

Yeniden Tasarlanan İş Yerinde Büyümeye Yönelik Stratejiler

Sponsor:



Susan Etlinger, Altimeter
1 Nisan 2021

YÖNETİCİ ÖZETİ

Pandeminin ilk günlerinde işletmeler için en büyük meselelerden biri iş yerine ne zaman ve nasıl döneceğimizdi. Ancak aradan altı ay geçtikten sonra "iş yeri" fikrimizin büyük ölçüde değişime uğradığı oldukça açık. Üç bölümlük bir serinin ilk bölümü olan bu raporda dağıtılmış iş yerinin büyüme altyapısı olarak rolü incelenmektedir. COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak gördüğümüz önemli değişimlerin yanı sıra diğer makroekonomi, sektör, tasarım ve teknoloji eğilimleri de incelenmekte; liderlerin değerlendirmesi gereken önemli stratejiler tanımlanmakta ve çeşitli sektörlerdeki liderlere ait bakış açıları ile stratejiler paylaşılmaktadır.

Serinin bir sonraki raporu, geçtiğimiz yıl gerçekleşen olayların müşteriler, çalışanlar ve iş ortaklarıyla etkileşim kurma biçimimizi nasıl değiştirdiğinin yanı sıra tercih ve güveni güçlendiren dijital deneyimleri nasıl tasarlayabileceğimiz başta olmak üzere insanlara odaklanmaktadır. Son olarak bu seri, söz konusu benzersiz olayların liderlere en dinamik ve zorlu koşullarda bile işletmelerini büyütüp başarılı olma konusunda sunduğu fırsatların bir değerlendirmesiyle sona ermektedir.



İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
GİRİŞ	3
ETKİLERİ EŞLEME	5
Etkiler Son Derece Değişkendir	5
Kuruluşlar Üzerindeki Etkileri Anlama	7
İnsanlar Üzerindeki Etki	8
İŞ YERİNİ YENİDEN TASARLAMA	13
Bireysel Sağlık için Tasarlama	14
Değer Yaratmak için Tasarlama	15
Kurumsal Esneklik için Tasarlama	16
LİDERLERE TAVSİYELER	18
YENİDEN TASARLANAN BİR İŞ YERİ İÇİN KONTROL LİSTESİ	20
GELECEĞİ HAYAL ETME	22
SON NOTLAR	23
METODOLOJİ	25
HAKKIMIZDA	26
Susan Etlinger, Üst Düzey Analist	26



GİRİŞ

31 Aralık 2019'da dünyanın her tarafında insanlar yeni yıla girmeye hazırlanırken ABD'deki Hastalık Kontrol ve Korunma Merkezleri (CDC) Çin'deki bir dizi COVID-19 vakasından haberdar oldu ve Sağlık ve İnsan Hizmetleri Bakanlığı (HHS) için raporlar hazırlamaya başladı.¹ Yalnızca üç ay sonra, 8 Mart'ta Kuzey İtalya'da 16 milyondan fazla kişi karantinaya alındı.² Bundan birkaç gün sonra, 13 Mart'ta Başkan Trump Yeni Tip Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) Salgınına İlişkin Ulusal Acil Durum İlan Edilmesine İlişkin Duyuru yayınladı.³

Böylece 2020'nin küresel çaptaki evden çalışma serüveni başladı.

İlk başta, salgının seyrinin nispeten kısa ve doğrusal olacağını varsaymak veya umut etmek mantıklı göründü. Dünya genelindeki işletmeler "İşe Dönüş" yönergeleri ve teknik incelemeleri düzenledi. Danışmanlık firmaları yeni hizmet teklifleri hazırladı. Görüntülü konferans kullanımında patlama yaşandı; Zoom kullanımı Aralık 2019'daki günlük yaklaşık 10 milyon toplantı katılımcısından

Nisan 2020'ye kadar 300 milyondan fazla katılımcıya yükseldi.⁴ Ancak COVID-19'un seyri ve bunun iş süreçleri ile normları üzerindeki etkileri kısa ve doğrusal olmaktan oldukça uzaktı.

COVID-19, dağıtılmış çalışma ortamlarına geçişi hızlandırmış olsa da bu geçişi meydana getiren asıl faktör değildi. İsviçre merkezli IWG tarafından yürütülen bir çalışmada, 2018 itibarıyla çalışanların %70'inin haftada en az bir kez uzaktan çalışırken %53'ünün haftanın en az yarısında uzaktan çalıştığı bildirildi.⁵ Yani COVID-19 ortaya çıktığında iş yeri ile ev arasındaki bütünleşme zaten gerçekleşmişti.

Aradaki fark, pandemiden önce çoğu kişinin şirket içinde çalışma seçeneği (veya zorunluluğu) olmasıydı. Önceden evden çalışmak çoğu durumda bir istisnaydı ancak artık bir norm haline geldi. Elbette durum, insanların dünyanın neresinde olduğu, yaptığı işin türü (ofis, inşaat, depo, teknoloji, üretim, temel çalışma), ve yaşam biçimleri gibi çok sayıda faktöre bağlı olarak büyük değişiklikler gösterir.

Bu kısıtlayıcı ve öngörülemez koşulların bir süre daha devam edeceği ve bunların tetiklediği bazı değişikliklerin kalıcı olmasa da uzun süreli olacağı giderek daha açık hale geldi.

Sonuç olarak, "normale döndüğümüzde" "iş yerine kesin dönüş" yapmaktan bahsetmek artık mantıklı değil. İş yeri artık keskin çizgileri olan statik bir konum değil, daha çok değişen zorunluluklar ve koşullarla tetiklenen dinamik bir kavram.

Asıl mesele, iş değeri elde etmek için iş yerini nasıl yeniden tasarlayacağımız.





ETKİLERİ EŞLEME

Tıbbi bir perspektiften baktığımızda COVID-19'u bu kadar zorlu kılan şey bunun alışılmamış bir virüs olması. Genel anlamda insan vücudunun doğal bir bağışıklığı yoktur. Dolayısıyla bu biyolojik bağışıklığın eksikliği olumsuz bir etki doğuruyor: İnsanlar daha önce benzeri görülmemiş ve fiziksel ortamları kullanma biçimlerini etkileyen şekillerde hareket ediyor.

Ofisler boş duruyor veya çok daha az sayıda kişiyle faaliyet gösteriyor. İnşaat sahalarında faaliyetler, sosyal mesafe korunarak sürdürülüyor. Evler sessiz bir çalışma alanı ve sorunsuz internet bağlantısı yarışına girmiş ebeveynler, çocuklar ve ev arkadaşlarıyla dolu. Bazıları için yönetilebilir olan bu durum, bazıları için son derece zorlu.

Etkiler Son Derece Değişkendir

Uzak Ofis Deneyimi

Yaşlı ve varlıklı insanların ekonomik gücü yüksek hızlı Wi-Fi bulunan özel ev ofisleri

için genellikle yeterli olabiliyorken ofisten çalışmaya alışan bazı insanlar sürekli olarak, kapısı ve düzgün internet bağlantısı olan sessiz bir mekan arayışında. Bu, stres ve utanç gibi çeşitli olumsuz etkiler doğurabiliyor. Gensler Başkan ve Yönetici Direktörü Randy Howder "Arka planlarından utandıkları için kameralarını açmayan birkaç çalışanımız var. Çok sayıda ev arkadaşı olan genç bir çalışanımız Zoom görüşmelerini, evde mahremiyet sahibi olabileceği tek yer olan banyodan yapıyordu" diyor.

Yalnızca pandemi değil, aynı zamanda temel altyapı açısından coğrafya da kritik rol oynuyor. Örneğin, Afrika'da diğer bölgelerin doğal olarak yararlanabildiği elektrik, bağlantı, dizüstü bilgisayar erişimi ve hatta yemek gibi temel unsurların çoğu tam olarak mevcut olmadığından uzaktan çalışmayı teşvik etmek çok daha zor.

Sahra Altı Afrika'da yatırımları olan bir teknoloji girişimi sermaye firması olan EchoVC'nin Kurucusu ve Genel Yönetim İş Ortağı Eghosa Omoigui şöyle diyor: "Pandemi başladığında ilk yaptığımız şeylerden biri Afrika'daki tüm portföy şirketi



CEO'larımızı arayıp personellerinin bir listesini göndermelerini istemek oldu. Daha sonra, dairelerde yaşayan bu çalışanlardan birçoğu için jeneratörlerin yalnızca 19:00- 07:00 saatleri arasında açıldığını fark ettiğimizden dizel yakıt ve Telco veri paketleri alıp kendi cebimizden ödedik. Yani evden çalışmak, gün içinde büyük olasılıkla elektrik olmayacağı anlamına geliyordu ve mobil veri paketlerine veya jeneratörleri çalıştırmak için gerekli olan dizel yakıta verebilecekleri paraları yoktu."

