

Sanal Çalışma Ortamlarının Getirdiği Zorluklar: Sanal Mesafe Kavramı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

Ayşe Merve URFA* 
Esin CAN** 

ÖZ

Sanal çalışma ortamı, farklı konumlarda çalışan ve bilgisayar aracılı iletişim kullanarak etkileşimde bulunan çalışanları içeren, çalışma sisteminin yeni normalidir. Özellikle koronavirüs pandemisi ile birlikte bir mecburiyet haline gelen sanal çalışma ortamını en iyi şekilde kurgulamak, işletmelerin devamlılığı için bir gerek şart haline gelmiştir. Sanal çalışma ortamı maliyet, iş gücüne erişim gibi birçok konuda işletmelere avantajlar sağlasa da, birtakım zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, sanal çalışma ortamının getirdiği zorluklardan bir tanesi olan sanal mesafe kavramı, kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın kavramsal olarak kurgulanmasının nedeni, Türk literatüründe konunun sanal mesafe açısından ele alınmamış olmasıdır. Bu bağlamda, sanal mesafe kavramı, Türk literatüründe tartışmaya açılarak ileride yapılacak çalışmalar için alt yapı oluşturacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların sanal mesafe algısını etkileyebilecek faktörler coğrafi mesafe, zamansal mesafe, ilişkisel mesafe, kültürel mesafe, sosyal mesafe, görevlerin karşılıklı bağımlılığı, ilişki geçmişi, yüz yüze etkileşim, takım büyüklüğü, çoklu görev, teknik beceriler olarak sıralanmıştır. Bu faktörleri doğru bir şekilde ele alan işletmelerin, sanal mesafenin önüne geçebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Mesafe, Sanal Çalışma Ortamı, Uzaktan Çalışma.

Challenges of Virtual Work Environments: A Conceptual Study on Virtual Distance

ABSTRACT

Virtual work environments are the new normal of the work system, where employees working in different locations and interacting using computer-mediated communication. Establishing virtual work environments that have become a necessity especially with the coronavirus pandemic, become a necessary condition for the sustainability of businesses. Although virtual working environments provide advantages to businesses in many aspects such as cost, access to workforce, they bring some difficulties. In this study, the concept of virtual distance, which is one of the difficulties brought by virtual work environments, is conceptually examined. The reason for the conceptual design of the study is that the subject is not handled in terms of virtual distance in Turkish literature. In this context, the concept of virtual distance open up for discussion in the Turkish literature and provide a basis for future studies. As a result of the researches, the factors that can affect the employees' perception of virtual distance are listed as geographical distance, temporal distance, relational distance, cultural distance, social distance, interdependence of tasks, relationship history, face-to-face interaction, team size, multitasking, and technical skills. It is thought that businesses that properly address these factors can avoid virtual distance.

Keywords: Virtual Distance, Virtual Working Environments, Telecommuting.

1. Giriş

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, iş yapış şekillerinde birtakım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Dizüstü bilgisayarlar, akıllı cep telefonları, akıllı cihazlar çalışanların nerede olursa olsun şirket ağına erişimine yardımcı olmuş, kişilerin fiziksel olarak iş yerine gitmeden uzaktan çalışmasını mümkün hale getirmiştir. Bu kavram, evden çalışma, tele çalışma, sanal çalışma, uzaktan çalışma ve mobil çalışma dahil olmak üzere çeşitli terimler kullanılarak açıklanmıştır.

Pek çok işletme çalışanlarına esnek çalışma imkanı sunarak çalışma ortamını verimli hale getirmiş, maliyetlerini düşürmüştür. Dünyanın her tarafından eş zamanlı olarak online bir şekilde çalışabilen iş gücüne erişim, işletmelerin istihdam sağlama anlamında geniş bir portföye sahip olmasına imkan sağlamıştır. Sanal çalışma ortamı aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliğe de fayda sağlamıştır. Uzaktan çalışanların yüzdesi son yıllarda çoğu gelişmiş ülkede artmıştır (Uluslararası Çalışma Organizasyonu, 2016). Sağladığı faydaların yanı sıra sanal çalışma ortamı işletmeler ve çalışanlar için birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sanal çalışma ortamının avantajlarından yararlanabilmek adına işletmelerin,

* Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, aysemerveurfa@gmail.com

** Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, eesincan@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 05.03.2021 , Makalenin Kabul Tarihi: 06.06.2021

sanal çalışma ortamının getirdiği zorlukların farkında olması ve bu zorlukların aşılmasına yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Günümüzde koronavirus pandemisi ile birlikte birçok şirket mecburi olarak sanal çalışma ortamına geçiş yapmıştır. Bu süreçte yaşanan birçok aksaklığa rağmen, işletmelerin uzaktan çalışma sistemini, operasyonlarının bir kısmı için bile olsa sürdürecekleri ön görülmektedir. Çalışanlar ile yapılan araştırmalar sonucunda da, çalışanların büyük bir çoğunluğunun kısıtlamalar kaldırıldığında da uzaktan çalışma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda işletmeler sanal çalışma kapasitelerini geliştirmek adına çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu çalışmada, sanal çalışma ortamı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, sanal çalışma ortamının ortaya çıkardığı zorluklar üzerinde durulmuştur. Yapılan literatür incelemesi sonucunda ortaya çıkan problemlerin genellikle sanal mesafe kavramıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, sanal mesafe kavramı kavramsal olarak incelenmiş, sanal mesafeyi oluşturan faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışma sonucunda ortaya konan faktörlerin işletmeler açısından incelenmesi ve özellikle yöneticilerin bu faktörleri iyileştirecek hamlelerde bulunmasının işletmelere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Sanal Çalışma Ortamları

Son yıllarda, tüm organizasyon faaliyetleri giderek daha küresel hale gelmiştir. Hem yerel hem de uluslararası anlamda rekabet önemli ölçüde artmış ve geleneksel çalışma ortamından, sanal çalışma ortamına bir geçiş olmuştur (Hossein, 2012, s. 141). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, çevredeki değişimlere daha hızlı cevap vermeyi gerektiren dinamik işler yaratmıştır (Hunsaker & Hunsaker, 2008, s. 86). Bu bağlamda, iş faaliyetleri, organizasyon yapıları, iletişim, stratejiler, süreçler ve politikalarda önemli değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, belirli bir görev için en iyi donanıma sahip çalışanları, çalıştıkları yerle ilgili herhangi bir endişe duymadan istihdam edebildikleri, sanal takımlardan yararlanabilmektedirler (Cameron & Green, 2020, s. 79). Sanal takımlar, uzaktan çalışanlar ve sanal gruplardan gelişmiş olan bir kavramdır. Uzaktan çalışanlar, bilgi ve telekomünikasyon hizmetlerinin yardımıyla kısmen veya tamamen şirketlerinin fiziksel işyeri dışında çalışanlar olarak karakterize edilmektedir (Hossein, 2012, s. 135). Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte ve işletmelerin dünya çapında projeler yürütmesiyle, uzaktan çalışan kavramı daha sonra aynı yöneticiye rapor veren birkaç uzaktan çalışanın karakterize ettiği sanal gruplara dönüşmüştür. Sanal gruplar daha sonra ortak hedeflere ulaşmak için birbirleriyle etkileşime giren sanal gruplarla karakterize edilen sanal takımlara dönüşmüştür. Bu bağlamda, sanal takımlar, “coğrafi ve / veya organizasyonel olarak veya başka bir şekilde dağılmış olan ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için iletişim ve bilgi teknolojileri aracılığıyla işbirliği yapan bireyler topluluğu” olarak tanımlanmıştır (Zigurs, 2003, s. 339).

