

## Yenilikçi Ofis Yaklaşımı: Aktivite Temelli Ofis (ATO)

Kerem BAŞ\* ve Hande Zeynep KAYAN\*\*

\* Antalya, Türkiye  
ORCID: 0009-0008-4902-9214  
kerembas@hotmail.com

\*\* Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi  
İstanbul, Türkiye  
ORCID: 0000-0003-3233-4788  
hande.kayan@msgsu.edu.tr

### Derleme makalesi

Geliş: 08/04/2023

Son düzenleme sonrası geliş: 19/06/2023

Kabul: 19/06/2023

Yayımlanma: 31/07/2023

### Öz

Bilgi ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle artan iletişim olanakları, kuşak farklılıklarına bağlı güncellenen ihtiyaçlar ve beklentiler, rekabet ortamı ile küreselleşme vb. faktörler iş yaşamını derinden etkilemiş, ofis kavramının sorgulanmasına neden olmuştur. Bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığı, iş gücünün doğru kullanımı ve ortaya çıkarılan ürünün kalitesi, çalışma mekânı ve yöntemi ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda mekan organizasyonlarında, misyon ve stratejiler yeniden düşünülerek iş süreçlerini değiştirmekle birlikte daha az hiyerarşik bir düzene ve daha esnek, yenilikçi ofis sistemlerine geçişin gerekliliği hissedilmektedir.

Çalışma kapsamında, yenilikçi ofis yaklaşımlarından biri olan ve yabancı kaynaklarda; faaliyet tabanlı ofis, aktivite bazlı ofis, aktivite tabanlı ofis vb. isimlerle yer alan, paylaşımı destekleyen aktivite temelli ofisler (ATO) ele alınmaktadır. İç mekân tasarım prensipleri çerçevesinde ATO'lar; zamansal ve mekânsal seçim esnekliği tanıyan, farklı iş aktivitelerine ve bireysel tercihlere uygun mekân çeşitliliğinin sağlandığı, güncel bilgi ve bilişim teknolojileri ile donatılmış, hiyerarşik düzenin fiziksel ayrımla tanımlanmadığı, bireylerin ikamet ettiği ofis birimleri yerine tüm ofisin bütün bireylere ortak kullanım hakkı tanıdığı ofisler olarak tanımlanmaktadır. Van Meel'in (2019) aktarımında; Allen ve Gerstberger tarafından 1973 yılında yazılan bir makalede, IBM ürün mühendislerinden oluşan bir grubun "bölge dışı ofis" olarak isimlendirilen bir yere taşınmasında gözlemledikleri yeni mekân kullanım anlayışı, artan iletişim ve sunulan esneklik olanaklarıyla ofisin ilk ATO olma niteliği taşıdığını ifade etmektedir. Bu makaleden hareketle başlayan çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden genel kaynak tarama modeli kullanılarak ATO'lara ait kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. İnceleme sonucu, Türkçe kaynaklarda konunun ele alınmadığı görülmüştür. Çalışma ile bu yenilikçi ofis anlayışı literatüre aktivite temelli ofis (ATO) ismi ile dahil olacaktır. Makalenin, ofis düzenindeki günceli yakalamaya çalışan arayış ile Türkiye'de bulunan kurumsal firmalara ATO sistemine geçiş yapmaları yönünde teşvik edici bir etki oluşturacağı ve ATO'ların ilerleyen süreçte tercih edilen bir sistem olarak ofis iç mekân tasarımlarında yerini alacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Aktivite temelli ofisler, yenilikçi ofis yaklaşımları, esneklik, iç mekân tasarımı, paylaşım

## Innovative Office Approach: Activity Based Office (ABO)

Kerem BAŞ\* and Hande Zeynep KAYAN\*\*

\* Antalya, Türkiye  
ORCID: 0009-0008-4902-9214  
kerembas@hotmail.com

\*\* Mimar Sinan Fine Arts University  
Istanbul, Türkiye  
ORCID: 0000-0003-3233-4788  
hande.kayan@msgsu.edu.tr

### Review article

Received: 08/04/2023

Received in final revised form: 19/06/2023

Accepted: 19/06/2023

Published online: 31/07/2023

### Abstract

Factors such as increasing communication possibilities with the developments in data and information technologies, updated needs and expectations due to generational differences, competitive environment and globalization, etc. have deeply affected business life and caused the concept of office to be questioned. The psychological and physical health of individuals, the correct use of the workforce, the quality of the product produced are directly related to the working space and method. At this point, organizations rethink their mission and strategies, change their business processes and feel the need to transition to a less hierarchical order and more flexible, innovative office systems.

Within the scope of the study, one of these innovative office approaches called the activity-based offices (ABO) are discussed which; in literature, are named as operation-based offices, activity-based workspaces, etc. in foreign sources. Within the framework of interior design principles, ABOs are defined as offices that allow flexibility of time-related and spatial choice and provide a variety of spaces suitable for different work activities and individual preferences, equipped with up-to-date information and information technologies, where the hierarchical order is not defined by physical separation, and where the entire office is shared by all individuals instead of office units where individuals reside. According to Van Meel (2019), Allen and Gerstberger state in an article written in 1973 that the office was the first ABO with its new understanding of space use, increased communication, and flexibility opportunities that they observed when a group of IBM product engineers moved to a place called "off-site office". Starting from this article, a comprehensive literature review on ABOs was conducted using the general literature review model, one of the qualitative research methods. As a result of the review, it was observed that the subject was not addressed in Turkish sources. With this study, this innovative office concept will be included in the literature with the name activity-based office (ABO). It is thought that the article will have an encouraging effect on the corporate companies in Turkey to switch to the ABO system and ABOs will take their place in office interior designs as a preferred system in the future.

**Keywords:** Activity based offices, innovative office approaches, flexibility, interior design, sharing

## 1. GİRİŞ

Ofis kavramı 'iş' ve 'bilgi' kavramları ile ilişkilendirilerek tanımlanmakta olsa da günümüzde 'teknoloji, sosyal ilişkiler, aktivite, paylaşım, esneklik ve etkileşim' gibi güncel kavramlarla oldukça iç içedir. Ofisler; iş eyleminin yapıldığı belge ve bilginin depolanabildiği bir veya birden çok kişinin çalıştığı mekânlar olmalarının dışında, bireylerin sosyal ilişkilerini sürdürebildikleri, gerçekleştirilecek iş eyleminin türüne uygun farklı amaçlardaki mekânları barındıran, teknolojik altyapı ve araç-gereçler ile donatılmış, fiziki yapısı ile bireyleri motive eden, kurumsal kimliğin okunabildiği, paylaşım ve etkileşimin üst düzeyde yaşandığı, evrensel niteliklere sahip mekânlardır.