Geleneksel Göstergelerin Tutarsızlığı

Ayrıca ekonomiyi anlamamıza yardımcı olmaları için yararlandığımız geleneksel göstergelerin birçoğunun birbiriyle uyumsuz olduğunu fark ettik. Omoigui şöyle diyor: "Pandeminin başında ABD'nin ekonomisi hakkında çok fazla endişe duyuyordum. ABD'deki şirketlerin esneklikten uzak olmasından endişe duyuyordum. Ayrıca ekonominin insanların varsaydığı kadar dayanıklı olup olmayacağı konusunda da şüpheliydim.

Geriye dönüp baktığımızda ilginç olan şey, bunun ABD ekonomisi üzerinde sersemletici bir etkiye sahip olması ancak borsayı etkilememesi. Bu yüzden herkesin biraz kafası karışmış durumda. ABD borsasına bakarsanız 'Vay be, durumlar harika,' diye düşünürsünüz. Fakat kira ödeyemeyen şirketler (büyük şirketler) var. Tırmanarak büyüyen işten

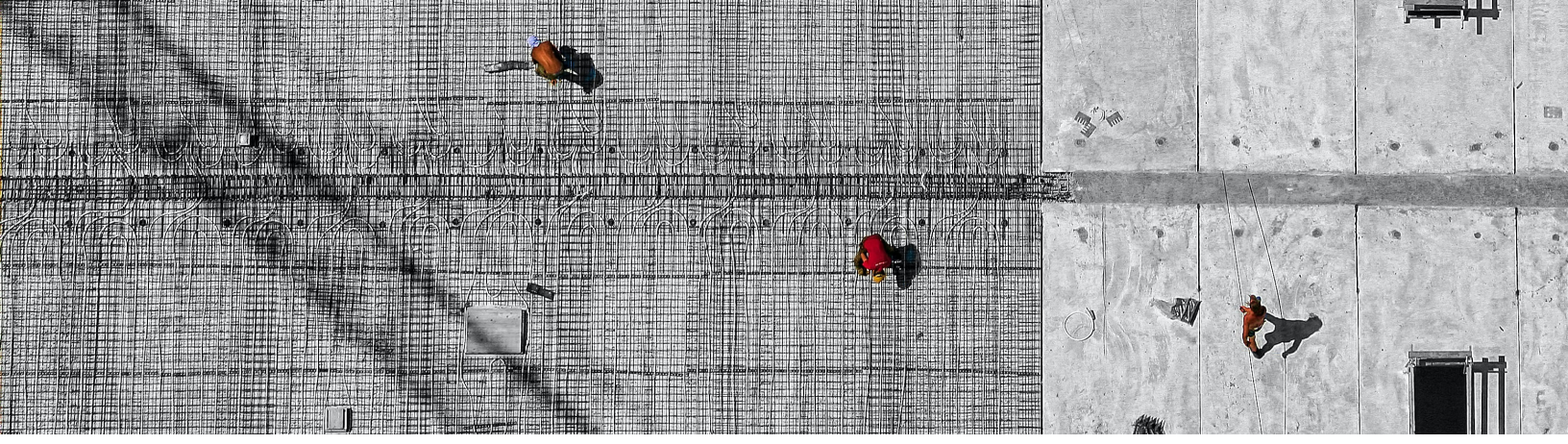
çıkarmalar var. Devlet müdahalesi var. Tuhaf bir karışım. Dolayısıyla, her zaman kaos ve düzensizlikle mücadele etmek zorunda kalmış Afrika şirketlerinin bu tür bir aksaklık karşısında kendini toparlamaya daha elverişli olduğunu fark ettik."

Depolar ve Hafif İmalat

Çoğu ofis boş dururken bu kesinlikle evrensel bir durum değil. Depolar, gönderim merkezleri ve hafif imalat tesisleri hem sosyal mesafe gerekliliklerine uyarak hem de her şeye dair inişli çıkışlı talepleri yerine getirerek 7/24 faaliyet gösteriyor.

Washington eyaletinin Seattle kentindeki bir gayrimenkul firması olan Kidder Mathews'un Üst Düzey Başkan Yardımcısı Michael Daniels şunları söylüyor: "Pandemi ortaya çıktığında çok endişelendik. Bunun bize 2008'i tekrar yaşatıp yaşatmayacağını bilmiyorduk. Ancak temel hizmet sektörü faaliyetine devam etti. Gıda ve tıbbi ürün gibi tüm depo hizmetleri temel hizmetler olarak sınıflandırıldı. İnternette yapılan market alışverişleri ve diğer alışverişler için artan bir talebe tanık oluyoruz ve bu, söz konusu şirketlerin depo alanlarını desteklemesine yönelik talebi de artırıyor."

Perakende satıştan lojistiğe yönelik bu geçiş, ABD'deki ticari alan kullanımını da etkiliyor. Kısa bir süre önce Wall Street Journal'da yayınlanan *bir makalede* Amazon'un ve bir



alışveriş merkezi işletmecisi olan Simon Property Group'un eski Sears and J. C. Penney mağazalarını gönderim merkezlerine dönüştürmeyi planladığını bildirdi.⁶

İnşaat Sahaları

İnşaat sektöründeki etki, karma bir yapıya sahip. Royal BAM Group'un Dijital İnşaat Direktörü Menno de Jonge şunları söylüyor: "İnşaat sahalarındaki geleneksel durumda gördüğümüz şey, sahada sosyal mesafe kurallarını uygulamamız gerektiğinden iş gücü üretkenliğinin düştüğü. Ancak inşaat türleri arasında fark var. Örneğin, yollar ve köprüler gibi inşaat mühendisliği projelerinde, insanlar sahalarda mesafelerini otomatik olarak koruyabildiğinden iş gücü üretkenliğinde çok fazla düşüş görmüyoruz. Ancak ofis veya okul inşaatlarına veya bunun gibi projelere baktığınızda bunun büyük bir etkisi olduğunu görebilirsiniz."

De Jonge inşaat sahasında sosyal mesafe uygulamanın olumlu bir etkisi olduğuna ilişkin durumlara tanık olduğunu da söylüyor. Bunu şu şekilde açıklıyor: "İnsanların birbirinden daha uzak durması gerektiğinden kimse kimsenin işine karışmıyor. Yani bunun iş gücü üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi var."

Kuruluşlar Üzerindeki Etkileri Anlama

Üretkenliği Göz Önünde Bulundurma

Uzaktan çalışmanın üretkenliğe etkisi hakkında her zaman soru işaretleri olsa da içinde bulunduğumuz durum temel olarak çok farklı. Geçmişte uzaktan çalışma istisnai bir durumken pandemi bunu bir norm haline getirdi. Bu nedenle, o zamanki etki ile şimdiki etkiyi karşılaştırmak için kullanabileceğimiz bir dayanak yok. Geçmişteki durumla şimdiki durum denk değil.

Pandemiden sonra ortaya çıkan yüksek düzey üretkenlik bazı liderleri hem memnun etti hem de şaşırttı, ardından da endişelendirdi. Autodesk'in CIO'su Prakash Kota şunları söyledi: "Herkes evde kalma sürecinde üretkenliğin arttığını söyledi ancak bazı durumlar bizi endişelendiriyor. İnsanlar kendilerini fazla mı tüketiyor? Bu hızlı bir koşu değil; bir maraton."⁷

Ağustos 2020'de Harvard Business Review'da yayımlanan bir makale, yaklaşık 680 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen bir anket, "sookağa çıkma kısıtlaması başladıktan sonraki birkaç hafta içinde çalışanların yalnızca yarısı 10 saatlik veya daha kısa bir iş gününü tamamlayabiliyorken bunun öncesinde yaklaşık %80'inin bunu yapabildiğini" ortaya koydu.⁸



Bazı rollerin dağıtılmış çalışma biçimine diğer rollerden daha kolay uyum sağladığı da açık. Moog, Inc.'te Büyüme ve Yenilik Departmanı Grup Başkan Yardımcısı Ari Almqvist, "Tasarım mühendisliği ve kavramsal tasarım gibi şeylerden bahsettiğimizde sanal olan her zaman daha iyi ve daha esnektir. Ancak temelde daha fazla ekip ve ilişki geliştirmeye ihtiyacınız vardır" diyor ve şunları ekliyor: "Sanal çalışma, farklı durumlarda yararlanabileceğimiz kişiler açısından esneklik yaratır. Bu, yanınızda oturan mühendis değil, işi en iyi yapabilecek mühendisle ilgilidir."