Zigurs (2003, s. 340), sanal takımların 'sanallığını' sistematik olarak değerlendirmek için coğrafi, zamansal, kültürel ve organizasyonel olmak üzere 4 boyutlu bir çerçeve sunmuştur. Coğrafi boyutu tanımlayan şey, farklı coğrafi konumlara dağılmış ekip üyeleri arasındaki fiziksel yakınlık eksikliğidir (Bell & Kozlowski, 2002, s. 23). Sanal takımların zamansal boyutu, farklı zaman dilimlerinde kişilerin sürekli çalışabilmelerini sağlayan bir boyuttur (Bell & Kozlowski, 2002, s. 24). Sanal takımların coğrafi ve zamansal olarak dağılım göstermesi kültürel açıdan da incelenmesi gereken bir boyutu ortaya çıkarmaktadır. Ekip üyelerinin potansiyel kültürel farklılıkları ve değerleri göz önüne alındığında, sanal ortamların kültürel açıdan da farklılaştığı görülmektedir (Marlow vd., 2017, s. 580). Son olarak sanal takımlar organizasyonel olarak dağılmış ekiplerdir. Organizasyonel sınırların aşılması da kültürel sınırları geçmeye yol açabileceğinden, bu boyut kültürel dağılım boyutuyla bağlantılıdır (Bell & Kozlowski, 2002, s. 32).

2000'li yıllardan sonra, işgücünü kolaylaştırmak ve müşterilere daha iyi hizmet sunmak için çalışma, sahadan giderek daha fazla kopmuş ve sanal çalışma ortamı yaygın hale gelmiştir (Felstead & Henseke, 2017, s. 207). Bu nedenle, sanal çalışma ortamını gerektiren uzaktan çalışma birkaç sektörde küresel olarak istikrarlı bir şekilde büyümüştür. Bu sektörler arasında, hizmet sektörü, %17 ile birinci sırada yer almaktadır. Hizmet sektörünü, %12 ile sağlık hizmetleri sektörü, %10 ile finans ve sigorta sektörü, % 8,5 ile imalat sektörü ve %7.5 ile eğitim sektörü izlemektedir (Reynolds, 2017). Avrupa Komisyonu'nun (2020), yapmış olduğu çalışmaya göre 2018 verileri, uzaktan çalışmanın, özellikle bilgi iletişim teknolojileri yoğun hizmetlerde yüksek olduğunu göstermektedir. Avrupa Birliği'ne üye ülkeler üzerinde yapılan inceleme sonucunda bilgi teknolojileri ve diğer iletişim hizmetlerindeki çalışanların % 40'ından fazlası

düzenli olarak veya en azından belli bir sıklıkta uzaktan çalışmaktadır. Eğitim ve yayıncılık faaliyetlerinin yanı sıra, bilgi yoğun iş hizmetleri yelpazesinde düzenli veya sık evden çalışanların payı % 30'un üzerindedir. Ayrıca telekomünikasyon, finans ve sigortacılıkta oran %20 civarında olup, oldukça yüksektir. Bu durumun tersine, uzaktan çalışanların payı, idari ve destek hizmetlerinde ve ayrıca imalat gibi malzemelerin ve / veya nesnelerin fiziksel manipülasyonunu içeren sektörlerde oldukça düşüktür (Avrupa Komisyonu, 2020).

Uzaktan çalışma sistemlerinin günümüzde daha da yaygın hale gelmesinin en önemli nedeni koronavirüs pandemisidir. Küresel pandemi, farklı ülkelerde insanların çalışma şeklini birden değiştirmiş ve uzaktan çalışma sistemine geçiş zorunlu hale gelmiştir. Bu durumun ne kadar devam edeceği ise henüz çok net değildir. Birçok çalışan için uzaktan çalışmanın yeni bir deneyim olduğu göz önünde bulundurulursa, uzaktan çalışma sistemine ve sanal çalışma ortamına uyum sağlamak adına yapılacak çalışmaların fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3. Sanal Çalışma Ortamlarının Getirdiği Zorluklar

Dijital çağda, sanal çalışma ortamına hazırlıklı olmak, küreselleşmiş bir dünyaya yanıt vermek için bir öncelik haline gelmiştir. Günümüzde salgın sırasında ve sonrasında işletmelerin hayatta kalması için sanal çalışma ortamı bir mecburiyet olmuştur. Sanal çalışma ortamında verimliliği ve motivasyonu korumak, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmiştir. Eisenberg ve Krishnan (2018, s. 79), sanal çalışma ortamının getirdiği zorlukları ilişki kurma ve güven; iletişim ve bilgi paylaşımı; bakış açısı ve karar verme; liderlik ve çeşitlilik başlıkları altında ele almıştır.

Sanal çalışma ortamı yüz yüze etkileşim olmadan ilişkiler geliştirilen bir ortamdır. Sanal takımlar, hedeflerine ulaşmak için dünyanın farklı yerlerinden bilgi ve bakış açılarına sahip insanları bir araya getirebilmektedir. Ancak bu durum çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin ekip üyeleri bilgiyi paylaşmak istemeyebilir ve bilgilerinin çalınacağını ve potansiyel rakipler tarafından kullanılacağını düşünerek ekibe güvenemeyebilir (Pinjani & Palvia, 2013, s. 151). Böyle bir ortamda kişiler arasında güven oluşturmak zaman almaktadır. Global sanal ekipler incelendiğinde, ekip üyeleri arasında coğrafi olarak mesafe ve kültürel olarak farklılıklar mevcuttur. Bu durum, yüz yüze etkileşim ile karşılaştırıldığında, ekipler arasında güven oluşturmanın önünde bir engel oluşturabilmektedir (Gupta & Pathak, 2018, s. 780). İlişkiler güven oluşumu sayesinde başarılıdır ve sanal ekiplerde proje başarısı için bir zorunluluktur (Hosseini, 2012, s. 138).

Teknoloji aracılığıyla iletişim kurmak, özellikle bilgi paylaşımını görev türleri için daha zordur. Bu durum da iletişimde çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Brown ve diğerleri (2007, s. 21), yüz yüze iletişimde bilginin yüzde 70'inin sözlü olmadığını ve bunun sanal bir ekipte kaybolduğunu belirtmiştir. Sanal ekip üyeleri fiziksel yakınlık olmadan iletişim kurduğundan, fiziksel teması, bilgi ve iletişim teknolojisinin aktif ve çeşitli kullanımıyla, destekleyici ve motive edici davranışlarla telafi etmelidir (Lilian, 2014, s. 1258). Sanallik seviyesi arttıkça çalışanların memnuniyet oranlarının daha düşük olduğu öne sürülse de, Marlow ve diğerleri, (2017, s. 586) yaptığı araştırma ile yüksek kaliteli iletişimin bu etkiyi azaltabileceğini savunmuştur.

Coğrafi olarak dağınık olan sanal çalışma takımlarında belirsiz bir ortam hakim olduğu için çalışanlar için adaletsizlik algısı daha çok hissedilebilmektedir. Ekip üyelerinin adaletsizlik algıları yüksek olduğunda, alınacak kararlara daha az katılım göstererek katkı sağlamamayı tercih edebilmektedirler (Tangirala & Alge, 2006, s. 13). Bazı araştırmalar, coğrafi olarak dağınık ekiplerin karar vermeye ilgili belirli görev türleri için dezavantajlı olabileceğini bulmuşlardır (O'Neill vd., 2016, s. 1015). Sanal çalışma ortamında ekip sinerjisi oluşturabilmek önemli bir zorluktur. Ekip sinerjisi ile ekip üyelerinin farklı bakış açılarını ortaya koyması ve daha etkili kararların alınması mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, ekip sinerjisi için gerekli olan üç tür farkındalık mevcuttur. Bunlar, üyelerin uygunluğu ve programlar hakkında farkındalık olan etkinlik farkındalığı; proje sırasını ve her bir görevin genel projeye nasıl uyduğu konusunda bir anlayışa sahip olan süreç farkındalığı; ve takımın üyeleri, sosyal çevreleri ve etkileşimleri hakkında bilgiyi içeren sosyal farkındalıktan oluşmaktadır (Hunsaker & Hunsaker, 2008, s. 96).

