne sahipler ve hem çalışanları hem de kendileri için yapmalılar da. Gün ışığı alan, havalandırması iyi olan, çalışanların rahat edeceği ıslarda, yüksek kaliteli bir çalışma alanı çalışan devamsızlığını senede dört güne kadar azaltabiliyor. Planlanmayan devamsızlıkların şirketlere saatlik işçi başına yıllık tahmini 3 bin 600 dolara, maaşlı çalışanlar için ise her yıl 2 bin 650 dolara mal olduğu hesaba katıldığında bu unsurlardaki iyileştirmelerin nihai kâr-zarar hanenize büyük etkisi olabilir.

Başka bir araştırma, çalışma ortamlarından memnun olan çalışanların yüzde 16 oranında daha üretken, şirkette çalışmaya devam etmeye yüzde 18 daha yatkın ve rakip şirketlerdence kendi şirketlerine yüzde 30 daha fazla ilgi duyduklarını saptadı. Anket katılımcılarımızın üçte ikisi çalışanlarının sağlık ve rahatlığına odaklanmış bir iş yerinin yeni bir işi kabul etmelerini veya sahip oldukları işi sürdürmelerini daha olası kılacağını ifade etti. Bu, çalışma ortamlarında çalışan merkezli bir refah görüşünü benimsemeye gönüllü şirketlerin üretkenliklerinin artmakla kalmayacağı, aynı zamanda yetenekli çalışanları kendilerine çekme ve ellerinde tutma yeteneklerini geliştirecekleri anlamına geliyor.

İşte çalışma ortamlarınızı iyileştirmek ve çalışanlarınızın refahını artırmak için atabileceğiniz üç adım:

1. Manasız ofis avantajlarına para harcamaya son verin. Temel kural şu: Asla çalışanlarınızın ne istediğini bildiğinizi zannetmeyin, onun yerine onlara ne istediklerini sormanın yollarını bulun. Daha fazla işveren böyle yapmış olsa çalışanların

yalnızca ufak bir kısmının faydalanacağı ofiste spor salonu gibi ofis avantajlarının daha az üzerinde durur ve çalışma ortamında tüm çalışanları etkileyen, hava kalitesi ve ışığa erişim gibi değişikliklere daha fazla önem verirlerdi.

Anketimizde dile getirilen bir numaralı çevresel faktör daha iyi hava kalitesiydi. Ankete katılanların yüzde 58'i temiz, alerjen içermeyen havanın sağlık durumlarını iyileştireceğini söyledi. Yüzde 50'si bir parça açık hava manzarasına karşı daha iyi çalışacaklarını ve kendilerini daha iyi hissedeceklerini söylerken, üçte biri çalışma alanının ısısını ayarlama becerisine sahip olmak istediklerini ifade etti. Ankete katılan her üç kişiden yalnızca biri çalıştıkları ofisin sıcaklıklarını ideal olarak tanımladı.

Ankete katılanların üçte birinden fazlası odaklanma kabiliyetlerini kötü yönde etkileyen, dikkat dağıtıcı gürültülerden rahatsızdı. Çalışanlar telefon zili, klavyede yazı yazma ve iş arkadaşlarının konuşması gibi seslerin tamamının konsantrasyonlarını etkilediğini söyledi. Anketimize katılanların neredeyse yarısı, şirketlerinin bu çevresel faktörleri iyileştirdiğini ve çoğu durumda var olan ofis avantajlarından daha fazlasının kendilerine sunulduğunu görmek istiyordu.

Dolayısıyla atacağınız ilk adım, paranızı nereye harcadığınıza göz atmak ve masrafına değmeyen harcamaları kesmeyi göz önünde bulundurmaktır olmalı.

2. Mümkün olduğunda kişiselleştirin. Hepimiz çalışma dışı yaşamımızı kişiselleştirmeye alıştık. Partnerlerimizin veya arkadaşlarımızın farklı tercihleri olsa dahi izlemek istediğimiz dizileri izleyip keyif yapıyor ve dinlemekten hoşlandığımız müziği dinliyoruz. Oda sıcaklığını kanepemizden kalkmak zorunda olmadan ayarlıyor, odayı ışıkları kısarak keyfimizce loşlaştırabiliyoruz.

Çalışanlar iş yerlerinde de aynı ayrıcalıkları beklemeye başlıyor. Anketimiz, çalışanların yüzde 42 ile yüzde 28 arası bir farkla, sınırsız tatil yapmayı seçmekten ziyade çalışma ortamlarını kişiselleştirebilmeyi tercih ettiklerini ortaya koydu.

Çalışanlar özellikle sunları kişiselleştirmek istiyor:

Çalışma alanı sıcaklığı: Ankete katılanların neredeyse yarısı, çalışma alanlarındaki sıcaklığı ayarlamalarını sağlayacak bir uygulama istiyor.

Üstten aydınlatma ve masa üstü aydınlatması: Ankete katılanların üçte biri tepe aydınlatmalarının ve masa ışıklarının yanı sıra çalışma ortamından içeri giren doğal ışık seviyelerini kontrol etmek istiyor.

Gürültü seviyeleri: Üçte biri çalışma alanlarını "soundscape" hale getirmek istiyor. (Bir çalışma ortamının gürültüsü ya da aşırı sessizliğiyle dikkat dağıtmasına engel olmak için akustik mühendisliğinin yardımıyla su sesi gibi doğadan ilham alan işitsel manzaralar oluşturulmasına ve bu seslerin çalışma ortamına eklenmesine soundscape deniyor.)

Bu talepler kulağa üst düzeylerin şahsi ofislerine özelmış gibi gelse de aslında değil. Hewlett Packard Enterprise

genel merkezi, çalışanların açık kat planında gürültü seviyesini kontrol etmelerine yardımcı olan şirketlerin yalnızca bir örneği. Aslına bakılırsa binaları, çalışanların dikkatini dağıtacak unsurları azaltmak için dış sesleri azaltmak üzere tasarlandı. Bu amaçla tavandan sarkıtılmış hoparlör ve mikrofonlara büyük iş düşüyor. Çalışanların konuşma seslerinin yüksekliğini algılayan mikrofonlar bu sinyalleri hoparlörlere iletiyor ve açık ofis düzeninde çalışan personelin dikkatinin daha az dağılmasına yardımcı olmak için çalışma alanındaki ortam gürültüsünün ne yükseklikte çalınacağını söylüyorlar.

Çalışanların Önem Verdiği İş Yeri Refahı Avantajları

1600 çalışanla gerçekleştirilen bir anket, hava ve ışığın teknoloji temelli sağlık araç gereçlerinden çok daha önemli olduğunu açığa vuruyor.



Kaynak: Future Workplace

Regeneron Pharmaceuticals gibi bazı şirketlerse bir adım daha ileri gidip çalışanlarına belirli bir cep telefonu uygulamasıyla ofis pencerelerinden içeri süzülen gün ışığı miktarını kontrol etme imkanı sundu.