Dijital Benimseme Sürecini Hızlandırma

Teknoloji kullanım biçimleri de pandeminin başından beri değişti. Altimeter tarafından yürütülen bir araştırmaya göre COVID-19 ile mücadele, Çin dışındaki her ülkede dijital dönüşümün başlıca nedeni olarak görülürken Çin'de insanların yalnızca %19'u bunu temel faktör olarak nitelendirdi. Buna karşın, Almanya'da araştırmaya katılan kişilerin %40'ı COVID-19'u dijital dönüşüm yolculuklarında kilit faktör olarak adlandırdı.⁹

Pandeminin genel olarak bulut tabanlı teknolojilerin ve iş birliği araçlarının benimsenme sürecini hızlandırdığı anlaşılmış olsa da tedarik zincirleri ve yapay zeka sistemleri üzerinde bir aşağı yönlü etkisi daha oldu. Mayıs 2020'de MIT Technology Review'da yayınlanan "[Our Weird Behavior](#)

[During the Pandemic Is Messing With AI Models](#)" (Pandemi Sürecinde Gösterdiğimiz Tuhaf Davranışlar Yapay Zeka Modellerinin Kafasını Karıştırıyor) başlıklı makale, Şubat sonunda tek bir hafta içinde gerçekleşen çarpıcı değişiklikleri anlatıyor: "COVID-19 ortaya çıktığında daha önce hiç satın almadığımız şeyleri almaya başladık. Değişim ani oldu: Amazon'un en çok satan on ürününün (telefon kılıfları, şarj aletleri, Lego) yerini COVID-19 sonrası temel ihtiyaçlarından oluşan bir alışveriş listesialdı: tuvalet kağıdı, yüz maskeleri, dezenfektan, kağıt havlu vb."

Bu davranışsal değişiklikler iş sistemlerini etkileyerek "envanter yönetimi, sahtekarlık algılama, pazarlama ve diğer konularda arka planda çalışan algoritmalar için aksaklık yarattı. Normal insan davranışı üzerine eğitilen makine öğrenimi modelleri artık normal olanın değiştiğini fark ediyor ve bazıları artık olması gerektiği gibi çalışmıyor."

İnsanlar Üzerindeki Etki

İnsanlar Baskı Altında Çabuk Uyum Sağlayabiliyor

Uzaktan çalışmanın beklenmeyen bir etkisi de insanların buna hızlı bir şekilde uyum sağlamayı başarabilmesi oldu. Bir iş yeri analiz şirketi olan Humanyze'da Başkan ve Kurucu Ortak Ben Waber şunları söylüyor: "İnsanların kısa vadede bu kadar iyi adapte olmalarına



şaşırdım. Önceki evden çalışma verilerinin tümü tutarlı olarak son derece olumsuz etkiler sergilediği için başlangıçta endişeliydim. Burada geçmişle en büyük fark şu anda bunu herkesin aynı anda yapıyor olması gibi görünüyor. Bence bu, ofisle rekabet halinde olduğunuz geçmişteki bu araştırmaları açıklıyor.

Diğer bir şaşırtıcı sonuç da en fazla direnç gösterenlerin bile dijital teknolojileri hızla benimsemesiydi." Royal BAM şirketinden de Jonge da şunları söylüyor: "Eskiden insanların bir değişimden geçmesinin daha fazla vakit alacağını düşünürdüm. Fakat pandemi ile insanların birkaç gün içinde analogdan dijital çalışma biçimine kolayca geçebileceğini öğrendim."

Ayrıca, insanların baskı altında uyum sağlayabilme hızının bir fırsat niteliğinde olduğunu da ekliyor: Bu, herhangi bir kriz durumunda olmasak bile değişim sürecini hızlandırabilmek için değişim yönetiminin nasıl işlediğine ilişkin varsayımlarımızı yeniden değerlendirmemiz için bir fırsat. Bir değişikliğe gerçekten ihtiyaç varsa insanlar bunu hızlı bir şekilde yapabiliyor. Bu nedenle değişimin temelinde yatan nedeni anlamamız gerekiyor."

Yüz Yüze Bağlantı Önemini Koruyor

Daha uzun çalışma saatleri, güvenilir çalışma alanlarının ve araçlarının eksikliği, çok fazla

ekran süresi ve çok az kişisel bağlantı, sürekli olmayan internet bağlantısı ve hatta elektrik, çocukların ve diğer akrabaların bakımı yükümlülüğü; ekonomik zorluklar ve hastalanan veya kaybettiğimiz yakınlarımız gibi pandemi etkileri hepimizi temelde sürdürülebilir olmayan çalışma ve başa çıkma yöntemlerini uygulamaya zorladı.

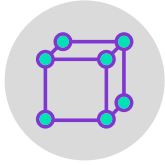
Sosyal Mesafe Uygulaması Kurumsal Dinamikleri Etkileyecek

Bugün, COVID-19'un ilk dalgalarıyla karşı karşıya kalan bazı noktalar normale dönüyor, bazıları ev izolasyonunu sürdürüyor ve birçoğu da genellikle son anda alınan bilgiyle bu ikisi arasında gidip geliyor. Pandeminin ne zaman biteceğini kimse bilmesede çıkarabileceğimiz bazı dersler ve uygulamamız gereken zorunluluklar var.¹⁰

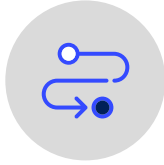
İnsanların bir araya gelebileceği ofis, inşaat sahası, okul, perakende satış alanı, depo gibi mekanların, virüsün yayılma riskini azaltacak şekilde tasarlanması gerekiyor. Hızlı değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte yapılandırılmaları gerekiyor. Üstelik bunların tümünün kritik sağlık gereksinimlerinin, finansal, psikolojik ve kurumsal ihtiyaçların yanı sıra yangın ve doğal afet gibi yaşama dair temel güvenlik kaygılarını giderecek şekilde gerçekleşmesi gerekiyor. Karşılaşabileceğimiz en belirgin değişikliklerden bazıları aşağıda verilmiştir (bkz. Şekil 1).¹¹



Şekil 1: COVID-19 Neleri Değiştirdi?



Mekan Kullanımı ve Alan Gereklilikleri



Rota Planlama



Risk Hesaplama



Hız ve Akış

Neler değişti?

Ofisler, perakende satış mağazaları, okullar ve diğer mekanlar artık daha az sayıda kişi bulundurabiliyor.

Güvenli mesafe uygulaması için gereken ekstra alan, kapı trafiği kapasitesini büyük ölçüde sınırlıyor ve tek yönlü akışı ölçmenin yollarını yeniden değerlendirmeyi gerekli kılıyor. Planlamacılar insanların birbirlerinin önünden geçtiği durumları en aza indirmeli.

Özellikle yangından korunma ve tahliye için “yaşam güvenliğine” odaklanmak, COVID-19 enfeksiyonu ve bulaşması olarak dönüş yapıyor.

Yürüme hızları büyük olasılıkla aynı kalacak olsa da insanların aralarında fazladan mesafe bırakması, daha düşük trafik akışı oranlarıyla sonuçlanacak.

Ne anlama geliyor?

Birim alanda gerçekleşen üretkenlikteki azalma, alanın hiç olmadığı kadar değerli olduğu anlamına geliyor.

Planlamacılar binalar içinde daha güvenli rotalara olanak tanımak için çoğu durumda tek yönlü hareketi değerlendirmeli ve mekanları bölümlere ayırmalı.

Kesin olmamakla birlikte bu denge zaman içinde oturabilir.

İnsanların binalardaki ve kapalı ortamlardaki girişleri, çıkışları ve dolaşımları daha uzun sürer.

Kaynak: Autodesk ve Hareket Stratejileri



Sosyal mesafe uygulamasının en zorlu yanlarından biri, sosyal normları altüst etmesi. Antropolog Edward Hall 1963'te, birbirimizle iletişim kurarken ne kadar yakın mesafede durduğumuzu belirleyecek kültürel beklentileri açıklayan "proksemi" terimini ortaya koydu.¹² Bu teori, Elaine'in "yakından konuşan" yeni erkek arkadaşının diğerlerinin sinirini bozduğu Seinfeld bölümünde çok iyi anlatılıyor.¹³

Ancak en azından şu an için "uzaktan konuşanlar" dünyasında yaşıyoruz. Hall'un teorisi, insanları aralarına iki metrelik bir mesafe koymaya zorlamanın, tamamen yabancılaştırıcı etkide olmasa da neden tuhaf hissettirebileceğini gösteriyor. Allsteel'de İş Yeri Stratejisi departmanında çalışan Başkan Yardımcısı Jan Johnson şunları söylüyor: "Maske takmanın etkisini düşünün: İletişimi aydınlatan ve tamamlayan tüm görsel ipuçlarını kaçıırız. Yani tüm yüz ifadelerini yakalayamamak ile mesafenin yaratacağı resmiyet duygusu bir araya geldiğinde, basit diyaloglar bile insanların istediği kadar tatmin edici olmuyor."