Sanal çalışma ortamında başarı ve sürdürülebilirlik için sanal liderlik, yüzleşilmesi gereken önemli bir zorluk olacaktır. Sanal liderlik, yüz yüze uygulanan geleneksel liderlikle aynı şey değildir. Geleneksel liderlik

için gerekli olan yetkinlikler, sanal liderlik yetkinlikleri ile farklılık göstermekte ve sanal liderin sahip olması gereken yetkinlikler daha zorlu ve fazla olmaktadır (Maduka vd., 2018, s. 708). Van Wart ve diğerleri, (2019, s. 85) yılında yapmış oldukları çalışmalarında sanal liderlikle ilgili sorunlu konuları 15 başlık altında sıralamışlardır. Bunlar; iletişim netliği eksikliği, yanlış iletişim, aşırı iletişim karmaşıklığı, lider desteği eksikliği, zayıf takım motivasyonu, sanal ekiplerde hesap verebilirlik eksikliği, takım ortamlarında tanınma eksikliği, süreçlerin ve değişimin kötü yönetimi, çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerinin yetersiz anlaşılması, uygun bilgi ve iletişim teknolojilerinin yetersiz kullanımı, zayıf teknoloji yönetimi, zayıf güvenlik yönetimi, lidere yetersiz güven, gerçekçi olmayan beklentiler, zayıf çeşitlilik gözetimi olarak sıralanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda sanal liderlik ile ilgili temel zorlukların tipik olarak güven yaratma ve sürdürme, mesafe ve zamanla ilgili sorunlar, kültürel farklılıklar ve çeşitlilikten kaynaklanan sorunlarla ilgili olduğu görülmüştür (Snellman, 2014, s. 1256). Bu bağlamda, sanal liderlerin, bilgi paylaşımını, iş planlamasını ve görevlendirmeleri, geri bildirimini, karar vermeyi ve çatışmaların çözümünü kolaylaştıran altyapılar oluşturması gerekecektir (Bell & Kozlowski, 2002, s. 26). Pandeminin getirdiği kısıtlamalarla, etkili sanal liderler işletmeler için önemli bir kaynak haline gelmiştir. İyi sanal liderler, zor durumda olup kapanma noktasına gelen işletmeleri yeniden ayağa kaldırmakta veya yakında kapanma noktasına gelebilecek işletmelerin zaman kazanmasına yardımcı olabilmektedir.

Sanal çalışma ortamında ortaya çıkan zorluklardan bir diğeri kültürel çeşitliliktir. Ekip üyeleri arasındaki farklılıklar, ekip kimliğini etkileyerek işbirliği konusunda zorluk yaratabilmektedir. Fiziksel mesafe ve kültürel çeşitlilik, ekip üyeleri arasında güven oluşumunu tehdit ederek ekip bağlılığını ve uyumunu etkilemektedir (Eisenberg & Krishnan, 2018, 83). Anawati ve Craig, (2006, s. 54), yapmış oldukları çalışmada kültürler arası sanal ekip etkileşimlerini iyileştirmek için davranış çerçevesi çizmişlerdir. Bu bağlamda, genel (örn. kültürel farklılıkları kabul etmek), yazılı ve sözlü (örn. Basit dil kullanma, metaforlardan uzak durma), sadece sözlü (örn. yavaş ve basit konuşmak), sadece yazılı (örn. liste kullanarak kontrollerini sağlamak), dinsel inanış (örn. toplantıları ve son teslim tarihlerini dini bayramlara denk gelmeyecek şekilde ayarlamak), zaman dilimi (saat dilimi farklılıkları için ekstra süre tanımak) ve yüz yüze etkileşim (örn. mümkünse sanal takımla işe başlamadan önce yüz yüze görüşme yapmak) olmak üzere 7 tema üzerinde durmuştur. Sanal çalışma ortamında olası kültürel farklılıkları dikkate alarak iletişim sağlamalı, ekiplere geri bildirim verilmeli ve performanslar doğru bir şekilde analiz edilmelidir.

Sanal ortamlarda çalışan takımlar, farklı zaman dilimlerinde çalışan coğrafi ve organizasyonel olarak dağılmış ekiplerdir. Bu tür bir dağılım nedeniyle, sanal takımlardaki fiziksel temas azalır veya tamamen eksiktir, bu da işbirliğinin bilgisayar tabanlı iletişim gibi bilgi teknolojileri çözümleriyle sağlandığı anlamına gelir. Bu bağlamda, sanal çalışma ortamında karşılaşılan en büyük problem, sanal mesafe bağlantılı konular olarak değerlendirilmiştir. Sanal mesafe kavramı ve sanal mesafeyi etkileyebilecek faktörler bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4. Sanal Mesafe Kavramı

Sanal çalışma ortamlarının temel özelliklerinden bir tanesi coğrafi olarak uzak olan kişilerin bir arada çalışmasıdır. Ancak mesafe kavramı yalnızca fiziksel olarak değil, sosyal ve duygusal bir faktör olarak da ele alınabilmektedir. Aynı binada düzenli olarak yüz yüze çalışan ekip üyeleri arasında bile duygusal ya da psikolojik boşluğu tanımlamak için mesafe kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram, sosyal ve duygusal mesafe olarak tanımlanmakta ve sanal organizasyonlarda incelenmesi gereken bir kavram olarak ele alınmaktadır (Lojeski vd., 2006, s. 2).

Yapılan incelemeler sonucunda, sanal ortamda çalışan ekip üyelerinin arasındaki sanal mesafe algısını etkileyebilecek faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

4.1. Coğrafi (Mekansal) Mesafe

Coğrafi mesafe, dağınık ekip üyeleri arasındaki fiziksel mesafeyi (fit, mil, vb. cinsinden ölçülür) belirtmektedir. Sanal çalışma ortamı fiziksel mesafenin yoğun şekilde yaşandığı bir çalışma ortamıdır. Çalışanlar arasındaki mesafenin artmasıyla, üyeler daha az iletişim kurmakta ve iletişimde başarısızlık daha yaygın hale gelebilmektedir (Kiesler & Cummings, 2002, s. 77). Coğrafi mesafe ile resmi ve gayri resmi toplantıların yüz yüze toplantılara kıyasla etkileşimsel değeri düştüğü için sanal ekibin çalışma kalitesi zarar

görebilmektedir (Prasad vd., 2017, s. 190). Fiziksel olarak birbirinden uzak olan ekiplerde, aldatma eğilimi, etkileme yeteneği ve işbirliği olasılığı da sanal süreçlerden etkilenebilmektedir (Bradner & Mark, 2002, s. 233). Bu durum, ekip üyelerine ve özellikle sanal liderlere koordinasyon yükü getirebilmektedir (Cummings, 2011, s. 25). Coğrafi mesafe, spontane etkileşimlerin azalmasında önemli etkiye sahip olmaktadır (O'Leary & Cummings, 2007, s. 434). Sanal ekiplerde, geleneksel yüz yüze ekiplere kıyasla sosyal destek düzeyi daha düşük olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, sanal liderleri ekibe geri bildirim verme konusunda daha titiz ve hızlı olmaya zorlamaktadır (Zaccaro & Bader, 2003, s. 386).

Coğrafi mesafe kültürel olarak da incelenmesi gereken bir kavramdır. Coğrafi olarak uzak olan bazı ülkeler, dil veya kültür açısından yakın olabileceği gibi (örneğin, Avustralya ve İngiltere), coğrafi olarak yakın olan ülkeler (örneğin, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri) birçok açıdan oldukça farklı olabilmektedir (Jimenez vd., 2017, s. 345). Bu bağlamda, coğrafi mesafenin fazla ya da düşük olmasının sanal mesafe açısından değerlendirilebilmesi için diğer faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Global şirketler göz önünde bulundurulduğunda farklı ülkelerde faaliyet gösterilmesi, coğrafi mesafeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda, uluslararasılaşan firmaların ilk etapta hem coğrafi, hem de kültürel olarak ana ülkeye yakın ülkeleri tercih etmesi gerekmektedir. Böylece coğrafi mesafenin yol açabileceği iletişim problemlerinin önüne geçmek daha kolay olacaktır. Ayrıca coğrafi olarak geniş alanda faaliyet gösteren şirketlerde koordinasyonun sağlanabilmesi için etkin liderlere ihtiyaç olacaktır.