Ancak tamamen yeni bir binaya yatırım yapmak istemeyen organizasyonlar için daha organik bir yol var. Örneğin Cisco, kendi çalışma alanındaki akustik seviyelerini bizzat işbirliği kuran, uzaktan veya tek başına çalışmayı tercih eden çalışanlara özel tasarlanmış çalışma alanlarına komşu, kimsenin kendine ait masası olmayan bir kat planı meydana getirerek yönetiyor. Cisco'nun İş Yeri Verimliliği Ekibi yöneticisi Christine Ross bu durumu "Hızlı büyüme dönemlerimizde çalışma alanını paylaşmaktan başka çaremiz yoktu, çünkü yeni çalışma alanlarını yeterince hızlı biçimde satın almasına sahip değildik" diye açıklıyor. Cisco BT bu dönemde aynı fiziksel hücreleri korudu ama her birini belli bir çalışana atmadı. Ross "Çalışanlardan aldığımız ortak geribildirime göre çoğu çalışan çalışma ortamlarını seçebilme imkanını, en son teknolojileri, ışığı, ferahlığı ve kurumlar arası işbirliği fırsatını sevmiştii" diyor.

Aynı strateji ışık veya ortam ısı için de geçerli. Daha yüksek sıcaklıkta ve daha aydınlıkta çalışmak isteyen çalışanlarınızı kat planınızın köşesinde, daha sessiz ve daha soğukta olmak isteyenleri ise orta kısımda konumlandırabilirsiniz.

3. İş yeri refahı ile ilgili bütünsel bir bakış açısı oluşturun.

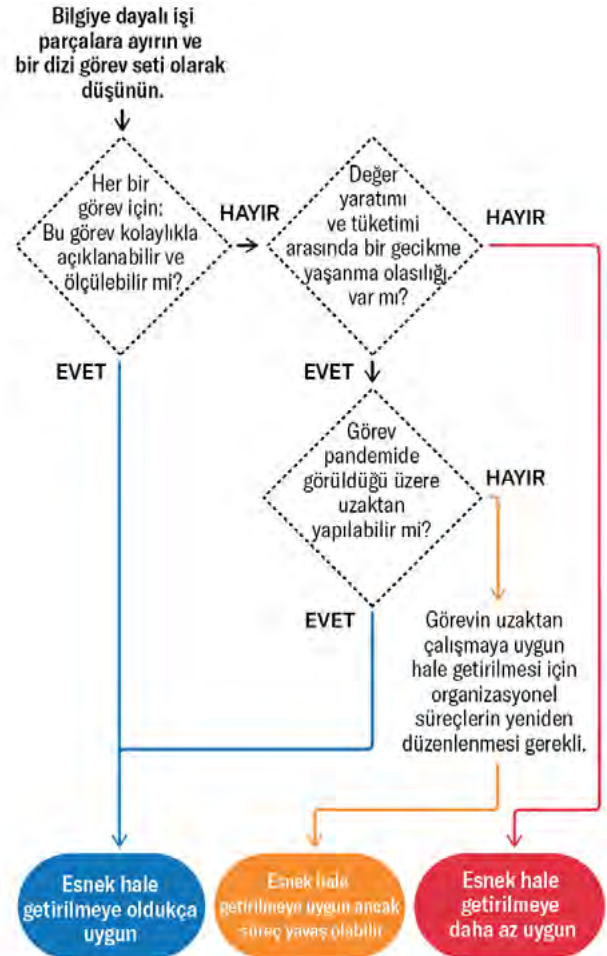
Organizasyonunuzda ne gibi değişiklikler yapacağınızı karar verirken, iş yeri refahının sadece çalışanlarınızın fiziksel sağlığı ile ilgili olmadığını unutmayın. Söz konusu kavram fiziksel sağlığı, duygusal sağlığı ve çevresel sağlığı içeriyor. Gerçekten sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için bu alanların üçünü de hesaba katmalısınız:

- Duygusal sağlık: Çalışanlara gün ışığına erişimin yanı sıra işlerine rahatça odaklanabilecekleri sessiz odalarda çalışma imkanı verin.
- Fiziksel sağlık: İnsanlara sağlıklı yiyecek seçenekleri ve ergonomik tasarımlı iş istasyonları sağlayın.
- Çevresel sağlık: Çalışma alanlarınızın yeterli hava kalitesine, ışığa, sıcaklığa ve uygun akustiğe sahip olduğundan emin olun.

İş yeri refahı konusuna daha bütünsel bir bakış açısını benimseyen şirketler herhangi bir departmanın tek başına sorunu çözemeyeceğini yakında anlayacaklar. World Green Building Council raporunun sonuçlarına paralel olan çalışma sonuçlarımız organizasyonları gerçekten önem teşkil edecek ne gibi değişiklikler yapabileceklerine daha yakından bakmaya itiyor. Benim önerim şu: Çalışanların talep ettiği temel unsurlara nasıl geri dönebileceğinizi düşünün ve en etkili olacak temel alanlara yatırım yapın.

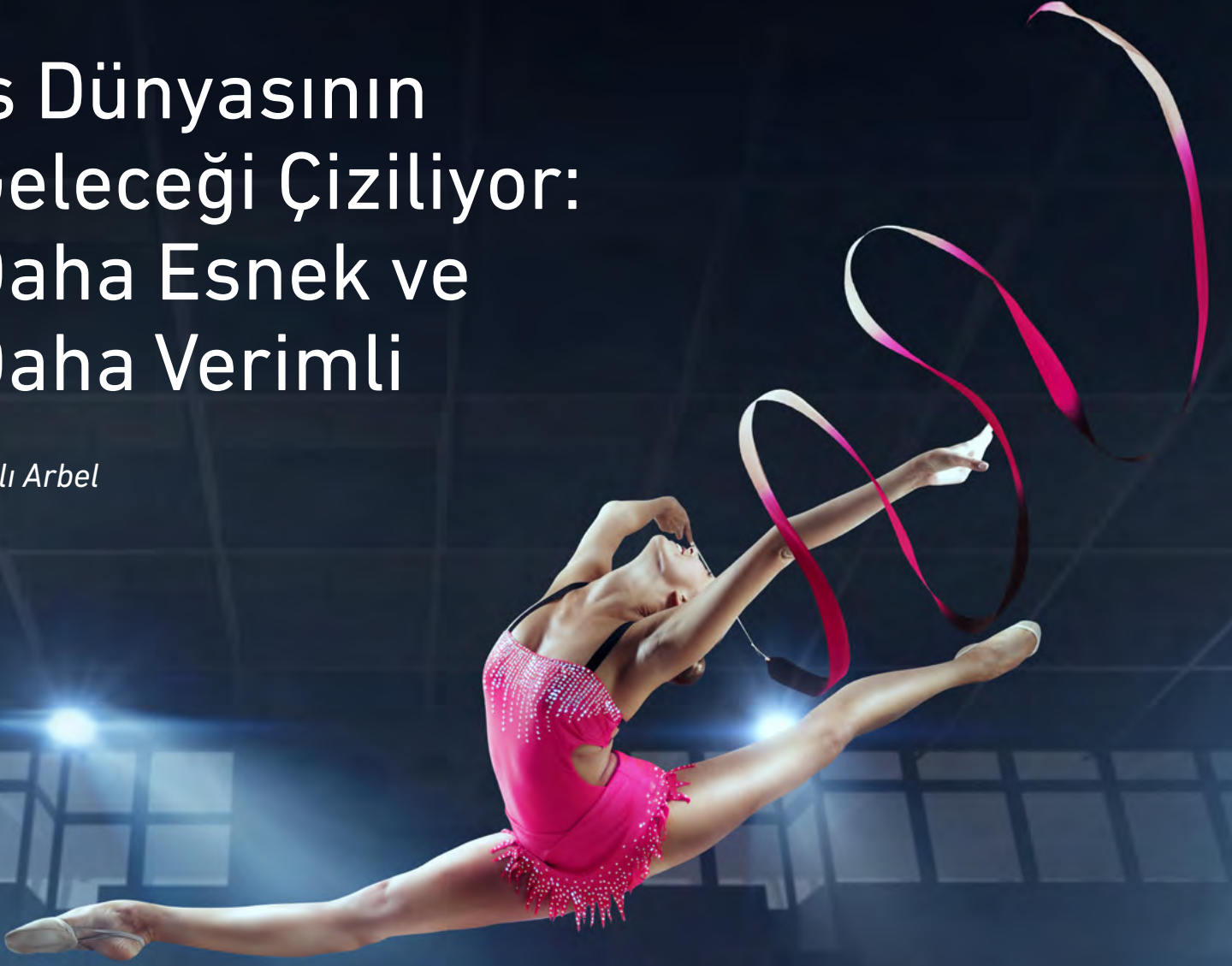
Bilgiye Dayalı İşler "Esnek" Hale Getirilebilir mi?