Ofis iç mekân tasarımları, değişim sürecinin kümülatif bir yansımasıdır ve çağın gereksinimlerine uyum sağlama çabası ile geliştirilen yeni çalışma yöntemleriyle birlikte evrilmektedir. Buna bağlı olarak yenilikçi çözümlerin anlık isteklere cevap verebilecek nitelikte esnek ve çok yönlü olması beklenmektedir. Çünkü; geçmişin izlerini taşıyan "yeni" kavramı anlık olarak geçmişin kendisine dönüşebilmekte ve eskimektedir. Bu yaklaşımla yeni çalışma yöntemlerinde;

- Takım çalışması ve grup aktiviteleri ön plana çıkmaktadır.
- Farklı birimlerin ortak çalışması ile etkileşimi giderek daha önem kazanmaktadır.
- Hiyerarşik düzen daha az hissedilmekte ve çalışanlar arasındaki iletişim dolaysız olmaktadır.
- Evrak depolama ihtiyacı azalmakta ve gerekliliği sorgulanmaktadır.
- Çalışma saatleri esnekliği sağlanmakta ve ofis mekânları belirli bir zaman dilimi içinde tüm çalışanlar tarafından kullanılmamaktadır.
- Farklı fiziksel ve davranışsal özelliklere sahip bireylerle yapılan işlerde, belirsiz kullanıcı faktörüne bağlı esnek donatı elemanları ve sistemler kullanılmaktadır.

Bu değişimler ışığında, yenilikçi ofis yaklaşımlarını zamansal ve mekânsal esnek ofisler olarak nitelendirmek doğru olacaktır (Arabacıoğlu ve Arabacıoğlu, 2011; Çimen, 2008; Öztürk ve Koramaz, 2018; Worthington, 2006). Yenilikçi ofisler, çalışanın konfor düzeyini korurken, işin verimlilik düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu ofislerden otelcilik, serbest adres, sıcak masa (hot desk), komşuluk birimleri, paylaşımlı ofis, ekolojik ofis, gezici (mobil) ofis, ev ofis (home office), katılımcı (collaborative) ofis ve akıllı ofis yaklaşımlarına çalışmanın ana konusu olan aktivite temelli ofisler (ATO) ile aralarındaki benzerlikler/farklar üzerinden değinilecektir.

Aktivite temelli ofisler, insanların 'eldeki aktiviteye en uygun iş istasyonunu' seçmelerine olanak tanımakta, yapılan işin gerekliliklerine göre tek başına ve/veya ortak çalışma için alternatifli alanlar sunmaktadır. ATO'lar; aktivitelere yanıt verecek düzeyde esnek ölçü ile mobilya kullanımına imkân verirken aynı zamanda teknolojik alt yapı ile istenilen atmosferin oluşturulabildiği, mekânsal çeşitliliğin tanındığı ofisler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada; kavramsal karmaşayı gidermek adına detaylı açıklamaların yer aldığı yabancı kaynak odaklı literatür taraması yöntemiyle nitel bir yaklaşım geliştirilmiştir. Araştırma ile; hedefleri net olarak ifade edilen ve avantajlarıyla ön plana çıkan ATO sistemine Türkiye'deki kurumsal firmaların geçişini teşvik ederek işlerini kolaylaştırmak ve tasarımcılara rehberlik eden derleyici bir kaynak oluşturmak hedeflenmektedir.

## 2. TEORİK ALTYAPI

Aktivite temelli ofis, çalışanların ihtiyaçları ve taleplerine göre şekillenen, geniş kapsamlı ve çok yönlü hedefleri içeren bir ofis konseptidir. Bu hedeflerden başlıcaları; odaklanmanın sağlanması ve/veya gizlilik gerektirecek çalışmalar için mahremiyet (Rolfö, 2018), bireylerin karar verme ve sorumluluk almasında özerklik (Appel-Meulenbroek vd., 2015), çalışma ortamı memnuniyetini destekleyen sağlıklı ortam (Danielsson ve Bodin, 2009) karbon ayak izinin azaltılması, yeni nesil çalışanların ilgisini çekerek performans arttırma (Van Meel, 2019; Vos ve Van Der Voordt, 2002) şeklinde sıralanabilir. Hedefleri destekleyen ofislerde; bireylerin ve ekiplerin rotasyonunu kolaylaştırmak ve çalışma alanlarını serbest bırakmak için masa paylaşımı ve/veya ortak çalışma alanları politikası uygulanmaktadır (Danielsson ve Bodin, 2009).

Yeni çalışma yöntemlerini tanımlayan yaklaşımlar; literatürde faaliyet tabanlı ofis, aktivite tabanlı ofis veya aktivite temelli ofis (ATO) olarak yer almakta ve zamansal, mekânsal esnekliği ifade eden yeni süreçleri kapsamaktadır (Rolfö vd., 2018; Seddigh, 2015). Bu bağlamda çalışma için literatürdeki aktivite temelli ofis (ATO) tanımları incelendiğinde;

Apple-Meulenbroek vd. (2011) ATO konseptini, çalışanların hem işlevsel açıdan hem de tercih eşleşmesinden kaynaklı eldeki faaliyete en uygun iş istasyonunu seçebilme imkânı olarak açıklamaktadır.

Van Meel'e (2019: 10) göre ATO, "Çalışanların farklı aktivite türlerini desteklemek için tasarlanmış çeşitli çalışma ortamlarından ortak olarak yararlandıkları bir çalışma şeklidir".

Lindell'e (2015: 33) göre ATO, "Çalışanlara kalıcı bir alanının atanmadığı veya duruma göre belirli bir alan tahsis edilmediği, üstlenilen faaliyet için uygun çalışma alanını kendilerinin seçtiği farklı bir çalışma ortamı türüdür".

Mosselman vd. (2010: 9) benzer bir yaklaşımla, "Aktivite temelli çalışma esnek çalışmanın bir biçimidir; işyeri, odaklanmış çalışma, telefon görüşmeleri yapma, grup çalışması, toplantılar ve dosyalama gibi belirli aktiviteler için uygundur" şeklinde ifade etmiştir.

Wohlers ve Hertel'e (2017: 467) göre ATO'lar, "Atanmış iş istasyonları olmaksızın çeşitli yarı açık ve kapalı faaliyetle ilgili çalışma konumlarından oluşan açık ofis ortamlarıdır".

Wohlers ve Hertel (2018: 1), "ATO'lar, açık plan düzeninde bir ana alandan oluşur ve ek olarak çeşitli açık, yarı açık veya kapalı ortak kullanılan faaliyetle ilgili çalışma alanları sağlar. Mekânsal esnekliğe rağmen, çalışma saatleri açısından zamansal esneklik de mümkündür".

Kos (2017: 17), "Aktivite temelli çalışma, çalışanların mevcut herhangi bir işyerinde çalışabileceği ve yaptıkları göreve bağlı olarak işyerlerini değiştirebileceği anlamına gelir".

Zamani ve Gum'a (2019) göre ATO, atanmamış iş istasyonları ile özerkliği ve hareketliliği destekleyen alternatif çalışma biçimleri arasında seçim yapma seçeneği sunan bir ofis düzenidir.

Babapour Chafi ve Rolfö (2019: 1), "Aktivite tabanlı esnek ofisler, çeşitli çalışma alanları sağlayan atanmamış masalara sahip ofislerdir".

Ross (2010: 3), "...Aktivite tabanlı çalışma olarak adlandırdığımız kavram, geleneksel bir ofis gerektirmeyen, ancak insanlar için ortak olanaklara ve alanlara sahip yer sağlayan 'karma bir ortam'dır".