4.2. Zamansal Mesafe

Zamansal mesafe, sanal ekip üyelerinin çalıştığı farklı saat dilimlerini kapsayan bir kavramdır. Farklı saat dilimlerinde çalışan ekip üyelerinin varlığı, iş-yaşam dengesi konusunda sorunlar yaratabilmektedir (Jimenez vd., 2017, s. 343). Küresel sanal ekiplerde, ekip üyeleri farklı saat dilimlerinde bulunabilmektedir. Bu durum, tüm ekip üyelerinin online bir ortamda eş zamanlı olarak bir araya gelmesini zorlaştırır (Miloslavic vd., 2015, s. 72). Bu nedenle, zamansal farklılıklar sanal çalışma koordinasyonunu çok daha zor hale getirebilmektedir.

Farklı zaman dilimlerinde faaliyet gösteren ekipler, hiç durmadan çalışabildiği için bir avantaj olarak ele alınabilmektedir. Fakat bu durum aynı zamanda iletişim kesintileri nedeniyle yavaşlamaya da sebebiyet verebilmektedir. Örneğin biri ABD'de, diğeri Japonya'da iki ekip üyesi ele alınacak olursa, Japonya'daki ekip üyesi öğleden sonra saatlerinde bir e-posta gönderdiğinde, ABD merkezli ekip üyesi muhtemelen uyuyor olacağı için e-posta bir sonraki güne kadar görülmeyecektir. ABD merkezli ekip üyesi hemen yanıt verse bile, yanıt Japonya'daki ekip üyesine kendi saat dilimindeki çalışma saatlerinden sonra ulaşacaktır. Bu tarz zaman dilimi farkı sıkıntıları ise ekip üyeleri arasında özveri eksikliği olarak değerlendirilerek ekip içinde çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kankanhalli vd., 2006, s. 257). Ayrıca zamansal dağılım, takımların problem çözme yeteneklerini büyük ölçüde etkilemektedir ve zamansal dağılım arttıkça bu yetenek koordinasyon problemleri nedeniyle azalmaktadır (O'Leary & Cummings, 2007, s. 434). Zaman dilimlerinde büyük farklılıklar olan sanal çalışma gruplarında, sanal mesafenin artabileceği görülmektedir.

Global şirketlerin coğrafi olarak farklı konumlarda olmaları, zamansal mesafe kavramının da oluşmasına sebep olabilmektedir. Örneğin Avusturya, ABD, Kore'de faaliyetlerini gerçekleştiren bir Alman firması, Kore'de çalışan elemanı ile ABD'de çalışan elemanını sanal olarak bile bir araya getirememektedir. Ülkeler arasındaki 7 saatlik fark sanal ekip üyelerinin aynı saat diliminde bir araya gelebilmelerine engel olmaktadır. Bu durumda, farklı konumlarda çalışan kişilerin koordineli bir şekilde iş yapabilmeleri için mesai saatlerinin dışında da iletişim halinde olmaları gerekebilmektedir. Böyle bir durumda firmaların iş-yaşam dengesinin ihlalini en aza indirmek adına, mesai saatleri dışında gerçekleşen çalışmalarını çeşitli teşvik sistemleri ile motive etmeleri, çalışanların motivasyonu ve verimliliği için iyi olabilecektir.

Zaman dilimi farklılıklarında belli ülke grupları ile ayrı ayrı toplantılar düzenlenmesi gerekebilmektedir. Böyle bir durum da sanal ekip liderlerine ayrıca bir yük olmaktadır. Çünkü sanal ekip lideri konuyla ilgili farklı ülke gruplarına iki kere toplantı yapmak durumunda kalabilmektedir. Zamansal mesafenin önüne geçebilmek adına yapılan bu toplantılar sanal liderlerin ekstra çalışmasına sebep olabilmektedir.

4.3. İlişkisel Mesafe

İlişkisel mesafe, ekip üyelerinin organizasyon ile bağlantıları arasındaki farkı ifade eder. Örneğin, bir şirketin çalışanı, aynı şirketin dış kaynak kullanımı sonucu çalıştırdığı bir çalışana göre ilişkisel olarak daha yakındır. İlişkisel mesafenin sosyal uyumda, bilgi sistemleri ağlarında ve lider etkililiğinde önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir (Moody & White, 2003, s. 120). Dış kaynak kullanımı ile ilişki kurulan firmalar ile bazı durumlarda, firmaların birbirinin iş yapış usullerini bilmemeleri sebebiyle sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek adına dış kaynak ilişkisi kurulacak firmaların iyi araştırılması ve firma kültürüne benzer işletmeler ile çalışılması ilişkisel mesafenin düşürülmesinde fayda sağlayabilecektir.

İlişkisel mesafe konusunda incelenebilecek bir diğer nokta ilişkisel bağlantılar üzerinedir. İlişkisel bağların kuvvetli olması yani grup üyeleri arasındaki yakınlık, bilgi alışverişinde bulunmaya yardımcı olarak, grubun performansını olumlu yönde etkilemektedir (Beranek & Martz, 2005, s. 200). Çalışanlar iş arkadaşları, liderler ve astlarla farklı düzeyde ilişkiler geliştirir. Lider üye değişim (LMX) teorisine göre (Dansereau vd., 1975, s. 70) lider-takipçi ilişkileri ast ile olan ilişkiye göre farklılık göstermektedir. Lider ile birkaç ast arasında yakın bir ilişki geliştirilirken, lider astlarının geri kalanıyla resmi ilişkiler oluşturmaktadır (Dienesch & Liden, 1986, s. 621). Burada liderin yüksek kalitede ilişki oluşturduğu astlar “grup içi” olarak değerlendirilirken, düşük kalitede formal ilişkiler geliştirilen astlar “grup dışı” olarak adlandırılmaktadır. Liderler, grup içi üyelere daha fazla destek sağlarken, grup içi üyelerle ilişkisel mesafe kavramını düşürmekte, grup dışı üyelerle ise ilişkisel mesafeyi arttırmaktadır. Sanal çalışma takımlarında ilişkisel mesafenin düşük olması, sanal mesafenin de azalmasına yardımcı olacaktır.

Özellikle sanal çalışma ekiplerinde grup içi ve grup dışı ayrımının daha fazla hissedileceği düşünülmektedir. Grup dışı olarak görülen sanal çalışanlarla etkileşimin azalması, çalışanın profesyonel anlamda gelişmesini engelleyebilmekte ve çalışanın örgüte bağlılığını düşürebilmektedir. Bu durum ilişkisel mesafenin oluşmasına sebebiyet vereceği için lider-çalışan etkileşiminin doğru bir şekilde kurgulanması gerekmektedir. Burada özellikle liderlere büyük rol düşmektedir. Grup içi ve grup dışı ilişkilerin ortaya çıkması ayrıca biçimsel olmayan iletişim türlerinden dedikodu ağının oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Sanal çalışma ortamı olsa da dedikodu ağının oluşumu kaçınılmazdır. Bu durumda oluşabilecek sorunların önüne geçebilmek adına sanal liderlerin sanal ekip üyeleri ile açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurmaları gerekmektedir.

4.4. Kültürel Mesafe

Sanal çalışma ortamının zorlukları, teknik sistemleri yönetme zorluklarından çok, ulusal kültürel farklılıklar (ör. yorumlama sorunları, yetersiz dil becerileri vb.) nedeniyle etkileşim kuramamalarından kaynaklanabilmektedir (Holtbrügge & Schillo, 2008, s. 283). Örneğin, e-postalardaki yazılı dil ihlalleri (ör. imla ve dil bilgisi hataları), insanların uyumluluk ve güvenilirlikle ilgili olumsuz algılarını tetikleyebilmektedir (Vignovic & Thompson, 2010, s. 274). Dilsel ve ulusal faktörlerin kültürel çeşitliliği, sanal ekiplerde zayıflıklar yaratabilmekte ve hem görev hem de ilişki çatışmasına neden olabilmektedir (Kankanhalli vd., 2006, s. 259). Küresel iş dünyasında kullanılan ana dil İngilizce’dir. Fakat, farklı kültürler İngilizce’yi farklı şekillerde kullanabilmektedir. Bu bağlamda dil problemi kültürel mesafenin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir.