Sosyal mesafenin uzun vadeli etkilerini tam olarak anlamak için henüz çok erken olsa da Hall'un çalışması, liderlere iş yeri ortamlarında bir meslektaşlık ve konfor duygusunu teşvik ederek bu dinamiklere karşı koymanın yollarını düşünmeye davet ediyor.

"Zayıf Bağların" Stratejik Önemi

Ev izolasyonunun bir başka küçük ama kritik öneme sahip yan etkisi de "zayıf bağların" kaybolması. Stanford'da sosyolog olan Mark S. Granovetter'ın 1973'te tanımladığı gibi zayıf bağlar, düzenli olarak etkileşim kurmadığımız tanıdıklar veya iş arkadaşlarımızla olan ilişkimizi ifade ediyor.¹⁴ Buna karşılık "güçlü bağlar" aile üyelerimiz, arkadaşlarımız ve iş yerindeki yakın ekip arkadaşlarımızla olan ilişkimizi yansıtır.

Harvard Business Review çalışmasına göre "fiziksel alanlar normalde birlikte çalışmayan insanların kazara bağlantı kurmasına *neden olduğundan ve bu* etkileşim yeni fikirlerin ortaya çıkmasını tetiklediğinden iş günümüz boyunca gerçekleşen planlanmamış etkileşimler aslında çok değerli. Araştırmaya göre sanal çalışanlar arasında önemsiz şeylerle ilgili gerçekleşen küçük diyaloglar azalma eğiliminde ve bu, güven seviyelerinin düşmesine neden oluyor. Spontane iletişimlerdeki ve güven duygusundaki azalma, inovasyonu ve iş birliğini zayıflatıyor."¹⁵

Burada iki önemli sorun rol oynuyor: İlki, azalan spontane iletişim etkisinin tespit edilmesinin zaman alması. Humanyze'dan, çalışmayı yürüten yazarlardan biri olan Waber ikinci sorunu şöyle dile getiriyor: "Bu zayıf bağları pandemi öncesiyle aynı düzeyde dahi

tutabilen şirket veya bölüm görmedim. Bunun imkansız olduğunu söylemiyorum. Ancak orta ve uzun vadedeki sorun, gittikçe son teslim tarihlerini ve kilometre taşlarını kaçıran, daha az sayıda veya daha kalitesiz ürünler piyasaya süren daha fazla şirket göreceğ olmamız."

Waber şuna da dikkat çekiyor: "Bu göstergeler çoktan açığa çıkmış olabilir. Çoğu kişi bunları tedarik zincirlerinin bozulmasına veya şirketlerin finansal sıkıntıda olmasına bağlıyor ve bunun yanlış olduğu da söylenemez. Ancak gün geçtikçe asıl sebebin bu bağların zayıflaması olacağını düşünüyorum. Bu noktadan geri dönüş çok zor."

Güncellemeler, raporlar ve eğitim oturumları da dahil olmak üzere bilgilendirici toplantılar uzaktan çalışmaya makul ölçüde ayak uydururken spontane etkileşimler çoğunlukla risk altında. Waber şöyle diyor: "Bu, sohbet uygulaması üzerinden hiç kimseyle iletişim kuramayacağınız anlamına gelmiyor. Fakat bunu aynı şekilde yapamayacaksınız. Haftada bir kez kahve makinesinin başında beş dakikalığına konuştuğunuz kişiyle Zoom araması yapmayacaksınız. Çünkü havadan sudan konuşmak için internet üzerinden görüşme planlamazsınız. Bunu aynı şekilde yapmazsınız."¹⁶





İŞ YERİNİ YENİDEN TASARLAMA

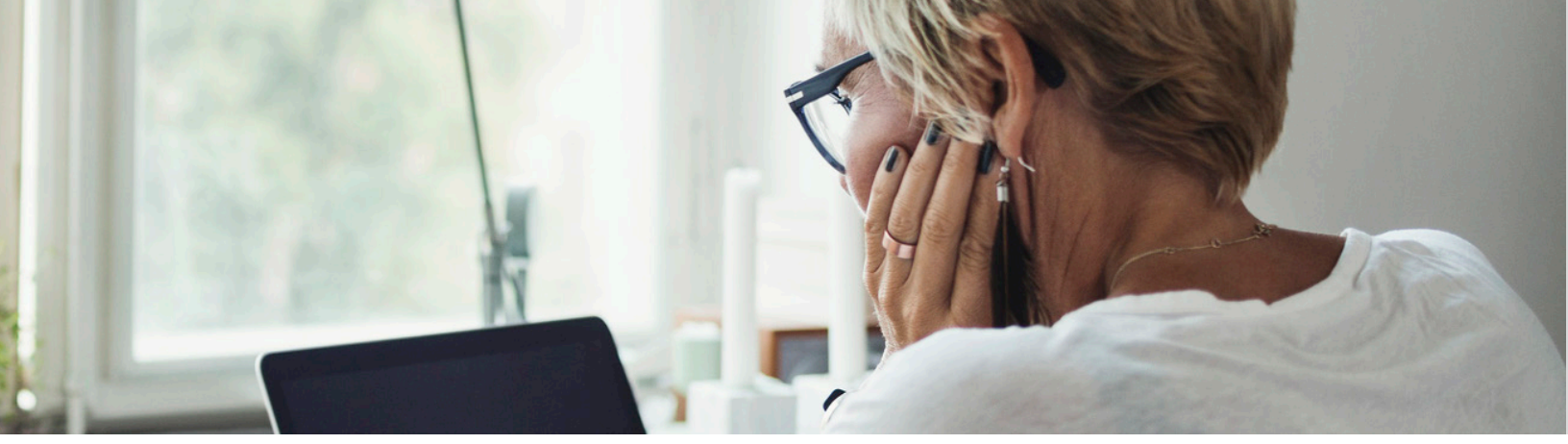
Fiziksel ortamları krize, yani hastalığa uygun şekilde düzenleme fikri yeni değil. Kısa bir süre önce *The New Yorker*'da yayınlanan "How the Coronavirus Will Reshape Architecture" (Koronavirüs Mimariyi Nasıl Yeniden Şekillendirecek?) başlıklı makale, tüberkülozun, 20. yüzyılın başlarında "hastalık korkusunun yanı sıra bakterilerin gizlenebileceği karanlık odalar ve tozlu köşeleri ortadan kaldırma isteğinin bir sonucu olarak" modernizmi nasıl şekillendirdiğini ele alıyor. Yazar COVID-19'un benzer bir etkiye sahip olacağını öne sürüyor: "Kolektif olarak yaşadığımız aylarca evde kalma deneyimi mimarinin yakın geleceğini etkileyecek."¹⁷

Peki nasıl?

Sağlık ve güvenlik birincil endişeler olsa da göz önünde bulundurulması gereken diğer finansal faktörler ve insan faktörü de söz konusu. Modernizm kısmen daha hafif ve daha havadar ortamlar inşa etme ihtiyacından esinlenmiş olabilir ancak

gayrimenkul piyasası, alan tahsisini artık ihtiyaçlarımızı karşılayamayacak şekilde etkileyen, metrekare başına fiyat gibi değer metrikleri tarafından yönlendirilir. Allsteel'den Johnson kurumsal alan tahsisiyle ilgili kararları etkileyen üç tarihsel modelden bahsediyor:

- 1. Statü.** Alan tahsisi yetkiye dayalıdır. Çalışan ne kadar kıdemliyse ofisi de o kadar büyük olur. Daha düşük statüdeki çalışanlar ise küçük kabinlerde oturur. İkonik köşe ofisleri olan profesyonel hizmet firmaları bunun en iyi örneği olabilir.
- 2. Denklik.** Alan tahsisi eşitliğe dayalıdır. Rolü ne olursa olsun herkes aynı miktarda alana sahiptir. Teknoloji şirketlerinde son derece yaygın olan bu model, 80'lerde Intel'de diğer herkes gibi küçük bir kare kabinin içinde çalışan eski Intel CEO'su Andy Grove sayesinde popülerlik kazandı.



3. Çoğulluk. Alan tahsisi, her ekibin kendi ihtiyaçlarına uygun bir çalışma alanına sahip olması gerektiği inancına bağlıdır. Bu, her ekibin faaliyetlerinin yanı sıra bireysel ve grup çalışma süreçlerini desteklemek için gerekli alanı derinlemesine anlamak anlamına gelir.

Johnson "Benim tercihim çoğulluk. Çünkü kuruluştaki gerçekleşen faaliyetleri çok daha iyi bir şekilde yansıtıyor. Bundan çıkarmamız gereken sonuç, bu faaliyetlerin doğasını tam olarak anlayıp buna yönelik tasarımlar yapmaya ve işler değiştikçe zamanla gelişecek fiziksel uyarlanabilirliğe yatırım yapmamız gerektiği.