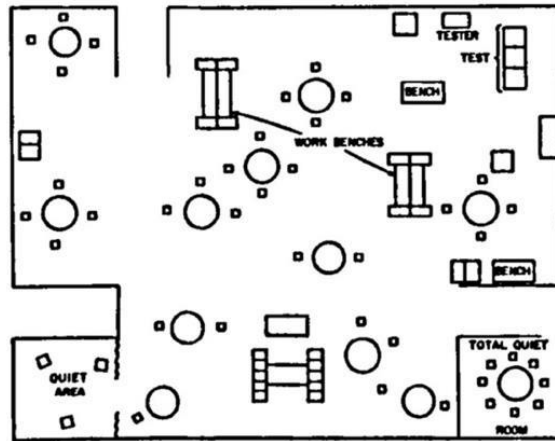
Samson'a (2013) göre ATO, çalışma ekiplerinin merkezlendiği ancak sabitlenmediği "ev bölgeleri" ile farklı türde işlerin yapılabileceği çeşitli faaliyet alanları barındıran, evden çalışma özgürlüğü tanıyan, iş yapış biçiminden çok işin verimliliğine odaklanan bir ofis sistemidir.

Aktivite temelli ofis tasarım öncülerinden olan Veldhoen + Company 2012'de yayımladıkları bir sunumda ATO'yu; insanların, mekânın ve teknolojinin kesişme noktasından yararlanan bir çalışma şekli olarak tanımlamaktadır.

Daha kapsamlı ve açıklayıcı bir ifade ile ATO'lar;

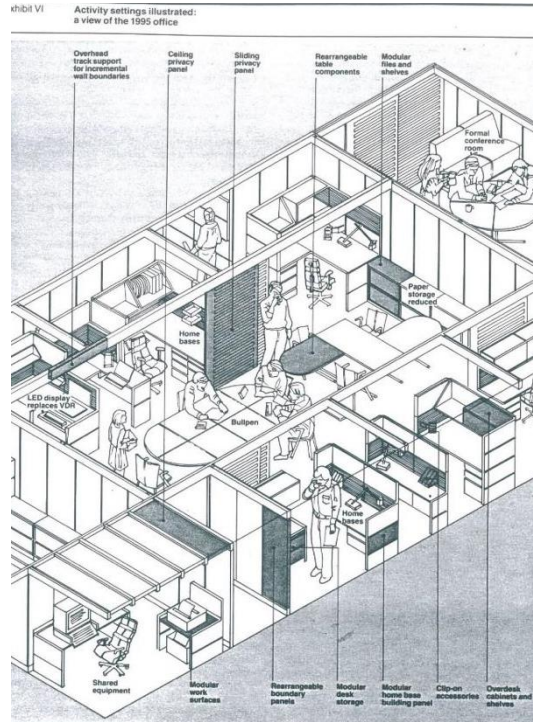
- Zamansal ve mekânsal seçim esnekliği tanıyan,
- Farklı iş aktivitelerine ve bireysel tercihlere uygun mekân çeşitliliğinin sağlandığı,
- Güncel bilgi ve bilişim teknolojileri ile donatılmış,
- Hiyerarşik düzenin fiziksel ayrımla tanımlanmadığı,
- Bireylerin ikamet ettiği ofis birimleri yerine tüm ofis birimlerinin bütün bireylere ortak kullanım hakkı tanıdığı ofislerdir.

ATO'lar ile ilgili ilk örnekler 1970'li yıllarda karşımıza çıkmaktadır. IBM ürün mühendisleri, "bölge dışı ofis" adı verilen bir yere taşınarak yeni bir çalışma düzeni oluşturmuşlardır. İlerleyen zamanda Allen ve Gerstberger (1973) tarafından yayımlanan bir makalede bu çalışma düzeni ele alınmıştır. Yeni mekân kullanım anlayışı, iletişim ve etkileşimdeki artış ve sunulan esneklik olanakları sayesinde bu çalışma düzeni ilk ATO niteliği taşımaktadır (Şekil 1). Çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların daha fazla mahremiyet duygusu ile daha az dikkat dağınıklığı ve alan miktarında değişme olmamasına rağmen daha büyük bir ofis algısı hissettikleri paylaşılmıştır.



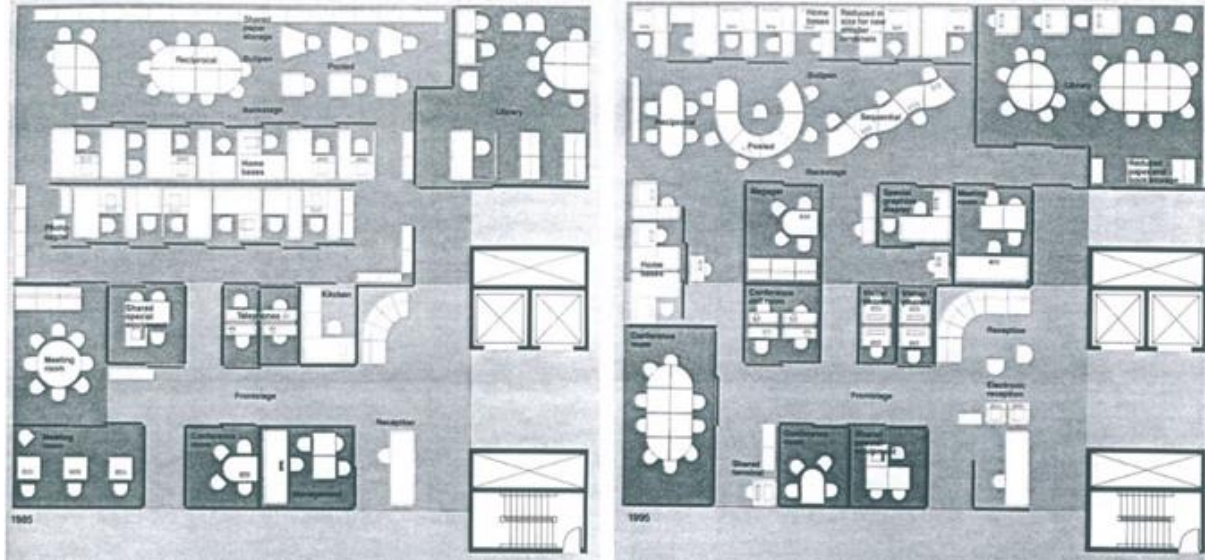
Şekil 1. İlk ATO örneği niteliğinde 'bölge dışı ofis' yerleşim planı (Allen ve Gerstberger, 1973: 5)

ATO'larla ilgili kavramsal nitelikteki ilk oluşuma ise; Philip Stone ve Robert Luchetti'nin 1985'te yayımladığı "Your office is where you are" makalesinde rastlanmaktadır. Makalede, "aktivite ayarı" kavramı tanıtılmakta ve yöneticilerin açık ofislerin iletişim avantajlarını hücreli ofislerin mahremiyetiyle nasıl birleştirebilecekleri ele alınmaktadır. Ayrıca çalışmada, aktivite ayarlarının kullanımını mümkün kılacak ofis yapı elemanlarına dair bir öngörü de sunulmuştur (Şekil 2).



Şekil 2. Aktivite ayarlı ofis illüstrasyonu çalışması (Stone ve Luchetti, 1985: 115)

Luchetti ve Stone, aynı makalede 1985 ve 1995 yıllarına ait ofislerde öngördükleri değişimi anlatan bir plan düzenine de yer vermiştir (Şekil 3). Plan düzeninde, çalışma birimlerinin yer aldığı bölümlere "kulis" adı verilirken, bu alanların bazı ofis uzmanları tarafından "anlamı dağınıklık" olarak nitelendirildiği belirtilmiştir. Ziyaretçilerin kullanımına yönelik olarak tasarlanmış görüşme, toplantı, bekleme ve karşılama gibi bölümler ise "ön sahne" olarak adlandırılmıştır.