Farklı kültürlerdeki farklı iletişim tarzları, sanal ortamlarda çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Örneğin bazı kültürler doğrudan iletişim tarzını kullanırken, bazı kültürler dolaylı iletişim tarzını tercih edebilmektedir. Bu durumda doğrudan iletişim tarzını benimseyen kültürlerde, direk konuya odaklanıldığı için farklı kültürden çalışanlar bu durumu kimi zaman kabalık olarak algılayabilmektedir. Dolaylı iletişim tarzını benimseyen kültürlerde ise konuya direk girilmeyip, süreç uzadığı için çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin, Türk kültüründe bir toplantıya başlamadan önce, sohbet edilmesi sonrasında konuya girilmesi durumu oldukça normal karşılanırken, özellikle Alman kültürü gibi farklı kültürlerde bu durum zaman kaybı olarak algılanabilmektedir.

Kültürel olarak çeşitlilik içeren sanal takımlar, çalışma normları, karar verme davranışları, ekip yapısı ve süreçleri, liderlik, zamansal eğilimler vb. dahil olmak üzere birçok konu hakkında farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşmaktadır. Kültürel olarak farklı gruplar yaratıcılığı ve memnuniyeti artırabileceği gibi, homojen gruplarla karşılaştırıldığında düşük düzeyde bir sosyal entegrasyon ve yüksek düzeyde bir ekip

çatışmasına sebep olabilmektedir (Stahl vd., 2010, s. 699). Farklı kültürel normlar, çalışma sistemlerini de doğrudan etkilemektedir. Bir kültürde iş-yaşam dengesi çok keskin sınırlarla belirlenmişken, diğer kültürde durum aynı olmayabilir. Bu durumda örneğin bir yakını hastalanan bir çalışanın o gün işten izin alması, Türk kültürü gibi bazı kültürlerde- olağan karşılanırken, Alman kültürü gibi kültürlerde sorumsuzluk olarak değerlendirilebilmektedir. Ülkelerin kültürel farklılıklarından bir diğeri cinsiyetçi yaklaşımlardır. Bu bağlamda bazı kültürlerde kadın yöneticiler, takımları yönetirken birtakım sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Örneğin Arap kültürü gibi bazı kültürlerde erkekler, kadın yöneticilerden talimat almak istememekte ve talimatları uygulamama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek adına bu tarz kültürlerde erkek yöneticiler ile çalışılabilmektedir.

Global firmalar dünyanın dört bir yanında faaliyet gösterdiği için çok farklı kültürlerden çalışanları bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda kültürel farklılıkları yönetme beceresi firmanın sürdürülebilirliği için önemli kavramlardan bir tanesidir. Özellikle global sanal ekiplerde kültürel zekaya sahip liderlerin varlığı, kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunların çözülmesine yardımcı olacaktır. Tüm çalışanların özellikle firmanın faaliyet gösterdiği ülke kültürünü öğrenmesi adına eğitimler düzenlenmesi, karşılıklı yanlış anlaşılmaların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Ayrıca işletme değerlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenerek uygulanması, kültürel farklılıkların önüne geçilmesine yardımcı olabilmektedir.

4.5. Sosyal Mesafe

Sosyal mesafe, ekonomik olarak tanımlanmış sınıf veya statü farklılıkları dahil olmak üzere, sosyal alandaki etkileşimlere bağlı yakınlık ve mesafe duyguları olarak ele alınmaktadır (Lojeski vd., 2006, s. 2). Yapılan araştırmalara göre sanal çalışma ortamının dezavantajlarından birisi üyeler arasında algılanan yüksek düzeyde sosyal mesafedir (Dulebohn & Hoch, 2017, s. 569). Çalışma ortamlarında ast-üst ilişkileri birtakım statü farklılıklarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle ücretlendirme konusunda hissedilen farklılıklar, ast-üst ilişkilerinde sosyal mesafenin oluşmasında etkili olabilmektedir. Bu bağlamda, adil ücretlendirme sistemlerinin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi bu konudaki sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

Sosyal mesafe kavramı aynı zamanda, sosyal ve duygusal konularda iletişim teknolojisi seçimi ile ilgili bir faktördür. Ekip liderlerine göre, ekip üyelerine kişisel geri bildirim veya destek verirken yüz yüze iletişim çoğunlukla en iyi iletişim kanalı olarak görülmektedir. Örneğin, ekip üyelerinden biri zor bir durum yaşadığında, ekip lideri telefon görüşmesi yerine yüz yüze iletişimin daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Fakat bu durum sanal organizasyonlarda özellikle coğrafi uzaklık nedeniyle çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Sivunen & Valo, 2006, s. 63). Sosyal mesafenin yüksek algılandığı sanal çalışma ortamında, sanal mesafenin yüksek olacağı görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde insan kaynakları departmanına oldukça önemli bir görev düşmektedir. Çalışanlar sanal sistemde çalışsalar bile fiziksel, finansal, gelişimsel ve duygusal olarak desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Bu bağlamda örneğin bazı şirketler işe başlamadan önce online yoga gibi çeşitli fiziksel aktiviteler ile güne başlayarak çalışanlarını hem fiziksel hem de duygusal olarak desteklemiştir. Çalışanların karşı karşıya kaldıkları finansal stresin üstesinden gelmelerine destek olmak açısından bir örnek verilecek olursa, çalışanların maaş gününden önce kazanılan ücretlerine erişim sağlamak firmaların sunduğu finansal desteğe örnek olarak verilebilir. Bu gibi aktiviteler çalışanların kendilerine değer verildiğini hissederek şirkete olan bağlılığı arttırmakta ve sanal mesafenin önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca sanal liderlerin, ekip üyelerinin her biri ile haftada 1 gün, 10 dakikalık sanal toplantılar yaparak, genel durumu ile ilgili sohbetler etmesi, çalışanın desteklendiğini hissetmesine yardımcı olabilecektir.

4.6. Görevlerin Karşılıklı Bağımlılığı

Görevlerin karşılıklı bağımlılığının fazla olduğu takımlarda, ekip üyesinin sorumlulukları diğerlerine bağlıdır ve bu durum ekip üyeleri arasında etkili iletişim ihtiyacını artırır (Marlow vd., 2017, s. 584). Birbirine bağlı görevler daha fazla iletişim gerektirir (Bishop & Scott, 2000, s. 448), bu da ekip üyeleri arasındaki mesafenin azalmasına yol açmaktadır.

Görev bağımlılığı yüksek olan ekip üyeleri, birbirlerinden bağımsız çalışan ekip üyelerine göre daha sık ve daha kaliteli etkileşim eğilimindedir (Hollenbeck & Spitzmuller, 2012, s. 761). Bu nedenle, görev

bağımlılığı, çalışanların yakın bir şekilde çalıştıkları kişilerle etkileşimleri başlatmaları ve sürdürmeleri için önemli bir neden olabilmektedir (Hinds & McGrath, 2006, s. 344). Görevlerin karşılıklı bağımlılığı arttığında, bireyler arasındaki bağımlılıklar ve koordinasyon gereksinimleri de artmaktadır (Burke vd., 2006, s. 294). Görev bağımlılığının yüksek olduğu işlerde çalışanlar arasında iletişim artmakta ve sorumluluklar yerine getirilirken karşılıklı güven duygusu kurulmaktadır (Liao, 2017, s. 656). Bu nedenle, ekip üyeleri, görev bağımlılıkları yüksek olduğunda, diğer ekip üyelerinin eylemlerine ve düşüncelerine daha özen göstermektedirler (Van Der Vegt vd., 2000, s. 649). Görevlerin karşılıklı bağımlılığının arttığı durumlarda, sanal mesafenin azalacağı görülmektedir.