Pandemi sırasında evden çalışmanın artması bilgiye dayalı işlerin uzaktan, sözleşmeli çalışanların da dahil olmasıyla nasıl gerçekleştirilebileceğine dair yeni anlayışlar ortaya çıkardı. Hangi türden görevlerin başarılı bir şekilde dışarıdan yapılabileceğini anlamak için üç soru sorun.



İş Dünyasının Geleceği Çiziliyor: Daha Esnek ve Daha Verimli

Aslı Arbel



G

eçtiğimiz sene, çalışma hayatının nasıl işlediğine ilişkin hemen herkesin kafasında birbirine çok benzer tanımlar vardı. Olağanüstü bir durum olmadıkça hepimiz ofislere, dükkanlara, fabrikalara veya her nerede bulunmamız gerekiyorsa oraya gider ve çalışırdık. Teknolojinin gelişimi uzaktan çalışma modelinin de bir gün kapımızı çalacağına işaret

ediyordu ancak o güne daha çok vardı. Ancak Covid-19 pandemisiyle birlikte çalışma hayatının geleneksel düzenine dair bildiğimiz ne varsa yerle bir oldu. Kendimizi bir anda kısmen veya tam zamanlı olarak uzaktan (evden) çalışırken bulduk. Microsoft Teams, bu yıl nisan ayında günlük ortalama olarak toplam 4,1 milyardan fazla toplantı dakikası üretti. Bu zorlu değişim ve dönüşüm sürecinde müşterilerimizle yaptığımız görüşmeler neticesinde, operasyonlarını en etkin şekilde güçlendirmenin ve ileriye taşımamın onlar için öncelikli olduğunu gördük.

Mevcut tabloda ofislerini yeniden açan pek çok işletme, pandeminin başlangıcından bu yana öğrendiklerini en iyi nasıl sentezleyeceklerini ve hibrit çalışma modelini nasıl uygulayacaklarını bulmaya çalışıyor. Peki modern iş yeri için yeni normal nasıl görünüyor? Bu soruya yanıt olarak hayata geçirilebilir içgörüler elde etmek için, ağustos ayında yeni bir araştırma başlatarak Türkiye'deki binlerce çalışan ve şirket liderine uzaktan çalışma deneyimlerini ve geleceğe yönelik beklentilerini sorduk. Anket sonuçları, Covid-19'un gidişatı ne olursa olsun, iş yapış modellerinde eski düzene kesin bir dönüş olmayacağını net bir şekilde ortaya koydu.

“Work Reworked” Raporu'ndan Ne Öğrendik?

Microsoft'un “Work Reworked” raporu Türkiye'deki şirketlerin yüzde 90'ının uzaktan çalışma politikalarını belirlemiş olduğunu gösteriyor. Elde edilen veriler, uzaktan çalışmayı deneyimleyen ve adaptasyon sürecini geride bırakan çalışanların büyük bir kısmının Covid-19 sonrasında da esnek bir çalışma düzenini sürdürmek istediklerini kanıtıyor. Yöneticilerin yüzde 86'sı uzaktan ve esnek çalışma modelinin yetenekli çalışanların bağlılığını kazanmalarına katkı sağladığını, yüzde 76'sı ise yetenekli çalışanları şirketlerine çekmelerine yardımcı olduğunu ifade ediyor. Ancak her ne kadar istenen esnekliği ve avantajları sağlıyor olsa da, uzaktan çalışmanın tam zamanlı hale gelmesinin arzu edilmediğini belirtmekte de fayda var. Bunun sebebi ise birçok çalışanın ofisteki diğer çalışma arkadaşlarının yanına giderek kolayca görüşünü alma lüksünden vazgeçmek istemiyor oluşu. Bu noktada, her iki modelin de en güçlü yanlarına erişim imkanı sunan hibrit model ön plana çıkıyor. Rapora göre Türkiye'deki çalışanlar, mesailerinin yüzde 43'ünü geleneksel ofis ortamının

dışında geçirmeyi tercih ediyor. Yöneticilerin yüzde 94'ü, uzun vadede daha hibrit bir çalışma düzeninin hakim olacağını öngörüyor.

Hibrit Model Yaratıcılığı Besliyor

Uzaktan çalışma, iş yerinde fiziksel olarak bulunmanın neden olduğu dikkat dağınıklığının önüne geçtiği gibi iş yerine gidiş dönüş için harcanan vaktin de kazanılmasına ve çalışanların kendi ortamlarında daha rahat ve yaratıcı olabilmelerine imkan sağlıyor. Dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak ve daha rahat bir çalışma ortamına sahip çalışanların üretkenlikleri de buna paralel olarak artıyor. Microsoft raporunun çıktıkları uzaktan çalışmanın verimliliğe etkilerinin her şirket için farklı olduğunu ortaya koysa da, yöneticilerin yüzde 83'ü operasyonel verimliliğin eskiye kıyasla aynı düzeyde kaldığını ya da yükseldiğini dile getiriyor.

Bununla beraber, uzaktan çalışmaya hızlı geçiş, zorlukları da beraberinde getiriyor. Çalışanlar, ofis ortamına kıyasla daha soyutlanmış bir şekilde çalıştıklarını ve bu nedenle şirket kültürünün korunmasında zorluk yaşandığını belirtiyor. Araştırma sayesinde, yenilikçi kültürle sahip kuruluşların uzaktan veya hibrit çalışmayla daha çok fayda sağladığını ve işlerini daha az maliyetle sürdürdüğünü görüyoruz. Kuruluşlar, çalışanlarını güçlendirerek ve orta düzey yöneticileri destekleyerek yenilikçi kültürlerini koruyor.