Şekil 3. 1985 ve 1995 yıllarına ait aktivite ayarlı ofis yerleşim planları (Stone ve Luchetti, 1985: 112-113)

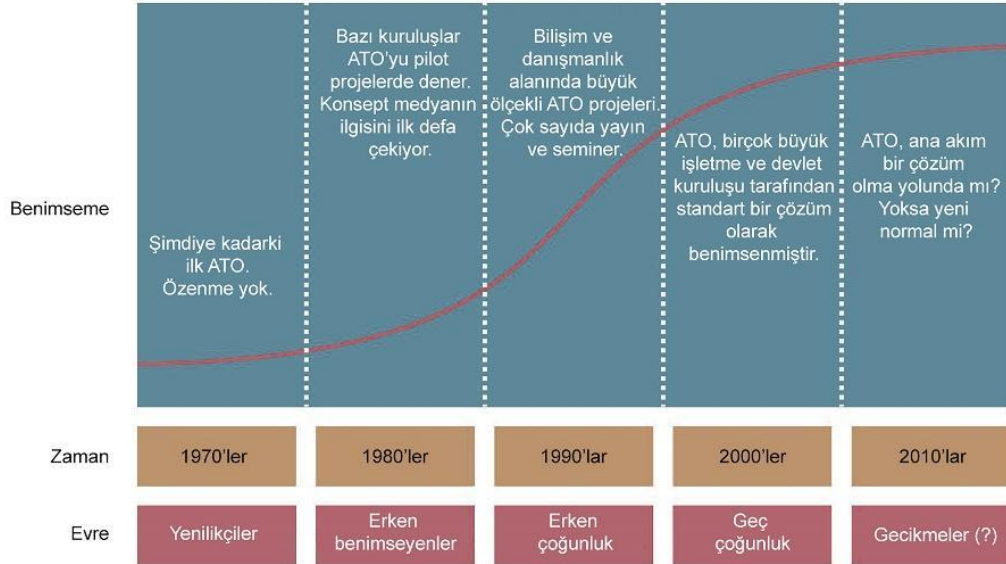
Luchetti ve Stone tarafından 1985 yılında "aktivite ayarı" kavramı ele alınmış olsa da, ATO terimi ilk kez Erik Veldhoen ve Bart Piepers tarafından 1995 yılında yayımlanan "The Demise of the Office" (Ofisin Ölümü) kitabında kullanılmıştır. Kimsenin kendine özel çalışma mekânının olmadığı ve çalışma faaliyetlerinin kolaylaştırıldığı niteliklere sahip olarak tasarlanan Interpolis genel merkez ofisini tanımlamak için ATO terimini kullanmışlardır (Şekil

4). Yeni çalışma biçimini tasarlamalarında esnek İskandinav ofislerinin büyük etkisi olduğunu belirtirken; esneklik yerine aktiviteye odaklanan ATO yaklaşımını ortaya koyarak esnek ofis kavramına yeni bir anlayış getirmişlerdir (Lindell, 2015).



Şekil 4. İlk ATO tanımlı ofis uygulaması, Interpolis Genel Merkezi, Hollanda, 1996 (Aihini,2019; ABW, 2016; Interpolis, 2008)

Erik Veldhoen tarafından tasarlanan sigorta şirketi Interpolis'in genel merkezi, ihtiyaçlara yönelik alternatifli oturma alanları ve depolamaya 'esnek bavul' uygulaması sunması, barmensiz kafeterya ile ürün alımında dürüstlük ilkesini ön plana çıkarması ile dikkat çekmiştir (Şekil 5). Bu karşılıklı güven ilkesine dayalı yaklaşım, pek çok yeni ofis tasarımına öncü olmuştur. Veldhoen + Company'nin Hollanda'da Microsoft Office (2008) ve Sydney'de Commonwealth Bank (2011) gibi uluslararası başarılı projeleri gerçekleştirmesi sonrası ATO'ların tercihinde dünya çapında bir artış gözlemlenmiştir.



Şekil 5. ATO zaman çizelgesi (Van Meel, 2019: 14)

Şekil 5'te, ilk ATO örneğinin 1970'li yıllarda "yenilikçiler" döneminde gerçekleştirildiği görülmektedir. 1980'li yıllarda "erken benimseyenler" döneminde bazı organizasyonlar tarafından pilot proje olarak uygulanmıştır. 1990'lı yıllarda "erken çoğunluk" dönemi olarak geniş ölçekte ATO örnekleri ile karşılaşılırken, 2000'li yıllarda "geç çoğunluk" dönemi olarak iş dünyasında standart bir uygulama haline dönüşüm görülmektedir. ATO kavram ve uygulamalarında yaşanan bu gelişim sürecinde, dönemin esnek ofislerinin ve gelişen bilgi-bilişim teknolojilerinin sağladığı olanakların rolü büyüktür.

### 3. AKTİVİTE TEMELLİ OFİS İÇ MEKÂN TASARIM PRENSİPLERİ

Aktivite temelli ofisler, kullanım alanları ve çalışanların iş yapma şekillerini kendilerinin seçebilmeleri ile ilgili sunduğu çeşitlilik, hiyerarşik düzen gözetilmeksizin ofis birimlerinin herkes tarafından eşit kullanılmasına imkân veren özelliği ile paylaşım sağlayan, yenilikçi, esnek bir çalışma şeklidir. Bu anlamda davranışsal ve yönetsel uygulamalar fiziksel çalışma ortamıyla birlikte değerlendirilmektedir. Çeşitlilik özelliği ile ATO'lar kullanıcılarına alan kullanımında, tefriş elemanlarında ve atmosfer etkisini tanımlarken seçenekler sunmaktadır. Paylaşım özelliği ile tüm çalışanlara ofisin her noktasını deneyimleme şansı verilmektedir.

ATO tasarımı, insanların çalışma sistemi ve algılama şekli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. ATO'ların özelliklerini mekânsal, dijital ve sosyal olarak üç ana kategoride incelemek mümkündür (Çizelge 1).

Çizelge 1. ATO'ların özellikleri (Baş, 2023)

Mekansal Boyut	Dijital Boyut	Sosyal Boyut
Çeşitlilik	Mobil cihazlar	Özerklik
Serbest oturma	İşbirliği uygulamaları	Sonuç odaklı yönetim
Ergonomi	İşyeri uygulamaları	Karşılıklı güven
Bölgelere ayırma	Bulut çözümleri	Nezaket ve saygı
Sınırlı Depolama	Birinci sınıf altyapı pratikleri	Mobil olmak