İş yerinde karşılıklı görev bağımlılığı olan kişiler ile daha sık iletişim kurulması gerekmekte ve işlerin birbirine bağlı olması sebebiyle koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda en büyük problem sanal çalışma ortamındaki denetim eksikliğidir. Çalışanlar denetim eksikliği sebebiyle görevlerini erteleme ya da yapmama eğilimi gösterebilmektedirler. Bu durumda görevin bağlantılı olduğu diğer çalışanın da işi aksayabilmektedir. İşlerin aksamaması adına bazı çalışanlar kendilerine atanan görevin sınırlarından çıkarak, kendi görevi olmayan işleri de yapabilmektedir. Bu durum da çalışanın bu süreçte tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Ayrıca firma verimliliği ve performansı da olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda çalışanların doğru bir şekilde denetlenmesi ve karşılıklı güven sağlanarak işlerin koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Görevlerin, belirlenen hedeflerin ve beklentilerin açık bir şekilde ifade edilmesi, sanal mesafenin oluşmasını engelleyecektir.

Sanal çalışma ortamı, fiziksel olarak bulunulan çalışma ortamlarından tamamen farklılaşmaktadır. Örneğin fiziksel olarak gidilen geleneksel çalışma sisteminde, herhangi birinden bir konuda yardım istenecek ise kapısı çalınarak müsait olup olmadığı sorulmakta, çalışmaya müsait ise içeri girilerek işler yapılmaktadır. Sanal çalışma ortamında böyle bir kapının olmayışı, herkesin her an tüm çalışanlar ile iletişim halinde olabilmesine yol açmıştır. Bu durum bazen suüstimal edilebilmektedir. Örneğin çalışanlar kendilerini online ortamda meşgul olarak gösterebilirler dahi mail atmak, online video görüşmesi ayarlamak, telefon etmek gibi yollarla çalışanlara bir şekilde ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca sanal ortamlarda çalışan kişilerin sürekli online olduğu varsayılarak, gönderilen maillerin görülme ihtimali olmadığı düşünülmektedir. Bu durum görevlerin karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu sanal ekiplerde oldukça sık rastlanabilmektedir. Bu tarz sorunların üstesinden gelindiği takdirde, sanal mesafenin önüne geçileceği düşünülmektedir.

4.7. İlişki Geçmişi

İlişki geçmişi, bir kişinin çalıştığı ekipten herhangi bir kişiyle, iş arkadaşı olmadan önce var olan ilişkisini belirtmektedir. İlişki geçmişinin, sanal ekiplerde açıklığı, güveni ve bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alge vd., 2003, s. 28). Küresel sanal ekiplerde yeni bir kişiyle çalışma ilişkisine güvenin, yüz yüze etkileşimli ekiplere kıyasla daha zor olduğu görülmüştür. Ekip arkadaşlarının güvenilirliğini, hiç tanışmadan değerlendirmenin oldukça zor olduğu ileri sürülmüştür (Pinjani & Palvia, 2013, s. 145). İlişki geçmişi olan lider-çalışan, çalışan-çalışan ilişkilerinde sanal mesafenin daha az olacağı görülmektedir.

Beranek ve Martz (2005, s. 209), yapmış olduğu çalışmasında, ilişkisel bağlantı eğitimi alan ekiplerin daha yüksek düzeyde ekip uyumu gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Eğitimler ile ekipler sanal toplantı süreci hakkında daha iyi bir izlenime sahip olmuş ve eğitim sonucunda memnuniyet seviyeleri artmıştır. Bu nedenle bu tarz eğitimler, sanal ekipler için yararlı görülmektedir. İlişkisel bağlantı eğitimi, grupların birlikte nasıl çalıştığına ilişkin beklentileri oluşturma ve yönetme açısından bir fayda sağlayabilmektedir. Bu durum, özellikle grup bütünlüğü üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması açısından avantajlıdır. Ekip koordinasyonu oluşturabilmek, sanal mesafenin önüne geçebilmek için üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesidir.

4.8. Yüz Yüze Etkileşim

Sosyal varlık kavramı, sanal çalışma araştırmasında ekip üyelerinin diğer grup üyelerinin varlığını ne ölçüde hissettiğini ve grubun iletişimde ortaklaşa yer aldığı hissini tanımlamak için kullanılmıştır (Andres, 2002, s. 40). Sosyal varlığın sürekliliği için yüz yüze etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yüz yüze

etkileşim sıklığı, sanal mesafe algısı ile ilişkilendirilebilmektedir. Erhart (2018, s. 21), çalışmasında yüz yüze iletişim kurma sıklığı arttığında ekip üyelerinin daha düşük seviyede ilişki çatışması ve görev çatışması yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Hertel ve diğerleri (2005, s. 86), ekip başlangıcı sırasında yüz yüze iletişim gerçekleştiğinde sanal ekip üyeleri arasındaki memnuniyetin arttığını belirtmektedir. Bu bağlamda, sanal ekiplerin çeşitli aralıklarla yüz yüze etkileşime geçmeleri sanal mesafe kavramını düşürebilmelerine yardımcı olabilecektir. Bunun için firmaların piknik düzenlemek, sinemaya gitmek, workshoplara katılmak gibi çeşitli firma aktiviteleri yaptığı görülmektedir. Özellikle sanal ekiplerin bu aktiviteleri bir rutin haline getirerek, yüz yüze etkileşimi arttırmaları, çalışanların birbirini daha iyi tanınması ve örgüte aidiyet hissetmesi için faydalı olabilecektir.

Günümüzde koronavirüs pandemisi nedeniyle, devletler çeşitli tedbirler alarak, kısıtlamalara gitmiştir. Birçok şirket sosyal izolasyonu sağlamak adına yüz yüze etkileşimi mümkün olduğunca minimum seviyeye çekerek, uzaktan çalışma sistemlerine geçiş yapmıştır. Bu bağlamda, pandemi döneminde sanal mesafe kavramını etkileyen en önemli faktörlerden birinin, kısıtlamalar sebebiyle yüz yüze etkileşim olduğu görülmektedir. Sanal olarak da olsa çalışanların bu süreçte birbirlerini görerek etkileşim kurmaları oldukça önemlidir. Sanal çalışma ortamında gerçekleştirilen toplantılarda örneğin Almanlar kameralarını açmayarak, kapalı bir şekilde toplantılarını sürdürürken, Amerikalılar kamera açarak, sanal da olsa yüz yüze etkileşime girebilmektedir. Bu da kültürel olarak farklı olan ülkelerde yüz yüze etkileşime verilen önemin farklılaştığını bize göstermektedir.

4.9. Takım Büyüklüğü

Sanal çalışma ortamında sanal mesafe kavramını etkileyen boyutlardan bir tanesi çalışma takımının büyüklüğüdür. Stahl ve diğerleri (2010, s. 702), daha büyük takımların zaman, enerji, para ve uzmanlık gibi kaynakları daha iyi elde edebileceği için takım büyüklüğünün artabileceğini belirtmişlerdir. Fakat genel olarak, takım büyüklüğü artışı, çıktı kalitesi ve miktarı açısından performansı ve üretkenliği önemli ölçüde azaltabilmektedir. Araştırmacılar, takım büyüklüğü arttıkça, bir ekibin yönetmesi gereken değişkenlerin sayısı arttığından, iletişim ve uyum dahil olmak üzere birçok alanda daha fazla sorun yaşama eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Koh ve Lim (2012, s. 72), takım büyüklüğünün sanal ekip katılımını, tartışmasını ve işbirliğini etkileyebileceğini belirtmektedirler. Takımlar daha fazla kişiyi içerdiğinde, özellikle beyin fırtınası gibi fikir üretiminde daha fazla kişinin konuya dahil olmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, büyük takımlarda, üyeler grup içinde saklanabileceği için geri planda kalan ya da işten kaçan kişilerin görülmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle, takım büyüklüklerinin yüksek olması çalışanların eşit katılım sağlamamasına sebebiyet verebilmektedir (Alnuaimi vd., 2010, s. 224). Takım büyüklüğünün artması ile grup içinde çeşitli uyuşmazlıkların artma olasılığı ortaya çıkmakta, katılım azalabilmekte, çalışan personelin performans değerlendirmesinin yapılması daha zor hale gelebilmektedir. Bu bağlamda, takım büyüklüğünün doğru bir şekilde kurgulanması, sanal mesafe kavramının ortaya çıkmasını engelleyebilecektir.