Zorlukları değerlendirirken akıllara bir soru daha geliyor: İnsanlar soyutlandırılmış bir ortamda çalıştıklarını hissediyorlarsa veya birbirine sıkı sıkıya bağlı bir ekip tarafından çevrelenmemişlerse, bir organizasyon içinde yeni düşünceler nasıl gelişebilir? Milyonlarca insanın uzaktan çalıştığı bir ortamda birçok şirket için asıl zorluk, liderlerin ve ekip yöneticilerinin hibrit ekiplere liderlik edebilmek için donanımlı ve güçlü hissetmelerini sağlamak. Bunun yanı sıra, ekip yoldaşlığını ve yaratıcılığı destekleme anlamında cesur düşünceleri ve eski usul çalışmayı takdir edebilen bir kültür yaratmak da eşit derecede önem taşıyor.

Yeni Bir Çalışma Hayatı

İş yerlerinin ve iş yapış şekillerinin değiştiği ve hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı şüphesiz. Hepimiz işgücümüzü dönüştürmeye çalışırken başarımız yalnızca uyguladığımız teknolojiyle değil, yarattığımız yeni iş yeri kültürüyle de belirlenecek. Empati ve eğlence duygusu, yeni iş dünyasında kazanan takımları karakterize eden özellikler olacak. Esnek çalışma politikalarına odaklanarak işgücünün en verimli şekilde yönetildiği çalışma ortamları yaratan kurum ve kuruluşlar, içinden geçtiğimiz değişim sürecinden kârlı çıkacak. Bu durum, organizasyonların adaptasyon kabiliyetini ve direncini de artırarak üretimin, verimliliğin, inovasyonun ve yeni düşünce modellerinin yükselişe geçmesine zemin hazırlayacak.

İş Yerinde Çalışmaların (Devamlı) Bölünmemesi için Bir Yönetim Planı

Sophie Leroy ve Theresa M. Glomb

Sonu gelmeyen toplantılar, mesajlar, sohbetler, e-postalar ve iş arkadaşlarıyla konuşmaların zamanımızı bölmesi ve bu yolla dikkatimizi dağıtmasıyla çalışmalarımızın sekteye uğraması her zaman işimizin bir parçası olmuştur. Küresel Covid-19 pandemisinin birçoğumuzu evden çalışmaya mecbur bırakmasıyla, eş zamanlı sürdürülen iş ve iş dışı sorumluluklar halihazırda bölünen zamanımızın üzerine eklendi. 202 profesyonel çalışanla Covid-19 öncesinde yürütülen güncel bir araştırmada katılımcıların yüzde 40'ı işlerinin günde 10'dan fazla, yüzde 15'iyse günde 20'den fazla bölündüğünü bildirdi. Diğer birkaç anket üstünde yapılan araştırmalar da BT profesyonellerinden sağlık uzmanlarına kadar çalışanların işlerinin her altı ile 12 dakika arası bölündüğünü ileri sürüyor. Bölünmeler bu kadar sık yaşıyorsa

ve görünürde kaçınılmazsa çalışmalarımızı nasıl etkiliyorlar ve bu konuda ne yapabiliriz?

Aramızdan bir araştırmacı olan Sophie Leroy'un eski bir araştırması beyinlerimizin görevler arasındaki dikkat geçişini zor bulduğunu gösteriyor. Çoğunlukla, dikkatimizin bir kısmı bölünen görevde kalıyor ve bölünmüş görevde tamamiyle geçiş yapmıyor. Bu terime attention residue (dikkat kalıntısı) ismi verildi. Bu durum, beyin için dikkat değişimini yerine getirmeyi oldukça zor bir hale getiren, bir işi tamamlama konusundaki temel ihtiyacımızdan dolayı gerçekleşiyor. Aklımız, odağı değiştirmemiz gerektiğinde bile diğer görevi bir kenara koymak yerine tamamlanmamış işte kalıyor. Dikkatimizin diğer konuya odaklandığını düşünebiliriz ama öyle olmuyor. En azından bu tamamiyle söz



konusu değil, geride bir kalıntı kalıyor. Sonuç olarak, dikkatimizi bölen görevleri bilişsel kaynaklarımızın yalnızca bir kısmıyla yerine getiriyoruz ve bu görevleri yetersiz bir şekilde tamamlama riskini alıyoruz.

Bu durumda işimiz her bölündüğünde dikkat kalıntısı deneyimleme riski altında mıyız? Bu riski artırabilecek koşullar mevcut mu? Dikkat kalıntısını önlemek ve böylelikle dikkat dağıtıcı görevlerde düşük performans riskini en aza indirmek için yapabileceğimiz bir şey var mı?

Bu soruları yakın dönemde Organization Science dergisinde yayınlanan araştırmamızda sorduk. Bölünmelerin belirli yöntemlerini detaylı bir şekilde öğrenmek için hem anket verilerini hem de laboratuvar deneylerini kullandık. Bölünmeler üzerine yapılan araştırmanın büyük bir kısmı öncelikle bölünen göreve odaklanıyordu. Bu kritik bir nokta olsa bile hikayenin belirli bir kısmını gösteriyor. Burada bölen görevin bağlamsal etkenlerden nasıl etkilendiğine odaklanmayı seçiyoruz. Bununla birlikte bölünmelerin olumsuz etkilerinin üstesinden gelebilecek ve özellikle dikkat kalıntısı sorununu önlemeye yardımcı kullanışlı bir “Eski Göreve Hazırlanma Planı” ile çözüm sunuyoruz.

Araştırmamız özellikle, bölünen işi sürdürürken zaman basıncı karşı karşıya kalacağımızı düşünürsek bir işin bölünmesinin daha zor olduğunu gösteriyor. Çalışmamızda, katılımcılar ilk görev üzerinde çalışmaya başladılar, bu göreve A Görevi diyebiliriz. Beş dakika sonra habersizce işlerini böldük, tamamlanmamış görevlerini bırakmalarını ve başka bir göreve geçmelerini istedik, bu bölen göreve de B Görevi diyelim.

Katılımcıları iki gruba veya deneysel koşullara ayırdık. Birinci gruba sonrasında işlerini tamamlamaları için bolca zamanları olduğu, diğer grubaysa çok zamanları olmadığı söylendi. A Görevine döndüklerinde zaman baskısı deneyimleyeceklerini düşünen katılımcılarda B Görevini yani bölen görevi yerine getirirken hem daha yüksek dikkat kalıntısı oranları hem de belirli performans eksiklikleri görüldü: İnsanlar bilgileri dikkatli bir şekilde işleyemiyordu, hataları fark edemiyordu ve daha önce hatırlanmış bir bilgiden yola çıkarak bir karar almaları istendiğinde ideal çözümü belirleme oranları azalıyordu. Buna karşın, katılımcıların bölünen görevi yerine getirmek için bol zamanı olduğunu düşünmeleri sağlandığında görev değişikliği yapmak daha kolaydı, öyle ki dikkat kalıntısı deneyimlemiyorlar ve bölen görev üzerinde daha yüksek performans gösteriyorlardı.

Elde ettiğimiz sonuçlar zaman baskısının azaltılmasıyla dikkat kalıntısı durumunun azaltılabildiği konusunda umut verse de günümüzün zaman sınırlarıyla sürdürülen, zaman baskısıyla dolu organizasyonlarını ele aldığımızda bu umudun doğru dengeyi bulmalıyız. Devamlı dikkat kalıntısı durumuyla çalışmaya mahkum muyuz yoksa bunun bir çıkış yolu var mı?