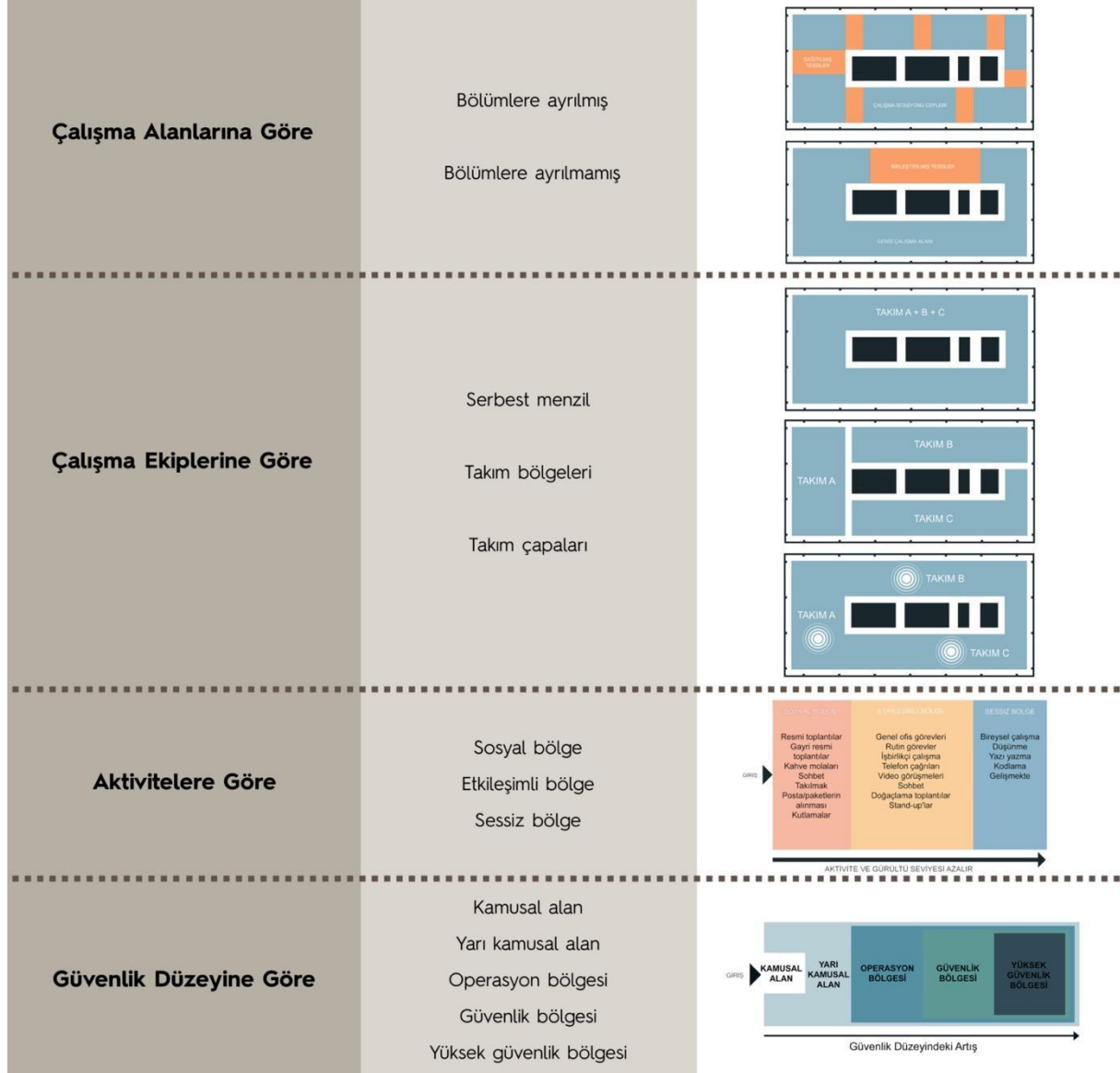
Ofislerde mekânsal tasarım prensiplerine bakıldığında amaç, kullanıcılara yeni çalışma yollarını keşfedebilecekleri bir yol haritası çizmektir. Hem mekânın sahip olması gereken teknolojik alt yapı hem de bireysel olarak çalışanların ihtiyaç duyduğu moral ortam bu anlamda konfor şartları başlığı altında sayılabilir. ATO'larda konfor şartlarını sağlamaya yönelik mekânsal tasarım prensiplerine göstergeleri ile birlikte Çizelge 2'de yer verilmiştir.

Çizelge 2. ATO mekânsal tasarım prensipleri (Baş, 2023)

MADDELER	GÖSTERGELER
Seçim Sağlama	Çeşitlilik ve tercih özgürlüğü
Nitelikli Kalite Anlayışı	Doğru iklimlendirme-aydınlatma / İşlevsellik / Ergonomi / Estetik yaklaşım
Odaklanma Alanları Yaratma	Ofis içerisinde stratejik olarak konumlandırılmış 'saklanma mekanları'
Akustik Konforun Sağlanması	Yankı süreleri ve ses yalıtımı hesaplarının yapılarak önlemler alınması
İnsani Ölçek	Büyük ofis katlarını daha küçük alanlara bölmek (geçirgen nitelikte)
Ev Hissiyatı	Davetkar ve samimi tasarımlar, kişiselleştirilebilir alanlar
Bilgi Teknolojileri	Güncel bilgi ve bilişim teknolojilerini aktif olarak kullanmak
Tasarım Hileleri	Geçici heveslere sebebiyet vermeyen eğlenceli ve havalı tasarımlar



Mekânın %70 doluluk oranından yararlanarak çalışanların aynı metrekareyi farklı zaman diliminde kullanması ile sağlanan alan tasarrufu, daha fazla alternatif ortamın oluşturulmasını mümkün hale getirmekte, elde edilen yatırım maliyetindeki kazanç ile ofis ortamının estetik ve kalite açısından güçlendirilmesi teşvik edilmektedir.



Şekil 6. Aktivite temelli ofislerde mekân organizasyonu (Van Meel, 2019 çalışmasından alınan görseller Baş'ın (2023) çalışmasında genel bir bakış açısı oluşturabilmek için tablolaştırılmıştır.)

ATO'larda mekân organizasyonu; çalışma alanlarının mekânsal olarak bölünmesi ve birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgilidir. Mekan organizasyonu; çalışma alanları, çalışma ekipleri, aktiviteler ve güvenlik düzeyi olmak üzere 4 ana kategoride incelenmektedir (Şekil 6).

Çalışma alanlarının bölümlendirilmesine göre mekân organizasyonunda bölümlere ayrılmış çalışma alanları (açık plan ofis atmosferinden kaçınarak ekip bölgeleri kullanımına imkân veren) ve bölümlenmemiş çalışma alanları (görsel anlamda geniş bakış açısı ile açık ofis kullanımı) olmak üzere temelde iki model bulunmaktadır.

Çalışma ekiplerinin konumlandırılmasına göre mekân organizasyonu, ekiplerin veya birimlerin ofis iç mekânında sabit bir pozisyona sahip olup olmaması ile ilgilidir. Ekiplerin ofis içerisindeki konumuna göre takım bölgeleri (ekip bölgelerinin sınırlarla ayrıldıkları), takım

çapaları (ekiplerin belirli merkezler etrafında serbest konumlandırıldığı) ve serbest menzil (ekiplerin serbest ve karışık düzende konumlandırıldığı) olarak üç tip organizasyon sağlanmaktadır.

Aktivitelere göre mekan organizasyonu, ATO iç mekânlarında uyumsuz faaliyetlerden kaynaklanan çakışmaları önlemek için benzer özelliklere sahip faaliyetlerin kümelenmesi ile ilgilidir. ATO'lar aktivitelere göre, sosyal bölge, etkileşimli bölge ve sessiz bölge olarak üç alt kategoride bölgelere ayrılmaktadır. Etkileşimli bölge genellikle tampon görevi görmesi için diğer iki bölge arasına yerleştirilir.