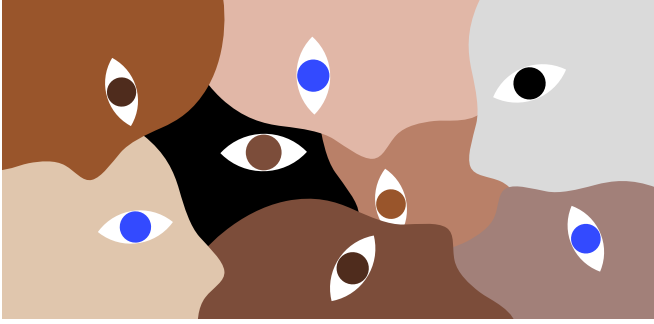
Bireysel Sağlık için Tasarlama

Pandeminin ilk altı ayında açıkça görüldüğü gibi, şirket içi çalışma ortamından uzaktan çalışmaya ani geçiş çalışanlar için önemli ve bazı durumlarda benzeri görülmemiş zorluklara ve sağlık sorunlarına neden oldu. Evlerini genellikle birden fazla aile üyesi için ve yeterli destek olmadan iş yerine ve okula dönüşecek şekilde uyarlamak zorunda kaldılar. Öte yandan işverenler sosyal mesafe

gerekliliklerine hazırlanıp bunları uygulamak ve bunların sonuçları için planlama yapmak durumunda kaldı.

Çalışan sağlığını etkili şekilde değerlendirmek için buna bütüncül bir şekilde yaklaşmamız gerekir. Bu nedenle, şirket içi çalışan deneyimini hem psikolojik hem de fiziksel bir perspektiften değerlendirmek önemlidir. ABD Ulusal Davranış Sağlığı Konseyi kısa bir süre önce pandeminin travmatik etkisini açıkça ele alan bir COVID-19 raporu yayınladı.¹⁸ Rapor davranışsal sağlık uzmanları düşünülerek yazılmış olsa da güvenlik, güven, şeffaflık, iş birliği, karşılıklılık, ses ve seçim ile akran desteği gibi insan ihtiyaçlarına odaklanarak çalışanların sağlığını göz önünde bulundurmaya yönelik faydalı bir çerçeve sunuyor.

Örneğin, Konsey, liderlerin özellikle çalkantılı zamanlarda bir yapı oluşturmasını ve bunu sürdürmesini tavsiye ediyor: "Toplantılarınızı sürdürün, dakik ve öngörülebilir tavır sergileyerek personelinizi memnun edin. Yöneticilerin personeli sık sık kontrol etmesini, onlara nasıl olduklarını ve neye ihtiyaçları olduğunu sormasını sağlayın."



Değer Yaratmak için Tasarlama

Pandeminin en göze çarpan etkilerinden biri, bazı iş yerlerinin aniden kapanması ve bazı iş yerlerine olan talebin artmasıydı. Ticari alana yönelik talep büyük olasılıkla zaman içinde denge bulacakken, birçok yer öngörülebilir gelecekte eski kapasitesinde faaliyet gösteremeyecek. Johnson "Her çalışana düşen metrekare miktarı gibi maliyete ve alana dayalı tarihsel metriklerimiz artık bir anlam ifade etmiyor" diyor ve ekliyor: "Zaten inşa edilmiş ortamın değer yaratma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu hiçbir zaman yansıtmamışlardı."

Peki her çalışana düşen metrekare miktarı, değer yaratma sürecini değerlendirmenin uygun bir yolu değilse bunun alternatifi ne olabilir? Johnson ilk adımın, iş yerini yalnızca çalışanları barındıran statik bir yapı dizisi olarak değil, kuruluşun birincil faaliyetlerini destekleyen dinamik ve dağıtılmış bir ekosistem olarak düşünmek olduğuna inanıyor. Bu bağlamda, değer yaratmak, alanı

doğrudan iş hedeflerine ve kurumsal kültüre bağlayan bir gereksinim değerlendirmesinin doğrudan bir sonucu. Bu şekilde, ofisler masa başı çalışmaya yönelik sabit konumlardan çok sosyal merkezler ve toplantı noktaları gibi olabilir, sosyal bütünlüğü güçlendirecek çalışmalar barındırabilir.

Herman Miller'da Dijital İnovasyon Başkan Yardımcısı Ryan Anderson ofisin temel amacını, değer yaratma sürecinde önemli rol oynayan "zayıf bağları", kendi deyişiyle "kasıtlı kesişim noktalarını" korumanın bir yolu olarak görüyor. "Yani temel olarak ofislerin amacı bu kapsamlı ağların sağlığını koruyup insanların kuruluş kültürü ve ruhuyla temas halinde olmasını sağlayarak aidiyet ve topluluk duygusunu güçlendirmektir" diyor. Sanki uzun mesafeli bir ilişki yaşıyor gibi. Bu mümkün mü? Evet. Başarılı olabilir misin? Bazı durumlarda. Ancak ortak bir konumda olmayı sevmemizin bir nedeni var ve bu çoğunlukla ilişkilerimizle ilgili."



Kurumsal Esneklik için Tasarlama

Pandeminin bir anomali olduğu, zaten devinim halinde olan faktörlere hız kazandırdığı veya yepyeni bir çalışma biçimine geçişi tetiklediği düşünülebilir. Ancak tüm sektörler için değişmeyen bir tema söz konusu: hem kurumsal hem de liderlik perspektifinden esnekliğin önemi. Gartner'ın kurumsal esneklik modeli beş kategoriden oluşuyor: Liderlik, Kültür, İnsanlar, Süreçler ve Altyapı.¹⁹

Pandeminin etkisine ilişkin henüz tarihsel veri bulunmamakla birlikte Dell gibi şirketler işletme genelinde aktif olarak veri topluyor ve dağıtılmış iş yeri planlarını şekillendirecek riskleri ile diğer faktörleri değerlendirmek için tahmine dayalı analiz uyguluyor. Buna iş birliği araçları, e-postalar, iş uygulamaları ve akıllı belgeler gibi veri kümelerinden alınan sinyaller dahil olabilir. Dell'de Kurumsal Gayrimenkul, Küresel Tesis ve EHS Üst Düzey Başkan Yardımcısı Mark Pringle ana fikrin,

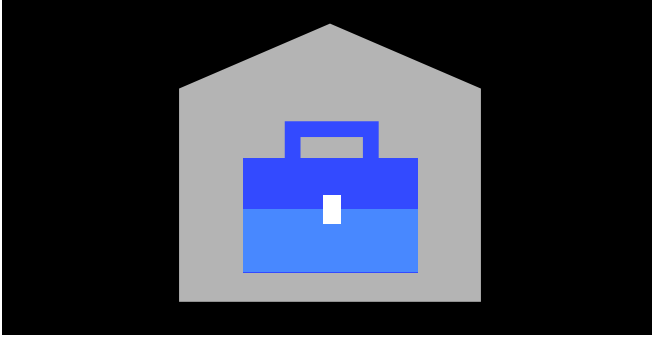
yalnızca iş sahalarına dönüşü tasarlayan değil, aynı zamanda planlamayı destekleyen yapılandırılmış bir süreç geliştirmek olduğunu söylüyor. "Kilit çalışanlar dışındaki çalışanların %95'inin evden çalışabileceğini kimse düşünmezdi. Bu nedenle, en başarılı olanlar, veri toplayanlar olacak" diyor.



Esneklik Çeviklikle Aynı Şey Değildir

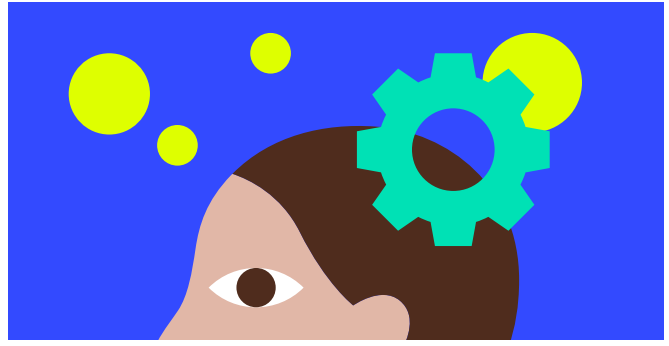
Bazı insanlar uzaktan çalışmanın gereksinimlerine hızlı bir şekilde adapte olmuş ve bazı sektörler üretkenlikte geçici de olsa artış yaşamış olsa da, henüz yapılması gereken çok fazla analiz var. ICT, Volker Wessels Müdürü Jeroen Cornelissen "Konuştuğum birçok insan artık evden çalıştıkları için çeviklik kazandıklarını düşünüyor" diyor ve şunları ekliyor: "Ancak esneklik çeviklikle aynı şey değildir. Çoğu kişi 'Başardık. Yeni araçlar sunduk ve dijitalleştik' diye düşündüğü için bu zorluğun üstesinden geldiğimizi sandık. Fakat durum elbette böyle değil."