4.10. Çoklu Görev

Çoklu görev, birden fazla işi bir arada yapmak ile ilgilidir. Anlık mesajlaşma, sosyal ağ siteleri gibi uygulamalar, dizüstü bilgisayarların veya cep telefonlarının ekranlarının sürekli aktif olması, her zaman katılımcıların dikkatini dağıtarak çoklu görevi uyarma eğilimindedir (Dennis vd., 2010, s. 855). Bu tür teknolojik uyarıcılar, çalışanların odak noktasını dağıtarak, toplantı konusu dışında kalmasına neden olarak sosyal mesafeyi artırabilmektedir (Benbunan-Fich & Truman, 2009, s. 141). Sanal işbirliği araçları toplantılara uzaktan katılımı mümkün kılarken, katılımcıların görüntülerini ya da seslerini kapatabilmeleri sebebiyle katılımcıların varlığına dair bilgileri gizleyebilmektedir. Örneğin toplantıya görüntüsünü açmadan bağlanan bir çalışan, toplantı yüz yüze şekilde gerçekleşmediğinden toplantı dışında başka işler ile ilgilenmektedir. Bu durum da çalışan üzerindeki sosyal baskıyı azaltmaktadır (Wasson, 2004, s. 56)

Anlık mesajlaşma, grup sohbeti ve sesli veya görüntülü bağlantılar gibi toplantı esnasında kullanılabilen çoklu iletişim kanalları sosyal mesafe ile ilişkilendirilebilir. Örneğin ekip toplantısı sırasında ekip üyeleri arasında eş zamanlı bire bir yazılı sohbet varsa, ekip tartışmasına dikkat çekmekte zorluklar yaşanabilmektedir (Sivunen & Nordbäck, 2015, s. 31).

Aynı anda birden fazla görev üzerinde çalışan bir kişiyi tanımlamak için kullanılan bir terim olan çoklu görev, çalışanlar üzerinde stres yaratabilir, daha az verimlilik ve üretkenliğe yol açabilir (Brillhart, 2004, s. 306). Çoklu görev yapabilmeye olasılığının arttığı sanal ortamlarda, sanal mesafe kavramının artacağı düşünülmektedir.

Sanal çalışanlar genellikle işlerini evden sürdürdükleri için dikkat dağıtıcı bir çok faktör ile karşı karşıya kalmaktadır. En basit olarak evdeki diğer aile bireylerinden ya da dışarıdan gelen sesler dikkat dağıtıcı dış çevre faktörleri olabilir. Aynı zamanda özellikle kadınların ev içi rolleri de, işlerine odaklanmalarında sorun yaratabilir. Bu durumda çalışma ortamlarını elverişli hale getirmek işletmelerin sorumluluğu olmaktadır. Çoklu görev ve dikkat dağıtıcı unsurların elimine edilmesi çalışan konsantrasyonunu arttırarak, çalışanın motivasyon ve performansını arttıracaktır.

4.11. Teknik Beceri

Kişinin teknik bilgisinin yüksek olması ve bunu yönetebilme becerisi, uzaktan etkileşimde önemli rol oynamaktadır (Staples vd., 1999, s. 773). Daha az teknik yeterliliğe sahip üyeler sanal ortamlarda daha az aktif olacaktır. Buna karşılık teknik becerileri yüksek olan çalışanların sosyal mesafeyi azaltacak iletişim ağları kurabileceği görülmüştür. Yapılan araştırmalara göre kurumsal şirketlerin, sanal ekip üye seçimlerinde teknik ve kişilerarası becerilere odaklandığı görülmüştür (Kirkman vd., 2002, s. 185). Bu bağlamda teknik becerisi yüksek olan çalışanların, sanal mesafeyi azaltma konusunda daha başarılı olacağı görülmektedir.

Sanal çalışma ekiplerinin teknik bilgi ve becerilerini geliştirmek firmaların odaklanması gereken konulardan birisidir. Teknolojinin sürekli geliştiği günümüzde, teknik ekipman eğitimlerinin doğru aralıklarla yapılması çalışanların gelişimini destekleyecektir. Ayrıca kullanılan araç ve uygulamaların kullanımına ilişkin ayrıntılı yönergelerin, el kitaplarının hazırlanması çalışanların sorun yaşadıkları noktalarda destek sağlayacaktır.

5. Sonuç

Küresel salgının en büyük yansımalarından biri uzaktan çalışma sistemlerine geçiş ve sanal çalışma ortamının ön plana çıkmasıdır. Yapılan araştırmalar uzaktan çalışma oranlarının salgın öncesine göre daha yüksek olmaya devam edeceğini göstermektedir. Bu bağlamda, sanal çalışma ortamını anlamak ve geliştirmek için çalışmalar yapmak önemli hale gelmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, sanal çalışma ortamında karşılaşılan zorlukların en büyük nedeninin sanal mesafe kaynaklı olduğu görülmüştür. Sanal mesafe, yalnızca coğrafi ve zamansal mesafe kavramlarını içermekle kalmayıp, sosyal ve duygusal faktörlerden de etkilenmektedir. Makale incelemeleri sonucunda sanal çalışma ortamında karşılaşılan zorluklardan yola çıkarak, sanal mesafe kavramını oluşturan faktörler incelenmiştir. Bu faktörler coğrafi mesafe, zamansal mesafe, ilişkisel mesafe, kültürel mesafe, sosyal mesafe, görevlerin karşılıklı bağımlılığı, ilişki geçmişi, yüz yüze etkileşim, takım büyüklüğü, çoklu görev, teknik beceriler olmak üzere on bir başlık altında toplanmıştır. Çalışma kavramsal bir çerçevede dizayn edilmiş olup, gelecekte yapılacak çalışmaların bu çerçeveyi ampirik olarak test etmesi önerilmektedir.

6. Extended Abstract

Developments in communication and information technologies have brought some changes in the way of doing business. Nowadays, with the coronavirus pandemic, many companies have necessarily switched to virtual work environments. It is anticipated that businesses will maintain their remote working system, even for a part of their operations.

Remote work systems provide various advantages to businesses in terms of cost, access to workforce and environmental sustainability. In addition to the advantages, virtual working environments also bring a number of challenges. As a result of the examinations, it was seen that the biggest cause of the difficulties encountered in virtual working environments is due to virtual distance. Virtual distance not only includes the concepts of geographic and temporal distance, but is also influenced by socio-emotional factors. In this context, in this study, as a result of the article reviews based on the difficulties encountered in virtual working environments, the factors that make up the concept of virtual distance were conceptually examined. These factors are grouped under eleven headings: geographical distance, temporal distance, relational distance, cultural distance, social distance, interdependence of tasks, relationship history, face-to-face interaction, team size, multitasking, and technical skills.

Geographical distance refers to the physical distance between scattered team members. With increasing distance between employees, members communicate less and communication failure may become more common (Kiesler & Cummings, 2002, p.77). Geographical distance is also a concept that needs to be studied culturally. In this context, it is necessary to consider other factors in order to evaluate the geographic distance being too high or too low in terms of virtual distance.

Temporal distance, is a concept that covers different time zones in which virtual team members work. The presence of team members working in different time zones can create problems in work-life balance (Jimenez et al., 2017, p.343). As a result of the research, it is seen that the virtual distance can increase in virtual working groups, which have great differences in time zones.