Güvenlik düzeyine göre mekân organizasyonu, ATO'ların kullanıcılarına sunduğu erişimin güvenlik nedeniyle bazı bölgelerde kısıtlandırılması fikrine dayanmakta olup, tüm kullanıcıların eriştiği kamusal alandan, erişimin en kısıtlı olduğu yüksek güvenlik bölgesine beş farklı iç içe geçmiş bölgeden oluşmaktadır. Tüm bu mekân organizasyonu uygulamalarının ortak yönü, mekânları insan ölçeğine daha uygun ve tanımlı alanlara dönüştürmektir.

'Aktivite tabanlı' sıfatının işaret ettiği gibi, ATO'lar insanların proje çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için proje odaları, bireysel çalışma için sessiz odalar, telefon görüşmeleri için telefon kulübeleri gibi gerçekleştirdiği faaliyetlerle eşleşen çalışma alanları sağlamaktadır.

ATO'larda yer alan mekânlar gerçekleştirildikleri aktivitelere göre organizasyonel birimlere ayrılmakta ve başlıca mekân tiplerine genel bir çerçeveye çizilmektedir. Bu sınıflandırma üç ana başlık altında incelenmektedir.

- Çalışma alanları; masaya bağlı/bilgisayarla ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli alanlar (açık çalışma istasyonu, yarı açık çalışma istasyonu, odaklanma odası, telefon kulübesi, proje odası),
- İş birliği alanları; toplantılar ve diğer etkileşim türleri için gerekli alanlar (kabinler, birlikte çalışma alanları (huddle), stand-up, küçük-orta-büyükteki toplantı odaları),
- Destek alanları; baskı ve kahve alma gibi pratik faaliyetler için gerekli alanlar (küçük mutfak, dolaplar, depolama, yazıcı/baskı alanı, lobi, restoran) (Van Meel, 2019).

#### 4. AKTİVİTE TEMELLİ OFİS İLE İLİŞKİLENDİRİLEN OFİS YAKLAŞIMLARI

Ofis yaklaşımları giderek daha yenilikçi hale gelmektedir. Geçmişe oranla çalışma alanları daha az resmi, ortak kullanımı olan ve fiziksel ofis yaşantısından uzaklaşan mobil ve esnek düzenlerle değişmektedir. Bu yaklaşımlar, mevcut koşullara uyumlu, gelişmeyi destekleyici ve yenilikçi bir bakış açısını benimseyerek geleneksel iş yapma biçimlerini kırmaktadır. Bununla birlikte, her biri farklı organizasyonel oluşum ve tasarım anlayışını yansıtan ofis yaklaşımları, genel olarak aynı çerçevede hareket etseler de farklı detayları ve değerleri ile ayrılmaktadır. Ancak akademik çalışmalarda, kavramlar arasındaki farkların net olarak belirtilmediği ve birçok kavramın karıştırılarak veya yanlış ilişkilendirilerek anlatıldığı tespit edilmiştir. Buna göre ATO'larla ilişkilendirilen çeşitli ofis yaklaşımları genel özellikleriyle aktarılmıştır.

Uzaktan (remote) çalışma ve ATO'lar, insanların ofis dışındaki yerlerde internet bağlantısıyla çalışmalarını mümkün kılan yaklaşımlardır. İki yaklaşım da çalışanlara nerede ve ne zaman çalışacaklarına dair daha fazla özgürlük sağlama fikrine dayanır. Ancak, ATO'lar ofis içinde aktiviteye dayalı olanaklar ve sunduğu mekân çeşitliliğiyle birlikte sosyalleşme, grup

çalışmaları ve etkileşimi teşvik ederken, uzaktan çalışma yaklaşımında bu faktörlere yer verilmemektedir. Bu, çalışanların aidiyet duygusunu azaltarak şirket politikalarının benimsenmesinde eksikliklere yol açabilmektedir.

Katılımcı (collaborative) çalışma sistemi ve ATO'lar birbirine benzeyen yaklaşımlardır. Günümüz ofis tasarımlarında her iki yaklaşımda da iş birliği ve etkileşimin teşvik edilmesine odaklanılmaktadır. Ofis içinde stratejik olarak tasarlanmış alanlar ve tesadüfi karşılaşmaların teşvik edilmesiyle, yaratıcı çarpışmaların artırılması amaçlanmaktadır. İş birliği alanları yaratarak bilgi ve fikir alışverişini kolaylaştırmak, bir strateji olarak hem katılımcı çalışma sistemleri hem de ATO'lar tarafından benimsenmiştir. Ancak, ATO tasarımları sadece iş birliği ve etkileşim odaklı değildir. ATO'lar aynı zamanda yalnız çalışmaya ve konsantrasyon gerektiren işlerin yapılmasına da olanak tanıyan mekânları içermektedir.

Komşuluk birimleri (kent, neirgbourly) ve kesişme noktaları (düğümsü) anlayışlarına odaklanarak tasarlanan ofis mekânları, iş birliği ve etkileşimi teşvik eden bir yaklaşım benimserler ve bu açıdan ATO'lar ile benzerlik gösterirler. Ancak, ATO'ların sunduğu çok yönlü ve aktivite özelindeki ilkeleriyle ayrışır.

Hot desk, otelcilik ve serbest adres gibi ofis yaklaşımları, tahsis edilmemiş çalışma alanlarının statü farkı gözetmeksizin kullanımına izin vermeleriyle ATO'larla benzerlik gösterir. Ancak, ATO'lar yalnızca masa kullanım politikalarına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda etkileşimi teşvik eden yaklaşımları, mekânsal çeşitlilik politikalarını, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına önem veren anlayışları ve kurumsal birlik duygusunu güçlendiren özellikleri ile bu yaklaşımların ötesine geçer.

Paylaşımlı ofisler, çoğunlukla serbest çalışanlar ve küçük işletmelerin üyelik tabanlı bir ofis konseptinde, aylık bir ücret karşılığında çalışma alanlarına ve tesis hizmetlerine erişebildiği bir uygulamadır. ATO konseptiyle benzer şekilde, mekânsal çeşitlilik sunulur ve üyelerin istedikleri yerde çalışma özgürlüğü sağlanır. Paylaşımlı ofisler farklı şirketlerden çalışanların aynı alanları ve tesisleri kullandığı bir oluşumken, ATO'nun kurum içi hedefleri destekleyen bir yaklaşımı benimsemesi aralarındaki temel farktır.

Akıllı ofisler olarak adlandırılan ofislerde çeşitli sensörler ve otomasyon sistemleri kullanılarak binanın nasıl kullanıldığı ölçülmekte, teknolojik ekipmanlar sayesinde çalışanlar ofis mekânlarının kullanım zamanlamasını ayarlayabilmektedir. İş arkadaşlarının ofis içerisindeki konumunu tespit edebilen çalışanlar rezervasyonlarını gerçekleştirebilmekte ve alanların kullanım kalitesini değerlendirebilmektedirler. Bu tür sistemlerde kullanılan teknolojilere ise 'proptech' (property technology) yani gayrimenkul teknolojileri denilmektedir (Van Meel, 2019). ATO'ların savunduğu esnek ofis organizasyonu için bu teknolojik altyapıya sahip olmak önemlidir ve bu bağlamda akıllı ofislerle benzer özellikleri paylaştığı görülmektedir.