Bölünmeleri yönetmek, dikkat kalıntısını önlemek ve bölen görevlerde tam kapasitede çalışmak için bir çözüm olarak

“Eski Göreve Hazırlanma Planı”ni ıleri sürüyoruz. Planın temel dayanağı, bölünen görevi döndüğünde tamamlama kabiliyetimiz konusunda beyni rahatlatılabirsek dikkatimizi daha etkili bir şekilde değiştirebileceğimiz üzerine odaklanıyor.

Bu fikri test etmek için bir dizi laboratuvar deneyi yürüttük. Katılımcılar yeniden A Görevi üzerinde çalışmaya başladı ve diğer göreve yani B Görevine geçiş yapmaları için bölündüler. Katılımcılar bir grupta bölünmenin ardından anında B Görevine, bölen göreve geçiş yaptı. Diğer grupta, katılımcılardan geçiş yapmadan önce “Eski Göreve Hazırlanma” planı oluşturmaları için birkaç dakika ayırmalarını istedik. Bu zamanı öncelikli olarak A Görevi yani bölünen görevde nerede kaldıklarını, döndüklerinde ne yapmak ve neye odaklanmak istediklerini not almaları için istedik. Sonrasında B Görevine geçiş yaptılar.

Eski Göreve Hazırlanma planına katılanların bölen görev sırasında daha az dikkat kalıntısı deneyimlediğini ve B Görevinde önemli ölçüde daha iyi bir performans gösterdiğini keşfettik. Bölen görevden toplanan bilgiler önemli ölçüde geliştirilmişti, bu da göreve dikkat verildiğini gösteriyor. Bununla birlikte, insanlardan B Görevinde bir iş pozisyonu için profil değerlendirmeleri istendiğinde ideal adayı seçme oranları yüzde 79 artmıştı. Bunun sonucundaydı karmaşık bilgilerle ilgilenirken daha iyi kararlar aldıklarını görüyoruz.

Eski Göreve Hazırlanma Planı katılımcıların bir dakikadan daha kısa bir zamanını aldı fakat kayda değer faydalar sağladı. Bir kişinin bölünen göreve başlamadan önce bekleyip dönüşünü kısaca planması gibi basit ve kısa bir uygulama beynin ilk görevi bir kenara bırakması ve bölen göreve dikkat verebilmesine yardımcı oluyor.

Çalışmamız, kaçınılmaz bölünmelerin olumsuz etkilerine pasif bir şekilde boyun eğmek zorunda olmadığımızı gösteriyor. Eski Göreve Hazırlanma planı, beynin anda kalabilmesi ve tam kapasite performans gösterebilmesi amacıyla dikkat kalıntısını azaltması için ihtiyacı olan bilişsel kapanışı karşılıyor.

Bazı kişiler Eski Göreve Hazırlanma Planının üst düzey bir yönetici veya kritik bir müşteri tarafından bölündüğünde uygulanmasının zor olduğunu düşünebilir. Ancak bunların hepsi çerçeveye dahildir: Hızlı bir şekilde bölünen görevle ilgili not almak için izin istemek ve tamamen anda kalmalarına ve aktif bir dinleyici olmalarına izin verdikleri için teşekkür etmek genellikle takdir edilir. Ayrıca başkalarını bölerken size bütün dikkatlerini verebilmeleri için onları Eski Göreve Hazırlanma planı yapmaya teşvik etmek isteyebileceğinizi unutmayın. Bunların yanında ek bir fayda olarak, bunun gibi etkileşimler çalışmanızı bölen iş arkadaşlarınızın problemin karşındakini bölmeyi gerektirecek kadar acil olup olmadığını düşünmelerine sebep olur ve zamanla bölmek için daha yüksek bir eşik oluşturabilir. Evet, işte bölünmeler organizasyonel yaşamın bir gerçeği olabilir ancak Eski Göreve Hazırlanma Planıyla etkileri hafifletebiliriz.

Pandemi Sonrası Yan Haklara Bakış Değişiyor

Tim Allen

Care.com'un CEO'su olarak göreve başladığımda tarih 2020 Şubat ayının ortalarıydı. Hayatımda bazı şeylerin değişeceğini az çok öngörebiliyordum, ama her şeyin değişebileceğini asla. Küresel pandemi çalışma biçimlerimizi alt üst edecek ve büyük çabalarla geliştirilmiş tüm iş stratejilerini raftan kaldıracaktı.

Bu süreçte bir şeyin önemini çok net ve hızlı bir şekilde kavradık: İşlerimiz ve hayatlarımız birbirine sıkı sıkıya bağlı aslında. Bu gerçek hepimizin yüzüne çok sert bir şekilde vurdu. Toplumda ve iş dünyasında uzun zamandır beklenen değişim artık kaçınılmaz bir boyuta gelmiş durumda. Bununla birlikte, bakım sektörünün mevcut altyapısı maalesef yetersiz. Ruh sağlığına gereken önem verilmiyor. Üstelik pek çoğumuz bizi tükenmişliğe iten zorlayıcı ve katı çalışma kültürlerinin içinde sıkışıp kalmış durumdayız. Bunlar büyük resmin sadece küçük bir kısmı.

Sürecin getirdiği en büyük zorluklardan biri de işi ile çocuğu arasında seçim yapmak zorunda kalan çalışan annelerin sayıca giderek artıyor oluşu. Siz de çevrenizdeki anne-babalardan bu durumun aslında kendi tercihleri olmadığını duymuş olabilirsiniz. Geçtiğimiz yıldan bu yana sorun giderek büyüyor: ABD'de siyahi ve Latin Amerika kökenli kadınlar başta olmak üzere yaklaşık 3 milyon kadın işgücünün dışına itildi. Pandemiyle geçen tek bir yıl, uzun yıllardır kaydedilen tüm ilerlemeyi sildi götürdü. Bir yandan bu kötüye gidiş bize eskimiş bakım sistemimizin boşluklarını ve yetersizliklerini görme fırsatı verdi. İşte bu sebeple, kadınlar kendileri ve aileleri için ihtiyaç duydukları bakım hizmetlerine erişemediği sürece pandemi sonrası süreçte dahi ekonomimiz asla düzelenmeyecek ve tam potansiyeline ulaşamayacak diye düşünüyorum.

Bu sorunun çözümüne yönelik harekete geçen şirketlerin sayısının arttığını gözlemliyorum. Bu şirketler, bilhassa bakım, esneklik ve ruh sağlığı gibi alanlarda sağladıkları yan haklarla çalışanlarının hayatlarına çok önemli katkı sağlayacaklarının farkındalar. İş

çevrelerinden gördüğüm pek çok üst düzey yönetici de çalışanlarına ve iş faaliyetlerine daha güçlü bir destek sunabilmek için yan hak stratejilerini revize etmeyi planladıklarını söylüyorlar.

Care.com olarak bizi ne gibi değişikliklerin beklediğini daha iyi anlayabilmek amacıyla "The Future of Benefits" (Yan Hakların Geleceği) adında bir rapor hazırladık. ABD'de faaliyet gösteren şirketlerden 500 insan kaynakları direktörüne ve C-seviye yöneticiye, yaşanan krizden çıkardıkları dersler doğrultusunda çalışan yan haklarıyla ilgili devam etmeyi, sonlandırmayı ya da genişletmeyi planladıkları süreçler hakkında sorular yönelttik. Aldığımız yanıtları aşağıdaki başlıklarda gözden geçirelim.