Relational distance, refers to the difference between team members' connections with the organization. For example, an employee of a company is relationally closer to an employee who outsources by the same company. As a result of the investigations, the low relational distance in virtual work teams will help reduce the virtual distance.

Due to reasons such as national cultural differences, ex. interpretation problems, and insufficient language skills, it can lead to the formation of cultural distance in virtual work environments (Holtbrügge & Schillo, 2008, p.283). As a result of the examinations, it is seen that in virtual working environments where cultural diversity is high, cultural distance may also be high, therefore virtual distance will increase.

Social distance is considered as feelings of closeness and distance related to interactions in the social sphere, including economically defined class or status differences (Lojeski et al., 2006, p. 2). In virtual working environments where social distance is perceived high, it is seen that the virtual distance will be high.

In teams where the interdependence of tasks is high, the responsibilities of the team member depend on others, and this increases the need for effective communication between team members (Marlow et al., 2017, p.584). As a result of the examinations, it is seen that virtual distance will decrease in cases where the interdependence of the tasks increases.

Relationship history refers to a person's relationship with someone in their team before they became a colleague (Alge et al., 2003, p.28). It is seen that virtual distance will be less in leader-employee, employee-employee relations which has a relationship history.

Face-to-face interaction is required for the continuity of social existence. Therefore, the frequency of face-to-face interaction can be associated with the perception of virtual distance. It is seen that one of the most important factors affecting the concept of virtual distance during the pandemic period is face-to-face interaction due to restrictions.

With the increase in team size, the possibility of various conflicts within the group arises, participation may decrease, and performance evaluation of the employees may become more difficult. In this context, setting up the team size correctly may prevent the emergence of the virtual distance concept.

Multitasking is all about doing multiple things together. Multitasking can cause stress on employees and lead to less efficiency and productivity (Brillhart, 2004, p. 306). It is thought that the concept of virtual distance will increase in virtual environments where the possibility of multitasking increases.

Having high technical knowledge and the ability to manage it play an important role in distance interaction (Staples et al., 1999, p. 773). In this context, it is seen that employees with high technical skills will be more successful in reducing virtual distance.

The study has been designed in a conceptual framework and it is suggested that future studies should test this framework empirically.

Keywords: Virtual Distance, Virtual Working Environments, Telecommuting.

Kaynakça

Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1): 26-37.

- Alnuaimi, O.A., Robert, L.P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: a perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27 No. 1, pp. 203-230.
- Anawati, D., & Craig, A. (2006). Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 49(1), 44-56.
- Andres, H. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management*, 8, 39-48.
- Avrupa Komisyonu, (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf [Erişim Tarihi: 04 Ocak 2021].
- Bell, B.S., & Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 14-49.
- Benbunan-Fich R, & Truman G. E. (2009). Multitasking with laptops during meetings. *Communications of the ACM*, 52(2): 139-141.
- Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management*, Vol. 11 No. 5/6, 200-213.
- Bishop, J., & Scott, K. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Bradner, E., & Mark, G. (2002). Why Distance Matters: Effects on Cooperation, Persuasion and Deception. Paper presented at the CSCW '02, New Orleans, Louisiana.
- Brillhart, P. E. (2004). Technostress in the Workplace Managing Stress in the Electronic Workplace. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2): 302-307.
- Brown, M.K., Huettner, B., & James-Tanny, C. (2007). *Managing Virtual Teams: Getting The Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*, Wordware Publishing, Inc. and Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, MA.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. 5th ed., London: KoganPage.
- Cummings, J. N. (2011). Economic and Business Dimensions Geography Is Alive and Well in Virtual Teams. *Communications of the ACM*, 54, 24-26. <http://dx.doi.org/10.1145/1978542.1978551>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations . A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-79.
- Dennis, A. R., Rennecker, J. A., & Hansen, S. (2010). Invisible whispering: Restructuring collaborative decision making with instant messaging. *Decision Sciences*, 41(4): 845-886.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, Volume 27, Issue 4, December 2017, Pages 569-574.
- Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing virtual work challenges: learning from the field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78-94.
- Erhart, J. (2018). The relationship between the amount of FtF-interaction and conflict in virtual teams: the moderating role of a shared identity (Doctoral dissertation).
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *N. Technol. Work Employ.* 32, 195-212. doi: 10.1111/ntwe.12097
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *J. Organiz. Change Manage.* 31, 778-794. doi: 10.1108/JOCM- 04- 2017- 0108
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.

Hinds, P., & McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams. Paper presented at the Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work, Banff, Alberta, Canada <https://doi.org/10.1145/1180875.1180928>.

Hollenbeck, J. R., & Spitzmuller, M. (2012). Team structure: Tight versus loose coupling in task-oriented groups. In S. W. J. Kozlowski (Vol. Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*: Vol. 2, (pp. 733–766). New York: Oxford University Press.

Holtbrügge, D., & Schillo, K. (2008). Intercultural training requirements for virtual assignments: Results of an explorative empirical study. *Human Resource Development International*, 11(3), 271-286.

Hossein, G. (2012). A literature review on challenges of virtual team's leadership. *Journal of Sociological Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 134-145.

Hunsaker, P., & Hunsaker, J. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, Vol. 14 Nos 1/2, pp. 86-101.

Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341-349.

ILO, (2020). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf [Erişim Tarihi: 11 Ocak 2021].

Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23, 237-274. doi:10.2753/MIS0742-1222230309

Kiesler, S., & Cummings, J.N. (2002). *What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research in Hinds, P.J. and Kiesler, S. (Eds), Distributed Work, MIT Press, Cambridge, MA, pp. 57-82.*

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P., & Gibson, C. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.

Koh, E., & Lim, J. (2012). Too early, too bad: uncovering and understanding the initial participation paradox in technology mediated learning teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 55 No. 1, pp. 55-84.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.

Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.

Lojeski, K. S., Reilly, R., & Dominick, P. (2006). The role of virtual distance in innovation and success. In Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06) (Vol. 1, pp. 1-10). IEEE.

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*. 25 (2), 696-712.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.

Miloslavic, S. A., Wildman, J. L., & Thayer, A. L. (2015). *Structuring successful global virtual teams. In Leading global teams* (pp. 67-87). Springer, New York, NY.

Moody, J., & White, D. R. (2003). Structural cohesion and embeddedness: A hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, 68(1): 103-127.

O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS quarterly*, 433-452.

O'Neill, T. A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L., & Law, S. J. (2016). Team decision making in virtual and face-to-face environments. *Group Decision and Negotiation*, 25(5), 995–1020.

Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.

- Prasad, A., DeRosa, D., & Beyerlein, M. (2017). Dispersion beyond miles: Configuration and performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 23 (3), 186-204.
- Reynolds, B. (2017). Here are the key findings in the the 2017 state of telecommuting report. Flexjobs. <https://www.flexjobs.com/employer-blog/key-findings-2017-state-oftelecommuting-report>. Erişim Tarihi: 04.02.2021
- Sivunen, A., & Valo, M. (2006). Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 49(1), 57-68.
- Sivunen, A., & Nordbäck, E. (2015). Social presence as a multi-dimensional group construct in 3D virtual environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(1), 19-36.
- Snellman, C.L. (2014), Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, pp. 1251-1261.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 No. 4, pp. 690-709.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6): 758-776.
- Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 1-20.
- Uluslararası Çalışma Organizasyonu. (2016). Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors, Geneva, Switzerland. [Online]. Available: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/> [Erişim Tarihi: 28 Aralık 2020].
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655. <https://doi.org/10.1177/014920630002600403>.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int. Rev. Administ. Sci.* 85, 80-97. doi: 10.1177/0020852316681446
- Vignovic, J. A., & Thompson, L. F. (2010). Computer-mediated cross-cultural collaboration: Attributing communication errors to the person versus the situation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 265-276. doi:10.1037/a0018628
- Wasson, C. (2004). Multitasking during virtual meetings. *Human Resource Planning*, 27(4): 47-60.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 No. 4, pp. 377-387.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), pp.339-351.