Kurumsal çeviklik yaratmak, yalnızca değişime kişisel olarak ayak uydurabilmek için değil, aynı zamanda bunu kuruluş geneline uygulamak için de ortak bir çaba gerektirir. Bu, dağıtılmış çalışmanın gereklilikleri, süreçleri, teknolojisi ve kültürel etkisinin yanı sıra bunu sürdürülebilir biçimde destekleyecek altyapıyı anlamaktan geçer.



İkili İş Yeri Modeli Geçerliliğini Kaybetti

Pandemi, bir süre boş kalacak veya yeterince kullanılmayacak olan ofis alanları için ödeme yapan kuruluşların yaşadığı etkinin ötesinde kiralama modellerinden insanların nerede çalışması ve yaşaması gerektiğine dair sabit beklentilere ve artık iş yerinin dinamik doğasına uygun olmayan, çözülmesi güç bir ikili ("iş" ve "ev") modele kadar bir dizi hassas noktayı etkisi altına aldı. Risk, şirketlerin değişen zorunlulukları yerine getirebilecek kadar hızlı bir şekilde esneyememesinde ve yüksek işletim maliyetleri, azalan üretkenlik, uygun çalışanları çekememe veya diğer nedenlerden dolayı zorluk yaşamasında yatıyor.



Değişen Çalışan Gereksinimleri ve Beklentileri

Nasıl ve nerede çalışılacağına ilişkin değişen çalışan beklentileri de diğer bir mesele. Dell'den Pringle şunları söylüyor: "Yılbaşından beri insanların ofise kıyasla uzaktan daha düzgün şekilde çalışabileceği gibi bir yaklaşım değişimi söz konusu. Ana fikir, işin artık belirli bir mekana veya zamana bağlı olmaması, tamamen sonuçlara dayalı olması." Bazı pazarlarda bu, ibreyi niceliksel hizmetlerden (gıda hizmeti, spor salonları ve mola odaları) niteliksel konulara (sağlıklı yaşam, çeşitlilik ve kapsayıcılık, topluluk hissi) çeviriyor. Ancak bazı pazarların altyapı, bağlantı ve gıdaya erişim gibi en temel ihtiyaçlara öncelik vermesi gerekiyor.

Bu temaların tümü bir araya gelerek bireysel ve kurumsal değişmezlik tehlikesinin yanı sıra büyüme yaklaşımının değerinin de altını çiziyor.²⁰ IA Interior Architects'te Genel Müdür Dave Kutsunai şöyle diyor: "Ana fikir çevik olmak ve deneyim edindikçe uyum sağlamak. Her türlü sabit yaklaşım kısa sürede geçerliliğini yitirecektir."





LİDERLERE TAVSİYELER

1. Bu deneyimi, büyümeyi destekleyecek bir fırsat olarak görün.

17 kuruluşu temsil eden 21 liderle yapılan görüşmelerde en sık karşılaşılan tema bu belirsizlik ve bölünme döneminde bile bu deneyimi iş yerinin rolü ve yapısı ile ilgili çıkarımlarımızı değiştirmek (veya en azından sorgulamak) için bir fırsat olarak değerlendirmek. Çalışanları bir araya getirecek statik bir mekandan çok, iş yerini nasıl büyümeye olanak tanıyacak hale getirebilir ve bölmesiz ofis gibi popüler ancak zarar verici modellerin tehlikelerinden nasıl kaçınabiliriz?

Bu, bireysel sağlık, ekonomik değer ve kurumsal esnekliği etkileyen faktörlerin eksiksiz bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir.

2. Çalışan sağlığını bütünsel olarak ele alın.

Pandemi döneminde yalnızca güvenlik, sağlık ve pratiğe yönelik gereksinimleri değil, aynı zamanda dağıtılmış işin çalışanlar ve onların aileleri üzerindeki genel etkisini göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu, üretkenliği yalnızca ekonomik anlamda ele almak değil, aynı zamanda insanların güven, bağlanabilirlik ve bağlılık duygusunu etkileyen fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörleri de değerlendirmek anlamına gelir.

3. Dağıtılmış iş yerinde sosyal bütünlüğü oluşturma yollarına odaklanın.

Görüntülü konferans hiyerarşileri ortadan kaldırırken (herkes aynı boyuttaki kutunun içindedir) tükenmişliğe ve sosyal izolasyon hissine neden olabilir. Ayrıca sosyal mesafe ve maskeler fiziksel sağlık için kritik önem taşısa da yüksek performanslı ekiplerin başarılı olması için gereken sosyal bütünlük tarzına ters düşebilir. Sosyal bütünlüğü güçlendirmenin yollarını ararken sosyal mesafe kurallarına uyan kuruluşlar, değişen



ve zorlayıcı koşullara daha kolay uyum sağlayacaktır.

4. Aktif olarak, kararları şekillendirebilecek yeni veri ve metrik kaynakları arayın.

Yıkıcı değişimlerin yaşandığı dönemler, geleneksel metrikleri değerlendirmek ve gerekli bilgileri verebilecek diğer sinyalleri gözlemlemek için en kritik zamanlardır. Çalışan ve müşteri deneyimine, güvenlik ve üretkenliğe ışık tutmak için hem niceliksel hem de niteliksel verileri toplayıp kullanın ve ekipleri eksik veya yeterince üzerinde durulmamış göstergeleri ifade etmeye teşvik edin. Buna örnek olarak üretkenlik ile duyarlılık karşılaştırması, iş yeri yoğunluğu ile performans ölçümleri karşılaştırması ve zaman içinde iş birliği aracı kullanımındaki eğilimler verilebilir.

5. Liderlik stilinizi uyarlamanız gerekebileceğini bilin.

Dağıtılmış bir çalışma ortamındaki liderlik, fiziksel iş alanındaki liderlikten farklıdır. Bu sadece Gezinerek Yönetimin (MBWA) nasıl taklit edileceği meselesi değildir. Multiconsult'ın Dijital İşlerden Sorumlu Başkanı Herman Bjorn Smith "Bu daha çok uzakta olduğunuzda hangi liderlik türünden yararlanmanız gerektiğinin bilincinde olmanızla ilgili, çünkü bu bambaşka bir durum" diyor ve ekliyor: "Görüntülü görüşme yaparken insanlara yüz yüze olduğunuzdan daha farklı şekilde davranırsınız ve bunun farkında olmanız gerekir."

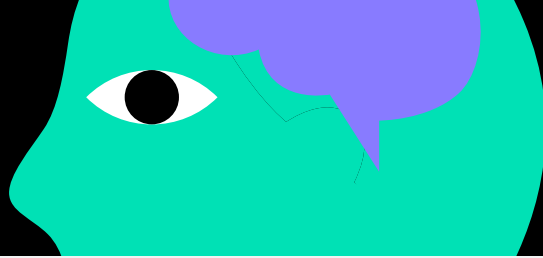
Bu aynı zamanda hangi toplantıya kimin katılması gerektiği gibi alıştığımız düzenlerin yeniden değerlendirilmesi ve neyin işe yarayıp neyin yaramadığına ilişkin çıkarımları doğrulamak amacıyla iletişim kanallarının oluşturulması anlamına da geliyor.

YENİDEN TASARLANAN BİR İŞ YERİ İÇİN KONTROL LİSTESİ

Kuruluşlar alan kullanımlarının temelini oluşturan çıkarımları yeniden değerlendirmek için küresel krizi nasıl fırsata dönüştürebilir? Hangi faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir? Yeniden tasarlanmış bir iş yeri nasıl olabilir? Bu bölüm ihtiyaç değerlendirmesi gerçekleştirilirken göz önünde bulundurulması gereken, fikir verici bir dizi konu başlığını ele alıyor:

- **Bireysel Sağlık:** çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı;
- **Ekonomik Değer:** alan kullanımının kuruluş için değer yaratma sürecini nasıl desteklediği ve
- **Kurumsal Esneklik:** kuruluşun aksaklık döneminde başarılı olma kapasitesi.

