

Araştırma Makalesi / Research Article

SALGIN VE UZAKTAN ÇALIŞMA DÜZENİNİN ÇALIŞANLARIN SOSYAL AĞ İLİŞKİLERİNİN DEĞİŞİMİNE ETKİLERİ: SİSTEMATİK YAZIN TARAMASI VE ÖNERMELER

Dr. Öğr. Üyesi Hale ALAN 

Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Sosyal Beşeri Bilimler Fakültesi, Antalya, (halealan@akdeniz.edu.tr)

Dr. Ali Rıza KÖKER 

Türk Patent ve Marka Kurumu, Ankara, (alikoker@gmail.com)

ÖZET

Yeni koronavirüs türü (COVID-19) ikinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en zorlayıcı ve en kötü küresel ekonomik kriz olarak işletmelere, çalışanlara, iş ilişkilerine ve istihdama bakış açısını tamamen değiştirmiştir. Çoğu işletme bu süreçte uzaktan çalışma düzenine diğer bir ifadeyle çevrimiçi olarak çalışmaya ve faaliyetlerine devam etmeye başlamıştır ve bu şartlar altında işlerin aksamadan başarılması iş ilişkilerinin yeniden biçimlenmesine ve çalışanların çevrimiçi bağlantı, ilişki ve temaslarını genişletme olanağına bağlı olduğunu göstermiştir. Küresel salgın sırasında evlerinden çalışanlar için geçiş süreci özellikle sosyal ağ ilişkilerinin niteliklerinin değişimi nedeniyle önemlidir. Bu çalışma yazına dayanarak açıklamalar ve tartışmalar sunan kuramsal bir makaledir. Bu nedenle, bu çalışmada sistematik yazın taraması ve yorumsamacı bir bakış açısı benimsenmiş ve salgın sürecinde uzaktan çalışma ile hem niceliksel hem de niteliksel yapıyı değişen sosyal ağ ilişkileri özelliklerini anlamlandırmak hedeflenmiştir. Bu makalede sosyal sermaye düzeyinin ve niteliklerinin salgından etkilendiğini ve sosyal ağ ilişkilerinin salgın şartlarına uyum nedeniyle evrim geçirdiği savunulmaktadır. Salgın sürecinde zorunlu çalışma şekli olan uzaktan çalışma düzeni zayıf bağlardan oluşan sosyal ağ ilişkilerinin önemini tekrar ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar iş ilişkilerinde güçlü bağlar kurmak yerine zayıf bağlar kurmaya ve zayıf bağ sayılarını artırmaya yönelmektedir. Bu süreçte Granovetter (1973) ve Burt'un (1992) savundukları zayıf bağların iş ilişkileri açısından daha fazla fayda sağladığı savını destekler nitelikte olarak işletmelerin ve çalışanların zayıf bağlar kurmaları ve bağ sayısını artırmaları için dijital uygulamalara yetkinlik kazanmalarının ve sosyal medya takibini düzenli ve stratejik olarak yapmalarının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 Salgını, Uzaktan Çalışma, Sosyal Ağ İlişkileri, Zayıf Bağlar, Güçlü Bağlar.

THE EFFECTS OF PANDEMIC OUTBREAK AND REMOTE WORKING ON EMPLOYEES' SOCIAL NETWORKS EVOLUTION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND PROPOSITIONS

ABSTRACT

The novel coronavirus strain (COVID-19) has completely changed the perspective of businesses, employees, business relations and employment, as the most challenging and worst global economic crisis since World War II. In this process, most businesses started working remotely, in other words, to work

and continue their activities online, and under these circumstances, the success of the business showed that business relationships were reshaped and employees were able to expand their online connections, relationships and contacts. During the global pandemic, the transition process for home workers is particularly important due to the changing qualities of social networking relationships. This is a theoretical article that offers explanations and discussions based on literature review. For this reason, a systematic literature review and an interpretative perspective was adopted in this study, and it was aimed to make sense of the characteristics of social network relations that changed both quantitatively and qualitatively through remote work during the epidemic process. In this article, we argue that the level and qualities of social capital have been affected by the pandemic and that social networking have evolved due to adaptation to pandemic conditions. The remote working order, which is a mandatory form of work during the pandemic, has once again revealed the importance of social networking relationships consisting of weak ties. Employees tend to establish weak ties and increase the number of weak ties instead of establishing strong ties in business networks. In this process, it is suggested that enterprises and employees should establish weak ties and increase the number of ties, supporting the claim that weak ties, which are defended by Granovetter (1973) and Burt (1992), provide more benefits in terms of business relations. For this, it is considered important that they gain competence in digital applications and follow social media regularly and strategically.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Working Remotely, Social Networks, Weak Ties, Strong Ties.