Temel Yan Haklar Genişletiliyor ve Değişiyor

Görüşlerine başvurduğumuz yöneticiler, pandeminin çalışanlarının hayatlarına ve işlerine büyük bir darbe indirdiğini, verimliliği düşürdüğünü, çalışan kayıplarında ve işe devamsızlık oranlarında artışa neden olduğunu ve çalışan ruh sağlığını olumsuz etkilediğini ifade ediyor. Çalışmamıza katılan yöneticilerin neredeyse tamamı (yüzde 98) en az bir yeni yan hakkı uygulamaya koyacaklarını ya da mevcut bir hakkı genişleteceklerini söylüyor. Bunun yanı sıra, çalışanlarının en çok talep ettiği çocuk ve yaşlı bakım hizmeti, çalışma yeri ve zamanlama esnekliği ve ruh sağlığını destekleyici destek hizmetleri gibi yan hakları önceliklendirdiklerini belirtiyorlar.

Bu temel yan hakların dışında, yöneticilerin yüzde 89'u Covid-19 nedeniyle en az bir yan hakkı öncelik sıralamasında geriye attıklarını söylüyor. İş yerinde çocuk bakım hizmeti, ücretli izin, yol yardımı, burs desteği ve yemek ücreti bunlardan bazıları.

Çalışanlar için Bakım Desteği Şart

İş ve özel hayat "dengesiz" denen şeyin başından beri bir safсата olduğuna inanıyorum. İş ve özel hayat birbirinden farklı unsurlar değil ki aralarında 50'ye 50 bir denge yakalamak için mücadele verilmesi gereksin. Oysa ki her ikisi de iç içe ve birbirlerinden beslenen alanlar. Ancak insanlar, özellikle de kadınlar, işlerini hayatlarına göre şekillendirmekten ziyade hayatlarını iş sorumluluklarına göre belirlemeye şartlandırılmış durumda. 2020 Şubat-Eylül ayları arasında 5 ila 17 yaşında en az bir çocuk sahibi 1,2 milyon ebeveyn işinden ayrıldı ve bu kitlenin büyük bir kısmını kadınlar oluşturuyor. Hal böyle olunca işverenler bu devasa işgücü kaybıyla başa çıkamıyor.

Pandemi işverenleri aksiyon almaya zorluyor. İşverenler bakım hizmeti yan hakkının çalışan verimliliği ve performansı için ne kadar büyük bir önem taşıdığını fark etmiş durumda. Üst düzey yöneticilerin yüzde 57'si şirketlerinin çalışanları hem işlerinde hem de özel hayatlarında daha fazla destekleyecek bakım hizmeti yan haklarına öncelik verdiklerini söylüyor. Yüzde 63'ü ise şirketlerinin halihazırdaki çocuk bakım desteğinin kapsamını genişleteceklerini ifade ediyor. Çevrimiçi bakım hizmeti sunan platformlara üyelik, acil çocuk bakım desteği, yeni çocuk sahibi olmuş ebeveynlere destek programı ve maddi yardımlar bu desteklerden bazıları.

Anketimize katılan bir yönetici ise şunları söylüyor: “Çalışanların ev yaşamlarını arkalarında bırakıp işe odaklanmaları mümkün değil. Elbette hayatlarına dair endişeleri işlerine yansıyor ve bu da verimliliklerini düşürüyor.”

İşverenler ayrıca ailelerinde bakıma muhtaç bir yaşlı olan çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları da daha fazla dikkate almaya başlıyor. Yaşlı bakımı hakkında yaptığımız araştırmaya göre, yetişkin çocukların yüzde 83’ü bakmakla yükümlü oldukları yaşlı yakınları için pandemi sürecinde yeni bakım alternatifleri aramaya başladı ve yüzde 89’u da bakım evinden evde bakıma geçiş yapmayı düşünüyor. ABD’deki işgücünün yaklaşık yüzde 17’si yaşlı aile büyükleri veya yakınlarının bakımını üstleniyor ve bu kesimin neredeyse yarısı aynı zamanda 18 yaş altı çocuklarının bakımından da sorumlu. Ailelerine bakmakla sorumlu olan kişiler sadece X kuşağı ve baby boomer’lar değil. Para karşılığı olmaksızın yaşlı bakım görevi üstlenen 41 milyon Amerikalının 10 milyonunu Y kuşağı mensupları oluşturuyor.

Dolayısıyla, işverenlerin çalışanlarına eşit yan hak sunmayı birinci öncelikleri yapmaları şaşırtıcı değil: Katılımcılarımızın yüzde 41’i çalışanlarına yaşlı bakım desteği vermeyi veya halihazırdaki desteklerini artırmayı planlıyor. Anketimizde aldığımız dikkat çekici geribildirimlerden biri ise şöyle: “Şirketimiz yaşlı bakımının en az çocuk bakımı kadar önemli olduğuna inanıyor. Bakım üstlenen çalışanların işlerine odaklanmaları çok zor.”

İşin (ve Bakımın) Geleceği Esneklikte

Hibrit iş modellerinin 2021 yılı içerisinde hızla çoğalması bekleniyor. Görünüşe bakılırsa bu modeller kalıcı bir gerçeklik olarak hayatlarımızda yerini aldı. PwC’nin bir araştırmasına göre, özellikler kriz sonrası dönemde çalışanların bir kısmı uzaktan çalışmaya devam etmeyi planlarken, ofiste çalışmaktan tamamen vazgeçmiş olanların sayısı ise daha az. Şirketler çalışan çekmek ve mevcut çalışanlarını ellerinde tutmak amacıyla hibrit iş/ev düzenine yönelik daha fazla opsiyon geliştirmeyi planlıyor. Araştırmamız da bu görüşü destekliyor: Katılımcıların yüzde 66’sı çalışanlarına daha esnek çalışma şartları sağlamayı planladıklarını söylüyor. Üstelik, aileler için büyük bir rahatlık sağlayan bu destek şirketlere doğrudan bir maliyet de yaratmıyor.

İşgücünün belirli bir merkezde toplanmadığı çalışma modellerinin tüm sektörlerde yaygınlaşmasıyla birlikte, İK direktörleri de hem genel merkezlerde hem de uzaktan çalışan çalışanlarına daha fazla esneklik sağlayacak yan haklar geliştirmeyi planladıklarını ifade ediyorlar. Örneğin, katılımcıların yüzde 61’i iş yerinde çocuk bakımı hizmeti sunmak yerine esnek çocuk bakımı desteği modeline geçmeyi pandemi öncesi döneme kıyasla daha fazla tercih ettiklerini belirtiyor. Birçoğu ise çevrimiçi aile bakımı veya evde çocuk bakımı hizmeti platformlarına üyelik fırsatı sunuyor. Halihazırda iş yerinde çocuk bakım desteği veren şirketler bu imkanlardan tamamıyla vazgeçmeyi planlamıyor ve var olanın üzerine yeni bakım planları ekleyerek uzaktan çalışanlarının istedikleri

yerde ve mekanda diledikleri gibi çalışıp hayatlarını sürdürebileceği esnek destekler sunmayı amaçlıyorlar.