Yenilikçi ofis yaklaşımlarında sağlık kavramı önemli bir tema haline gelmiştir ve bu tema kapsamında "sağlıklı ofis" anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış, ofis yapılarının çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak ve olumlu etkiler yaratacak şekilde tasarlanması fikrine dayanmaktadır. ATO'larda akustik konfor, gün ışığının kullanımı, hava kalitesi ve termal konfor değerlerine önem verilirken, "biophilia" yani biyofilik tasarım anlayışında bahsedilen doğal unsurlar doğrudan ana tasarım prensibi olarak kabul edilmektedir. Sağlıklı ofisler, bireylerin hareketliliğini arttırmayı teşvik edici tasarım çözümleri sunmaktadır. Bu tasarımlar genellikle "aktif tasarım" veya "hareket temelli tasarım" olarak adlandırılmaktadır. Her iki ofis tipi de bu tasarım prensiplerini benimsemektedir.

Çevik çalışma, popüler hale gelen yenilikçi bir ofis yaklaşımıdır ve farklı iş alanlarında farklı anlamlar içerebildiğinden kafa karıştırıcı olabilmektedir. Bu yaklaşım, ekiplerin çeşitli ve esnek ortak çalışma alanları içinde bulunduğu, yüksek derecede etkileşimli ve yinelemeli bir çalışma yöntemidir. Bu çalışma şekli için en önemli gereksinim, ekip üyelerinin bir arada oturabilmesi ve günlük toplantılar (stand-up) yaparak faaliyetlerini tartışabilmesidir. Çevik çalışma yaklaşımı, ekipler arasındaki iş birliği ve etkileşimleri arttırarak, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını hedefleyen bir anlayışı savunması ile ATO'lar ile benzerlik taşısa da ATO birçok farklı özelliği ile kapsayıcı konumda yer almaktadır.

Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte iş dünyası giderek karmaşık ve esnek hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler başarılı olmak ve/veya varlıklarını sürdürmek için daha kapsamlı ve çok yönlü ofis tasarım anlayışlarını, yönetim biçimlerini benimsemektedirler. Bu zorlu görevi başarmak için, işletmeler alışılmış yöntemler yerine daha çağdaş ve yenilikçi yöntemlere ve tekniklere başvurumaktadırlar (Van Meel, 2019).

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilgi ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi, günümüzün yenilikçi çalışma yöntemlerinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Bilgi toplumunun ortaya çıkmasıyla birlikte çalışanlar artık kapalı duvarlar içerisinde sıkışıp kalmak yerine, işlerini her yerde yapabildiklerini fark etmişlerdir. Bu mekânsal esneklik kavramı zamanla gelişmiş, günümüz koşulları ve gereksinimleriyle birlikte yeni çalışma yöntemlerinin zorunlu bir özelliği haline gelmiştir.

Gelişen ihtiyaç ve taleplere yanıt verebilmek amacıyla esneklik kavramının öncelikli olduğu yenilikçi ofis yaklaşımlarında, geleneksel ofis kullanım yöntemlerinin aksine zamansal ve mekânsal olarak esneklik artarken hiyerarşik düzen daha az hissedilmektedir. Yenilikçi ofis yaklaşımları, çalışanların verimli ve istedikleri şekilde çalışmalarını destekleyerek organizasyonların nitelikli çalışan potansiyelini elde etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Günümüz koşullarına uygun yenilikçi ofis yaklaşımları, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir faktördür. Bu anlamda ATO'ların tercih edilmesinde etkili olan avantajlarına bakıldığında, ofis içinde daha az doluluk oranı ve daha az alan kullanımı ile çalışan sayısına oranla organizasyonlara önemli mali fayda sağladığı görülmektedir. Düşük doluluk oranları ve kağıt kullanımının azaltılması ile ATO'lar çevresel ayak izi oranını düşürmektedir.

Serbest oturma düzeni ve ortak çalışma alanları, ekipler arasındaki sınırları kaldırarak ofis içi etkileşimi arttırmakta ve sosyal ilişkileri destekleyerek paylaşımlı mekânlara yer vermektedir. Bu sayede çalışanlar arasındaki etkileşim ile ilişkili olarak bilgi paylaşımı artmakta ve bu durum genel bilgi düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

ATO'larda ofis iç mekânları; beyin fırtınası alanları, projelerin geliştirildiği iş istasyonları, formel ve informal toplantı alanları, izole edilmiş çalışma alanları ve sosyalleşme/mola alanları ile desteklenmektedir. Atanmamış oturma alanı politikası ile gün içinde kullanılmayan çalışma istasyonlarından alan verimliliği sağlanmakta ve kazanılan alanlar daha farklı amaçlarla kullanılabilir hale gelmektedir. ATO'larda kişi sayısı ve iş istasyonları arasında birebir bağlantı olmadığından ekip boyutlarındaki dalgalanmalar kolayca karşılanabilmektedir. Ortak kullanım anlayışı uygulaması ile bireysel eşitlik ilkesi desteklenmekte, bu da iş yeri memnuniyetinin yükselmesine, iş verimliliğinin ve şirkete olan bağlılığın artmasına, organizasyonel performansın yükselmesine yardımcı olmaktadır.

ATO'lar, çalışanların yeni deneyimler kazanmasına yardımcı olan tasarımsal farklılıklar içermektedir. ATO'lar, aktivite desteği sağlayarak kişiyi mekânlar arası değişime teşvik etmesi ve hareket etmeye yönlendirmesiyle insan sağlığını desteklemektedir. Daha fazla hareket ve duruş değişikliği ile kardiyovasküler hastalıklar, kronik sırt problemleri ve diğer "ofis hastalıkları" riskini azaltmaya yardımcı olmaktadır.

ATO'ların pek çok avantajının yanı sıra paylaşımlı ve açık ofis düzeninin hâkim olmasından kaynaklı dezavantajları ile de karşılaşılabilir. Bazı durumlarda çalışanların aidiyet duygusunda azalma görülebilmekte ve çalışanlar masaları sahiplenme güdüsü ile hareket edebilmektedirler. Bu da ofis içinde yer kapma yarışına dönüşebilmekte ve sıkça yer değiştirmeden kaynaklı hijyen sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında ofiste bölgelerin doğru ayarlanamaması çalışanlarda konsantrasyon eksikliğine neden olabilmektedir. Bu ve buna benzer öngörülen problemler bilindiği takdirde uygulamalarda çözüm önerilerinin geliştirilmesi çok daha mümkün olacaktır.

Sonuç olarak; bu çalışmanın özgün değeri kapsamında diğer ofis yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında, ATO'ların sadece bir tasarım konsepti değil, bir çalışma şekli olarak ön plana çıktığı açıktır. Çalışanlar işlerini ne zaman, nerede, nasıl ve kiminle en iyi şekilde yürüteceklerine daha bağımsız bir şekilde karar vermekte ve bu sayede bireysel sorumluluk anlayışı desteklenmektedir. Esneklik kavramının temelinde yatan anlayış özellikle genç neslin ilgisini çekmekte ve bu yaklaşım ile genç çalışanların elde tutulması bir hedef olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın, ülkemizde ATO'lar hakkında yapılacak araştırmalara ve ofis iç mekân tasarım uygulamalarına katkı sağlayabilecek önemli bir kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

#### **Bilgilendirme / Teşekkür**

Bu çalışma, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İç Mimarlık Yüksek Lisans Programı'nda Kerem BAŞ tarafından hazırlanan ve Dr. Öğr. Üyesi Hande Zeynep KAYAN' ın danışmanlığını yaptığı "Aktivite Temelli Ofislerin (ATO) İç Mekân Tasarım Prensiplerinin Değerlendirilmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Aksi belirtilmediği takdirde makalede kullanılan şekiller ve çizelgeler belirtilen yazar tarafından, belirtilen tarihte üretilmiştir.