Çalışan Sağlığı



- | | |
|---|--|
| ☒ 1. Evden çalışanlar aşağıdaki gibi ergonomik olarak tasarlanmış ekipmanlara anında erişebildikleri güvenli bir çalışma alanına sahip mi?
a. Sürekli elektrik
b. İnternet bağlantısı ve bunu satın alabilecek maddi güç
c. Bilgisayarlara erişim
d. Sessiz bir çalışma ortamı
e. Güvenlik | ☒ 4. Evden çalışanların dağıtılmış çalışma ortamlarına daha iyi adapte olmasını sağlamak için süreç bağlamında neler yapabiliriz? |
| ☒ 2. Ofis içindeyken sosyal mesafe uygulamasını destekleyen kesin, kanıtlara dayalı ve net bir şekilde ifade edilmiş tasarım yönergeleri, prosedürler ve politikalar mevcut mu? Sanitasyon ve temas takibi konularında alınan önlemler neler? | ☒ 5. Uzaktan ve ofis içinde çalışanların bir araya geldiği ekip toplantılarındaki ve iş birliğine dayalı projelerdeki karma katılımı daha iyi desteklemek için tasarım bağlamında neler yapabiliriz? |
| ☒ 3. Evde çocuklarına veya başkalarına bakım vermesi gereken çalışanların yükünü nasıl (örneğin, izin süreleri, çocuk bakımı desteği, esnek çalışma çizelgesi, danışmanlık veya diğer destek yolları) hafifletebiliriz? | ☒ 6. Eşitliği ve hem ofis içinde hem de ofis dışında çalışanların aidiyet duygusunu desteklemek için ev ve ofis içi alanları nasıl yapılandırabiliriz? |
| | ☒ 7. Çalışanlar görüntülü konferanslarda ne kadar zaman geçiriyor, kurumsal/iş birliğine dayalı araçları kaç saat kullanıyor ve tükenmişliği önlemek için ne gibi önlemler alabiliriz? |
| | ☒ 8. Çalışanlar toplamda kaç saat çalışıyor ve kapasite fazlası çalışma gibi bir risk söz konusu mu? |
| | ☒ 9. Sosyal mesafeyle ilgili en iyi uygulamalara ve gerekliliklere uyuyor muyuz? |
| | ☒ 10. Tüm bu faktörler çalışanların moralini ve etkileşimini nasıl etkiliyor? |

Değer Yaratmak

- ✓ 1. Ofiste çalışmayı evde/uzaktan çalışmaktan daha iyi kılan şey ne?
- ✓ 2. Uzaktan çalışma ortamını ofiste çalışmaktan daha iyi yapan şey ne?
- ✓ 3. Ofiste üretken olmayı engelleyen faktörler neler?
- ✓ 4. Evde veya diğer ofis dışı konumlarda üretken olmayı engelleyen faktörler neler?
- ✓ 5. Ofisi sosyal etkileşim/ekip etkileşimi için güvenli ve verimli bir merkez olarak nasıl kullanabiliriz?
- ✓ 6. Ekip ihtiyaçlarına göre kolayca yeniden yapılandırılabilen modüler alanları nasıl tasarlayabiliriz?
- ✓ 7. Uzaktan çalışma ortamlarında üretken olmayı engelleyen faktörleri nasıl en az indirebiliriz?
- ✓ 8. Tüm seçeneklerin birbirini tamamlayabilmesi için uygulanabilecek en iyi yöntem nedir?
- ✓ 9. Bu modellerin vergi veya yükümlülük açısından bizim için riski nedir?
- ✓ 10. Ticari alan gereksinimlerimiz açısından yapabileceğimiz çıkarımlar neler?

Kurumsal Esneklik

- ✓ 1. Yeniden tasarlanan iş yerinde en çok istenen liderlik nitelikleri neler? İhtiyaç duyduğumuz becerilerden hangileri eksik? Hangi özellikler artık işimize yaramıyor?
- ✓ 2. Kurumsal kültürü dağıtılmış çalışma ortamlarının geneline nasıl düzgün ve dikkatli bir şekilde yayabiliriz?
- ✓ 3. Sosyal mesafe gereklilikleri ve genel olarak farklı iş yeri türleri söz konusuysen iş yerinde bağlılık hissini teşvik etmek için kuruluş olarak yapmamız gerekenler neler?
- ✓ 4. İnsanların dağıtılmış bir ortamda verimli bir şekilde çalışabilmesine olanak tanımak için ne gibi prosedürler uygulamalıyız? Bu prosedürleri şekillendirmek için hangi verilere ihtiyacımız var ve bu verileri hem tanısal hem de faydalı bir şekilde nasıl ölçebiliriz?
- ✓ 5. Dağıtılmış çalışmayı güvenli ve ölçeğe uygun şekilde desteklemek için hangi altyapı ve iş uygulamalarına ihtiyacımız var?
- ✓ 6. İş yeri güvenliği için nasıl sürdürülebilir bir model oluşturabiliriz? Hangi araçlar, prosedürler ve politikalar gerekli?
- ✓ 7. Çalışanların güvenlik, veri kullanımı ve diğer konulardaki başlıca endişeleri neler?
- ✓ 8. Dağıtılmış çalışma ortamlarında iş birliğini nasıl optimize edebiliriz? Araçlar dışında katılım ve aidiyet duygusunu teşvik etmek için kullanabileceğimiz yöntemler neler?
- ✓ 9. Paydaşları kendilerini etkileyen kararlara nasıl daha etkili bir şekilde dahil edebiliriz? Farklı görüşleri dinleyip bunlara saygı duyma konusunda kendimizi nasıl geliştirebiliriz?
- ✓ 10. Güveni ve iş birliğini destekleyip yalnızca güçlü ilişkilerin değil, aynı zamanda "zayıf bağların" değerini korumak için neler yapabiliriz?



GELECEĞİ HAYAL ETME

Pandemi ortaya çıktığından beri günlük yaşamımızda ve dünyaya bakışımızda çok fazla değişiklik oldu. Ancak en azından iş perspektifinden, tanık olduğumuz sismik değişikliklerin tümünü pandemi yaratmadı, sadece hızlandırdı. Çoğu şirket dijital dönüşüm yolculuğuna zaten başlamıştı. Dağıtılmış çalışma yaygınlaşıyordu. Ancak geçtiğimiz dokuz aylık süreç, kurumsal hassasiyetin daha esnek altyapı, iş yeri stratejisi ve liderlik niteliklerinin ele alınmasını gerektiren yönlerine ışık tuttu.

Bu değişken ortamda başarılı olmak için şu anda hep birlikte yaşadığımız gerçekliği radikal bir şekilde benimsememiz, yeni risk ve fırsat alanlarını tanımlamak için bir vizyon ve plan oluşturmamız gerekiyor.

Volker Wessels'tan Cornellisen'a göre bizi bekleyen geleceğe ne kadar hazır olduğumuzu kapsamlı bir şekilde değerlendirmemiz gerekiyor. Yeni normal hayal etmeye çalışmak yerine kendimize şu soruyu sormamız gerektiğini söylüyor: "Bundan bir buçuk yıl sonrasının normalinde çalışma becerisine sahip miyiz?"

SONNOTLAR

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen ve Miller, Greg. "The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged." The Washington Post. 4 Nisan 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. "Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people." BBC News. 8 Mart 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ "Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak." The White House. 13 Mart 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. "Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake." CNBC. 30 Nisan 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. "70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says." CNBC. 30 Mayıs 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther ve Herrera, Sebastian. "Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers." *The Wall Street Journal*. 9 Ağustos 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. "Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace." Redshift. 16 Temmuz 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ Bernstein, Ethan ve diğerleri. "The Implications of Working Without an Office." Harvard Business Review. 15 Temmuz 2020. (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). Makale, kısıtlamalar devam ederken düzenin, kısıtlama öncesi düzeylere geri dönmeye başlamasına rağmen yine de normale göre yaklaşık %10 ila %20 değişkenlik gösterme eğiliminde olduğunu belirterek devam ediyor.
- ⁹ Li, Charlene ve diğerleri. "The 2020 State of Digital Transformation". (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ Bu içeriğin bir kısmı daha önce şurada görünüyordu: "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection": <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ Sosyal mesafe uygulamalarıyla ilgili daha fazla bilgi için bkz. "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection": <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Mühendisler ve tasarımcılar için bkz. "Adapting to the Next Normal: Practical Design for Social Distancing": <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- ¹² Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. Doubleday: New York..
- ¹³ "The Close Talker." *Seinfeld*: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ Granovetter, Mark. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*. Mayıs 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁵ Bernstein ve diğerleri, "The Implications of Working Without an Office."
- ¹⁶ Bernstein ve diğerleri, "The Implications of Working Without an Office."
- ¹⁷ Chayka, Kyle. "How the Coronavirus Will Reshape Architecture." *The New Yorker*. 17 Haziran 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ "Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19." National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. "How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19." *SiliconANGLE*. 10 Nisan 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ Büyüme yaklaşımı teorisiyle ilgili daha fazla bilgi için bkz. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



METODOLOJİ

Bu belge mimarlık, üretim, mühendislik, inşaat, emlak, tasarım, medya ve eğlence sektörlerindeki uzmanlar, pratisyenler, teknoloji satıcıları, yatırımcılar ve diğer kişilerden oluşan 21 kişilik bir grupla gerçekleştirdiğimiz çevrimiçi ve yüz yüze görüşmelerin yanı sıra alakalı kitaplar, makaleler ve haberler de dahil ikincil araştırmamıza dayalı olarak hazırlanmıştır. Aşağıdakilere en içten teşekkürlerimizi sunarız:

- Allsteel, Jan Johnson, Başkan Yardımcısı, İş Yeri Stratejisi
- Animal Logic, Darin Grant, Teknolojiden Sorumlu Grup Başkanı
- Autodesk, Prakash Kota, CIO; Pete Thompson, Baş Mühendis
- Dell, Mark Pringle, Kurumsal Gayrimenkul Üst Düzey Başkan Yardımcısı, Küresel Tesisler ve EHS
- Digital Mortar, Gary Angel, CEO
- EchoVC, Eghosa Omoigui, Kurucu ve Ortak Genel Müdür
- Gensler, Randy Howder, Başkan ve Yönetici Direktör; Hao Ko, Başkan ve Yönetici Direktör
- Herman Miller, Ryan Anderson, Dijital İnovasyon Başkan Yardımcısı
- HNI, Jason Heredia, Başkan Yardımcısı, Ürün Tasarımı ve Geliştirme

- Humanyze, Ben Waber, Başkan ve Kurucu Ortak
- IA Interior Architects, Dave Kutsunai, Genel Müdür
- Kidder Mathews, Michael Daniels, Üst Düzey Başkan Yardımcısı
- Moog, Inc., Ari Almqvist, Grup Başkan Yardımcısı, Büyüme ve İnovasyon
- Hareket Stratejileri, Aoife Hunt, Müdür Yardımcısı; Steve Gwynne, Araştırma Lideri
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Dijital İşlerden Sorumlu Başkan; Baste Amble, CIO ve BT Direktörü
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, Direktör, Dijital İnşaat
- Volker Wessels, Jeroen Cornelissen, Direktör, ICT

Bu rapordaki içeriğin bir kısmı daha önce Redshift by Autodesk'te yayınlanan "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection" (Sosyal Mesafe için Tasarlama: Güvenlik ve İnsan Bağlantısı Arasında Denge Kurma) başlıklı makalede görünüyordu. Tüm bulgular ve analizler bağımsızdır ve Altimeter'in araştırma organını temsil etmektedir.

HAKKIMIZDA



Üst Düzey Analist Susan Etlinger Hakkında

Susan Etlinger dijital strateji alanında yapay zeka, teknoloji etiği ve verilere odaklanan, dünya çapında tanınmış bir uzmandır. Altimeter'deki çalışmalarına ek olarak Susan Kanada'da bağımsız ve tarafsız bir düşünce kuruluşu olan Uluslararası Yönetişim Yenilik Merkezi'nin (International Governance Innovation) kıdemli çalışanı ve Devlet Konuşmacısı Programı ABD Departmanı'nın (United States Department of State Speaker Program) bir üyesidir. Yapay zeka ve diğer gelişmiş teknolojilerin iş üzerindeki etkisini değerlendirmek ve kullanım durumları, fırsatlar, riskler ve hem kurumsal hem de kültürel hususları tanımlamak için müşterilerle birlikte çalışır. Ayrıca bağımsız araştırmalarına dayalı olarak ürün yol haritalarını ve stratejilerini iyileştirmek için teknoloji satıcılarıyla da çalışır.

2019'da Susan, yapay zeka odaklı stratejik bir araştırma danışmanlığı olan Lighthouse3 tarafından Yapay Zeka Etiği Alanında 100 Başarılı Kadından biri seçildi. "What Do We Do With All This Big Data?" (Tüm Bu Büyük Verilerle Ne Yapacağız?) adlı TED konuşması 25 dile çevrildi ve 1,3 milyondan fazla görüntülendi. Araştırması dünya genelinde üniversite müfredatlarında kullanıldı ve *The Wall Street Journal*, *The Atlantic*, *The New York Times* ve BBC de dahil olmak üzere birçok medya organında kendisinden alıntı yapıldı. Susan Berkeley'deki California Üniversitesi'nde Sözbilim bölümünden lisans derecesine sahiptir.

Bir Prophet Şirketi Olan Altimeter Hakkında

Altimeter, şirketlerin teknoloji yıkımını anlayıp buna uygun şekilde hareket etmesine yardımcı olan Prophet Brand Strategy'nin sahipliğinde bir araştırma ve danışmanlık firmasıdır. İşletme liderlerine, şirketlerinin yıkım döneminde başarılı olmasına yardımcı olabilecek analizleri ve güveni sunuyoruz. Altimeter analistleri araştırma yayınlamanın yanı sıra liderlik, dijital dönüşüm, sosyal iş, veri yıkımı ve içerik pazarlama stratejisi alanlarındaki eğilimler konusunda konuşmalar yaparak strateji danışmanlığı da sunar.

Autodesk Hakkında

Autodesk, Inc., ürün ortaya koyan insanlar için yazılım üretir. Yüksek performanslı bir araba ya da bir akıllı telefon kullandıysanız, bir gökdelene hayranlık duyduysanız veya etkileyici görsel efektler içeren bir film seyrettiyseniz, milyonlarca Autodesk müşterisinin yazılımlarımızla hayata geçirdiklerini deneyimlemiştinizdir. Autodesk size her şeyi yapma gücünü verir. Daha fazla bilgi için autodesk.com.tr adresini ziyaret edin veya @autodesk'i takip edin.

Büyüme Hakkında Serisi

Kuruluşlar yeni ve bilmedikleri bir atmosfere ayak uydururken onları güvenlik, esneklik ve büyüme alanlarında başarılı kılacak stratejiler neler? Üç bölümden oluşan bu seride, COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak gördüğümüz önemli değişimlerin yanı sıra diğer makroekonomi, sektör ve teknoloji eğilimleri incelenmekte, liderlerin değerlendirmesi gereken önemli stratejiler tanımlanmakta ve teknoloji, iş yeri güvenliği, tasarım ve liderlik alanlarındaki uzmanlara ait yeni en iyi uygulamalar paylaşılmaktadır.

Serinin ilk raporu olan "Yeniden Tasarlanan İş Yerinde Büyümeye Yönelik Stratejiler", büyüme altyapısı olarak iş yerinin rolünü yeniden değerlendirme fırsatına odaklanmaktadır. İkinci rapor müşteriler, çalışanlar, iş ortakları ve diğer paydaşlar da dahil olmak üzere insanları ele almakta, üçüncü rapor ise yenilik stratejileri ile yeni iş modelleri üzerinde durmaktadır.



Açıklama

BU ÖZEL ARAŞTIRMA RAPORU AUTODESK SPONSORLUĞUNDA HAZIRLANMIŞTIR. BU RAPORDAKİ ARAŞTIRMALAR AUTODESK TARAFINDAN AKTARILMIŞ OLSA DA TÜM BULGULAR VE ANALİZLER BAĞIMSIZ OLUP ALTIMETER'IN ARAŞTIRMA ORGANINI TEMSİL ETMEKTEDİR.

İzinler

CREATIVE COMMONS LİSANSI ŞU ADRESTEN BULABİLECEĞİNİZ ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES ADLI LİSANSTIR:[HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

Yasal Uyarı

BU RAPORDA KULLANILAN BİLGİLER VE VERİLER GÜVENİLİR OLDUĞUNA İNANILAN KAYNAKLARDAN ALINIP İŞLENMİŞ OLSA DA BİLGİLERİN EKSİKSİZLİĞİ, DOĞRULUĞU, YETERLİLİĞİ VEYA KULLANIMIYLA İLGİLİ AÇIK VEYA ÖRTÜLÜ HERHANGİ BİR GARANTİ VERİLMEMEKTEDİR. BİLGİLERİN VE VERİLERİN YAZARLARI VE BUNLARA KATKIDA BULUNANLAR İŞBU RAPORDA YER ALAN HATALAR VEYA EKSİKLİKLER YA DA BUNLARIN YORUMLANMASIYLA İLGİLİ HERHANGİ BİR SORUMLULUK KABUL ETMEYECEKTİR. İŞBU RAPORDA TİCARİ AD VEYA TİCARİ MARKAYLA YA DA BAŞKA BİR ŞEKİLDE BELİRLİ BİR ÜRÜNE VEYA TEDARİKÇİYE YAPILAN ATIFLAR, BUNLARIN YAZARLAR YA DA KATKIDA BULUNANLAR TARAFINDAN ONAYLANDIĞI, ÖNERİLDİĞİ VEYA DESTEKLENDİĞİ ANLAMINA GELMEZ YA DA BUNU İMA ETMEZ VE REKLAM VEYA ÜRÜN ONAYI AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA KULLANILMAZ. BURADA İFADE EDİLEN GÖRÜŞLER BİLDİRİMDE BULUNMAKSIZIN DEĞİŞTİRİLEBİLİR.

Altimeter, (bir Prophet Şirketi)

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004