Çalışanların ve Ailelerin Ruh Sağlığı Çok Önemli

Pandeminin ruh sağlığımızı ve refahımızı üzerinde ciddi bir baskı yarattığı inkar edilemez bir gerçek. Bu süreçten aldığımız zararları düzeltmemiz yıllarımızı alabilir. Bu nedenle işverenler, çalışanlarının tükenmişlik sendromu gibi ruh sağlığı sorunlarını gidermeye çalışıyor. Hatırlayacak olursanız, tükenmişlik sorunu salgın patlak vermeden çok önce küresel çapta bir krize dönüşmüştü. Tükenmişlik ve iş sağlığı uzmanı Jennifer Moss’un da dediği gibi tükenmişlik çalışanlara ait bir sorun değil; aksine işverenlerin çözmesi gereken bir mesele. Sunulan yan haklar tek başına tükenmişlik dalgasını dindirmese de, çalışanların iş yapış kültürü alanında çok ihtiyaç duydukları değişimlere zemin hazırlayabilir.

Pandemiyle bağlantılı ruh sağlığı sorunlarının mustarip olanlar sadece çalışanlar değil; çocuklar da en az ebeveynleri kadar zor durumda. Aylar boyunca uzaktan eğitim gören, eve kapanan ve endişenin hakim olduğu bir ortamda büyüyen çocuklarda stres, anksiyete ve depresyon semptomlarına daha fazla rastlanıyor. ABD Hastalık Kontrol ve Korunma Merkezleri’nin (CDC) verilerine göre, 2020 yılında ruh sağlığı sorunları nedeniyle acil servise başvuran küçük yaşta çocukların sayısı yüzde 24, 8-12 yaş aralığındaki çocukların ve gençlerin sayısı ise yüzde 31 oranında artış gösterdi.

Öte yandan, katılımcılarımızın yüzde 41’inin gelecek yıl içerisinde ruh sağlığı destek programlarının kapsamını genişletmeyi planlamaları sevindirici bir haber. Yüzde 59’u ise sundukları bakım desteğinin çalışan ruh sağlığını büyük oranda olumlu etkilediğini düşünüyor (bu oran 2 binin üzerinde çalışanı olan şirketlerde yüzde 68’e yükseliyor).

Sistemi Değiştirmenin Yolu: Yan Haklar ve Aktivizm

Yan hakların gelecekte nasıl şekilleneceği sadece şirketlere değil aynı zamanda hükümet politikalarına da bağlı. Amerikan Kurtarma Planı’nın yürürlüğe konması bu açıdan çok önemli bir adım, ancak pandeminin daha da derinleştirdiği bakım, kadın istihdamı ve ruh sağlığı krizlerinin hepsini birden çözümlenmek için daha fazla tedbir, kararlılık ve inovasyon gerekiyor. CEO’lar ve İK direktörleri bu mücadelenin ön saflarında yer alıyor. Bu nedenle ben de çok sayıda hemcinsimle birlikte Annelere Yönelik Marshall Planı’na destek veriyorum. Bu inisiyatifle, annelerin göz ardı edilen emeklerine maddi karşılık alabilmeleri ve doğum izni, ucuz çocuk bakımı ve eşit ücret politikalarıyla ilgili yasal süreçleri hızlandırmayı hedefliyoruz.

Vizyon sahibi şirketlerin harekete geçmeleri için kanuni bir değişiklik olmasını beklemelerine gerek yok. Bu şirketler, çalışanlarının bakım ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeleri hızlı bir şekilde devreye alarak performans artışı yakalayabilir. “Yeni normal”imizin eski normalimize benzemesi gerekmiyor, hatta aslında benzemese çok daha iyi olabilir.

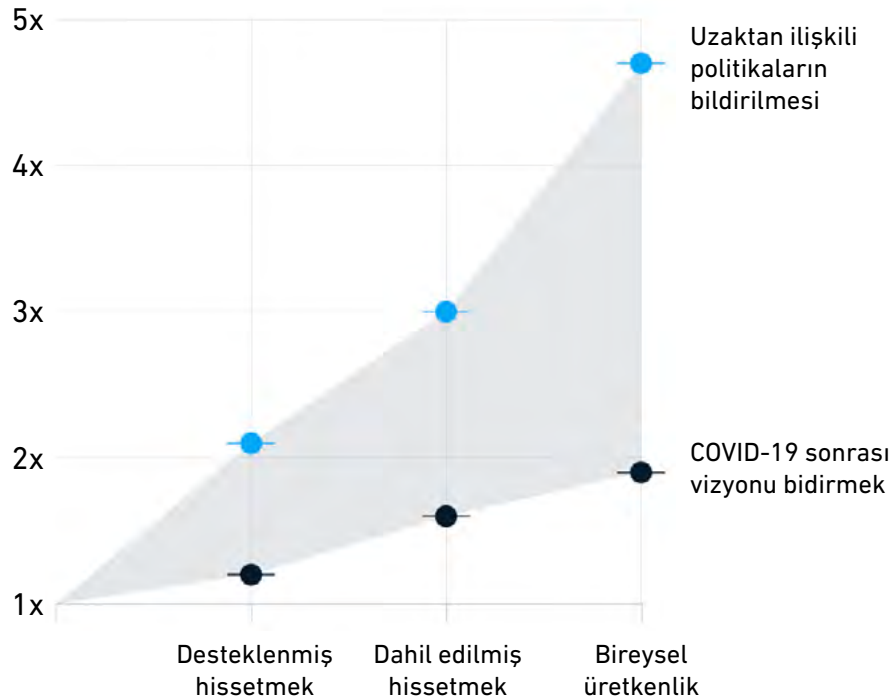
Çalışanların Uzaktan Çalışmanın Geleceği Hakkında Söyledikleri

Andrea Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff ve Dan Ravid

Dahil hissetmek. COVID-19 sonrası çalışma düzenlemeleri hakkında üst düzey iletişim bile çalışanların refahını ve verimliliğini artırır. Ancak daha ayrıntılı, uzaktan ilişkili politikalar ve yaklaşımlar benimseyen kuruluşlar daha büyük artışlar görüyor. Daha detaylı iletişime dahil edilmiş hisseden çalışanların artan üretkenliği bildirme olasılığı neredeyse beş kat daha fazladır. Gelecekle temasta olmak bugünün performans sonuçlarını arttırdığından, liderler hem önceden kararlaştırılanları hem de hala belirsiz olanlar hakkında haberleşmek için çalışanların gelişme sıklığını arttırmayı düşünmelidir.

Daha net iletişim kuran kuruluşlar çalışan refahı ve üretkenliğin faydalarını görüyorlar.

İletişim vizyonunun önemi, üretkenlik politikalarını ve katılım katsayılarını etkiler.



Not: Tüm analiz diğer tüm tahmin unsurları, bölge, endüstri, şirket büyüklüğü, iş düzeyi, yaş, cinsiyet ve ebeveynlik durumu kontrol edilerek yapılmıştır (n = 4,854 - 5,043).
Kaynak: Reimagine Work: Employee Survey (Aralık 2020-Ocak 2021, n = 5,043 kurumsal veya hükümet ortamında çalışan tam zamanlı çalışanlar)

İletişim arzısı. Detaylı bir vizyon olarak pandemi sonrası çalışma çalışanlar için değerli olabilir, çalışanların %40'ı kuruluşlarından vizyon hakkında henüz herhangi bir şey duymadıklarını söylüyor, bir diğer %28'lik kesim ise duyduklarının belirsiz kaldığını söylüyor.