#### **Çıkar Çatışması Bildirimi ve Sorumluluk Bildirimi**

Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur, olası bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Makalede belirtilen tüm görüş ve düşünceler yazarların sorumluluğundadır, bu konuda derginin sorumluluğu bulunmamaktadır.

Makalede yer alan görsellerin kullanımına dair yasal izinlerin alınması yazarların sorumluluğundadır, bu konuda derginin sorumluluğu bulunmamaktadır.

#### **Yazar Katkı Bildirimi**

Araştırmanın başlangıç fikri Kerem Baş tarafından tasarlanmış olup, araştırma metodolojisine birlikte karar verilmiştir. Veriler Kerem Baş tarafından derlenip tanzim edilmiş ve Hande Zeynep Kayan danışmanlığında tez çalışması haline getirilmiştir. Makale bu tez çalışmasından üretilmiş olup, bölüm içerikleri Kerem Baş ve Hande Zeynep Kayan tarafından birlikte karar verilerek son haline getirilmiştir.

#### **KAYNAKLAR**

##### **Kitap**

ROSS, P., 2010. *Activity based working. The hybrid organisation: Buildings*. Microsoft.

- VAN MEEL, J., 2019. *Activity-based working: The Purenet practice guide*. PuRE-net.
- VELDHOEN, E., ve PIEPERS, B., 1995. *Demise of the office: the digital workplace in a thriving organisation*. Rotterdam: Uitgeverij 010 Publishers.
- WORTHINGTON, J., 2006. *Reinventing the workplace*. 2. Baskı. London: Elsevier Architectural Press.

### Dergide makale

- ALLEN, T.J., ve GERSTBERGER, P.G., 1973. A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors*. 15 (5), s. 487-498.
- APPEL-MEULENBROEK, R., GROENEN, P., ve JANSSEN, I., 2011. An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*. 13 (2), s.122-135.
- APPEL-MEULENBROEK, R., KEMPERMAN, A., KLEIJN, M., ve HENDRIKS, E., 2015. To use or not to use: which type of property should you choose? Predicting the use of activity-based offices. *Journal of Property Investment and Finance*. 33 (4), s. 320-336. <https://doi.org/10.1108/JPIF-09-2014-0059>
- ARABACIOĞLU, B.C., ve ARABACIOĞLU, P., 2011. Çağdaş ofis anlayışı ve 'Google'ın Googleplex' örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 22, s. 39-48.
- BABAPOUR CHAFI, M., ve ROLFO, L., 2019. Policies in activity-based flexible offices- 'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'. *Ergonomics*. 62 (1), s.1-20.
- DANIELSSON, C.B., ve BODIN, L., 2009. Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*. 26 (3), s. 241-257.
- MOSSELMAN, N., GOSSELINK, A. M., ve BEIJER, M., 2010. Long-term effects of activity-based working. *EuroFM Insight*. 15, s. 9–10. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:2a9f0e20-aa3f-4c77-9652-ddbaed57a4c6>
- ÖZTÜRK, E., ve KORAMAZ, E. K., 2018. İstanbul'daki paylaşımlı ofis alanlarının sundukları hizmetler ve tasarım özellikleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*. 1 (1), s. 73-86.
- ROLFO, L., EKLUND, J., ve JAHNCKE, H., 2018. Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*. 61 (5), s. 644–657. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1398844>
- ROLFO, L. V., 2018. Relocation to an activity-based flexible office – Design processes and outcomes. *Applied Ergonomics*. 73 (January), s. 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.05.017>
- SAMSON, D., 2013. From the ivory tower to activity-based workspaces. *International Journal of Information and Education Technology*. 3 (6), s. 624.
- STONE, P. J., ve LUCHETTI, R., 1985. Your office is where you are. *Harvard Business Review*. 63 (2), s. 102-117.

- VOS, P., ve VAN DER VOORDT, T., 2002. Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*. 4 (1), s. 48–65. <https://doi.org/10.1108/14630010210811778>
- WOHLERS, C., ve HERTEL, G., 2017. Choosing where to work at work–towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*. 60(4), s. 467–486. <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>
- WOHLERS, C., ve HERTEL, G., 2018. Longitudinal effects of activity-based flexible office design on teamwork. *Frontiers in Psychology*. 2016 (9), s. 1-16. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02016
- ZAMANI, Z., ve GUM, D., 2019. Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*. 21 (3), s. 234-253.

### İnternet kaynağı

- AIHINI, D., 2019. Interview with Founders of Activity-Based Work, Veldhoen + Co [çevrimiçi]. Erişim adresi: <https://robinpowered.com/blog/activity-based-working-principles> [Erişim Tarihi 18 Haziran 2023].
- ABW, 2016. Activity based work space [çevrimiçi]. Erişim adresi: <https://activitybasedworkspace.wordpress.com/photos/> [Erişim Tarihi 18 Haziran 2023].
- INTERPOLIS, 2008. Interior of the office building, Interpolis (Tilburg) [çevrimiçi]. Erişim adresi: <https://www.flickr.com/photos/47748104@N00/2929534983> [Erişim tarihi 18 Haziran 2023].

### Tez

- ÇİMEN, T., 2008. Teknolojik gelişmelerin sonucunda değişen üretim ilişkilerinin, ofis yapılarına etkisi ve ofis mekânları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- KOS, V., 2017. Organizational culture and the activity-based office. Unpublished thesis (MSc). Eindhoven University of Technology.
- LINDELL, V., 2015. Activity-based workplace - One size does not fit all. Unpublished thesis (MSc). Chalmers University of Technology.
- SEDDIGH, A., 2015. Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working. Unpublished thesis (PhD). Stockholm University.

### Biyografiler

#### Kerem BAŞ

2013 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İç Mimarlık Bölümü'ne kabul edildi. 2017 yılında lisans eğitimini tamamlamasının ardından aynı bölümün yüksek lisans programını kazandı. Bu dönemde, ofis iç mekân tasarımında uzmanlaşmış çeşitli iç mimarlık firmalarında çalışarak tecrübeler edindi. 2023 yılında yüksek lisans programını tamamlayan Kerem Baş mesleki hayatına kurucu ortağı

olduğu “Yontu Design” isimli firması ile bir çok alanda iç mimari projeler gerçekleřtirmeye devam etmektedir.

**Hande Zeynep KAYAN**

Hande Zeynep KAYAN, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İç Mimarlık Bölümü’nden 2004 yılında mezun olmuştur. Ardından aynı üniversitede yüksek lisans ve doktora eğitimlerini iç mimarlık alanında tamamlamıştır. 2013 yılından bu yana Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İç Mimarlık Bölümü’nde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. İç mimarlık lisans programında proje, mekân ve mobilya tasarımı derslerini yürütmektedir. Araştırma ilgi alanı tasarımda esnekliktir.