Çoğu kuruluş pandemi sonrası iş için net bir vizyon bildirmedi.

Kuruluşlarının pandemi sonrası bir vizyon bildirdiğini haber veren çalışanlar, anket katılımcılarının yüzdesi



32 iyi bildirilmiş

28 belirsiz bildirilmiş

40 bildirilmemiş

Kaynak: Reimagine Work: Employee Survey (Aralık 2020-Ocak 2021, n=5,043 kurumsal veya hükümet ortamında çalışan tam zamanlı çalışanlar)

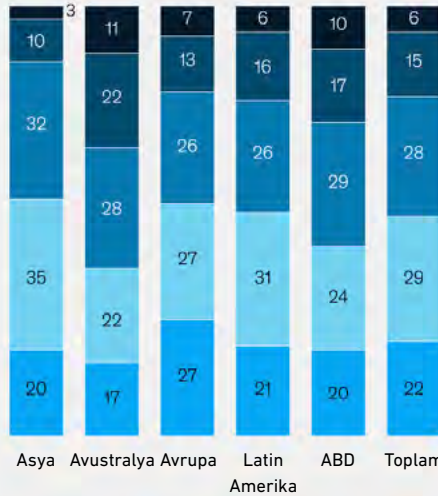
McKinsey
& Company

Psikolojik yıpranma. Pandemi sonrası çalışma geleceği hakkında netlik eksikliğinin de çalışan tükenmişliğinde payı var. Ankete katılan çalışanların yaklaşık yarısı, çalışırken tükenmişliğin bazı belirtilerini hissettiklerini söylüyorlar. Bu küçük bir tahmin olabilir, çünkü tükenmişlik yaşayan çalışanların anket talebine yanıt verme olasılığı daha düşük ve COVID-19 krizinden orantısız olarak etkilenmiş birçok kadın gibi birçok kişi işgücünü çoktan terk etmiş olabilir.

Çalışanların neredeyse yarısı en azından bir miktar tükenmişlik yaşadığını bildirmekte ve bu muhtemelen gerçek sayının yetersiz temsili.

Çalışanlar tarafından hissedilen tükenmişlik seviyesi, anket katılımcılarının yüzdesi

- Çok yüksek derece
- Yüksek derece
- Bir miktar
- Düşük derece
- Çok düşük derece



Cevap verenlerin **%49**'u en azından bir miktar tükenmişlik hissettiğini söylüyor.

Not: Tükenmişlik, tam zamanlı çalışanlardan oluşan örneklemimiz tarafından muhtemelen yeterince temsil edilmemektedir, çünkü tükenmişlik yaşayan çalışanların anket talebine yanıt verme olasılığı daha düşüktür ve en çok tükenmiş hissedener iş gücünü çoktan terk etmiş olabilir.

Kaynak: Reimagine Work: Employee Survey (Aralık 2020-Ocak 2021, n=5,043 kurumsal veya hükümet ortamında çalışan tam zamanlı çalışanlar)

McKinsey
& Company

Çalışanlar esneklik istiyor.

Peki kuruluşlar endişeli ve tükenmiş çalışanlarına nasıl yardımcı oluyor? Bunun bir yolu çalışanların gelecek için ne istediğini bulmaktır. Çalışanların yarısından fazlası bize, kuruluşlarının çalışanların bazen yerinde bazen uzaktan çalıştığı daha esnek, karma sanal çalışma modelleri benimsemesini istediklerini söylediler. Karma bir model nerede olursa olsun yetenekten en iyi şekilde yararlanır, maliyeti düşürür ve kurumsal performansı güçlendirir.

Çoğu çalışan pandemi bittikten sonra daha esnek bir çalışma modelini tercih ediyor.

COVID-19 öncesi çalışma modelleri ve COVID-19 sonrası arzu edilen çalışma modelleri, anket katılımcılarının yüzdesi



Kaynak: Reimagine Work: Employee Survey (Aralık 2020-Ocak 2021, n=5,043 kurumsal veya hükümet ortamında çalışan tam zamanlı çalışanlar)

McKinsey
& Company

Politika önemlidir. Çalışanların söylediği hangi çalışma düzenlemeleri ve ilgili politikalar en yüksek düzey refaha, sosyal dayanışmaya ve üretkenliğe yol açacak? Yanıt verenlerin üçte biri açık çalışma saatlerini ve iş birliği için beklentileri listelerinin ilk beşi arasında gösterdi; iş yerindeki çalışanların uzaktan toplantılara ve dokümantasyon için yönergelerle bağlanmalarını sağlayan teknolojiler de dahil olmak üzere, birtakım diğer iş birliği politikaları da önemli ölçüde destek aldı. İş birliği araçları ve bu araçlar için eğitim de uzaktan çalışma için kurulan ofis ortamı ödemesi gibi listenin üstlerinde yer aldı.

Çalışanlar en çok iş birliği, bağlanırlık, eğitim ve teknoloji politikalarıyla ilgileniyorlar.

Şirket politikası desteği, politikayı ilk 5 içinde sıralayan yanıt verenlerin yüzdesi.*



* Hangi politikalar hakkında en çok heyecanlandıklarını ve hangi politikaların üretkenlik, refah ve sosyal uyum üzerinde en büyük etkiye sahip olacağını düşünürken politikayı ilk 5'te sıralayan yanıt verenlerin yüzdesi.

Kaynak: Reimagine Work: Employee Survey (Aralık 2020-Ocak 2021, n=5,043 kurumsal veya hükümet ortamında çalışan tam zamanlı çalışanlar)

McKinsey
& Company

Dijital Üyelik ile nerede olursan ol Kolektifli ol!



Abonelik hakkında
ayrıntılı bilgi almak için

Hibrit çalışmayı destekleyen altyapısı ve kullandığın kadar öde sistemi ile Kolektif House ayrıcalıklarıyla tanışmak için dijital üyeliğini tek tıkla başlat, kendi çalışma sistemini kendin yarat.



Üyelik portalımız KoPlanet ve mobil uygulamamız yoluyla tüm Kolektiflilerle **networking ve iş birliği** imkanları



Dilediğin lokasyona ayda 3 günlük **ücretsiz giriş hakkı**



Kolektiflilere özel markalardan **KoPerks indirimleri**, online ve offline etkinliklere katılım



Ek olarak satın alınabilecek **günlük giriş ve toplantı odası kullanımı**



KOLEKTİF HOUSE

Kalbine iyi gelen, işine de iyi gelir.



Ürün ve servislerimizi
incelemek için

Kolektif House olarak startup'lardan kurumsal şirketlere,
global firmalardan butik ajanslara kadar farklı ölçek ve sektörden
markalara, stratejik yaklaşımlarla hibrit çalışma alanı çözümleri
sunuyoruz. 2015'ten beri çalışma kültürünün dönüşümünde öncü
rol oynuyoruz. Sizinle çalışmak hepimize iyi gelecek, biliyoruz.

KOLEKTIF HOUSE