1. Giriş

1 Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni koronavirüs hastalığı dünya geneline hızla yayılmaya devam etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) bu küresel salgını resmi olarak 11 Mart 2020'de pandemi olarak ilan etti. Bu salgının ülkemizle birlikte dünyanın geri kalanında da hem ekonomik hem de sosyal yaşam üzerine önemli etkileri olmuştur. COVID-19 salgını, sosyal ve ekonomik hayatımızı, alışkanlıklarımızı, iş yapma şeklimizi ve çalışma düzenimizi değiştirdi. Pandeminin ekonomik ve sosyal etkileri her sektör ve her bölge için farklıdır. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en zorlayıcı ve kötü küresel ekonomik kriz olan COVID-19 salgını işletmelere ve istihdama bakış açısını değiştirmiş ve dünya genelinde istihdam kayıplarının hızla artmasına neden olmuştur (ILO, 2020). COVID-19 ile ilgili bilimsel araştırmaların Şubat 2020 tarihinden itibaren artış gösterdiği görülmektedir. Araştırmaların odağında salgını önleyici tedbirler, sağlık hizmetleri, vaka bulguları, çeşitli tedavi türleri, yeni septomların teşhisi, sağlık yönetimi, virüse karşı mücadelede ülke farklılıkları, salgının bitmesi için uluslararası sorumlulukların yer almaktadır (Kalashnyk & Krasivskyy, 2020:51).

COVID-19 pandemisi çalışma yaşamında sosyal ağ ilişkilerini temelden değiştirmiştir. Sosyal sermaye, fiziksel ve zihinsel sağlıkla bağlantılıdır ve günlük yaşamın gereksinimlerini karşılamada hayati bir rol oynar. Çoğu insan için sosyal sermaye, geçinmek için çok önemlidir. Küresel bir pandemi sırasında birçok insan sosyal olarak yalıtılmış, kesilmiş ve yalnız olduklarını hisseder. Salgının hız kazandığı dönemde işler uzaktan çalışma düzeninde diğer bir ifadeyle çevrimiçi olarak yürütülmüştür. Bu durum işgücü piyasasını yeniden biçimlendirmiştir. Pek çok insan, yüz yüze toplantılardan evde Zoom veya benzeri platformlarda video toplantılarla dolu iş günlerine hızla geçiş yapmak zorunda kaldı. Arkadaşlardan, aileden ve tanıdıklardan fiziksel kopukluk ile kişisel yaşamlar da eşit ölçüde değişti. Pek çok insan sosyal atık topraklarında yaşıyormuş gibi hissediyor; izole ve yalnız. Uzaktan çalışma düzenine maalesef her sektör ve her işletme geçememiştir. Bazı sektörlerin ve işlerin doğası gereği uzaktan yürütülmesi

imkânsızdır. Hizmet sektörü işletmeleri ve eğitim kurumları yürürlükteki seyahat yasakları ve evden çalışma düzenlemeleri ile uzaktan çalışma düzenine daha kolay geçtiler. Eğitim sektörü için, karma öğrenme veya teknoloji ile geliştirilmiş öğrenme veya çevrimiçi öğrenme, dijital olarak yönetilen uygulama tabanlı sanal şirketler ön plana çıkmıştır. Fakat salgının etkilediği ekonomideki diğer birçok sektör ile geleneksel ve küçük çaplı işletmeler için salgın şartları yeni bir zorluk olarak görülmekte iken üstesinden gelebilen işletmeler açısından ise bir fırsat olarak etkilemiştir (Mukhopadhyay & Mukhopadhyay, 2020).

Uzaktan çalışmanın çalışanlara kazandırdığı dijital beceriler bu dönemde öne çıkmaktadır. Çünkü çevrimiçi beceriler pandemi ve karantina önlemlerinin gevşemesinden sonra da devam edecektir (Kalashnyk & Krasivskyy, 2020:53). Birçok çalışanın evden çalışma konusunda çok az ya da hiç deneyimi yoktu. Bu nedenle dünya genelinde milyonlarca çalışan için çalışma yaşamında gerçekten de yeni normal düzen yaşanacaktır. Salgın bittikten sonra da bazı işletmeler evden yürütülen işlerde normal bir düzenleme olmasını bekleyebilir ve çalışanların evden (veya diğer uzak konumlardan) çalışmasını zorunlu kılabilir (Pennington & Stanford, 2020). COVID-19 salgınının neden olduğu uzaktan çalışma düzeni bir mecburiyetin sonucudur, hâlihazırda sağlığı ve yaşamı kaybetme riskinden kaynaklanan stresle karşı karşıya olan çok sayıda çalışan evden çalışmak zorunda kalmıştır (Caligiuri vd., 2020). İşletmeler salgından önce de çalışanların işlerini nerede, ne zaman ve nasıl yaptıklarını resmileştiren esnek ya da uzaktan çalışma düzenlemelerine sahipti, fakat hem personele adil davranmama, hem de verimlilik kaybı endişeleri nedeniyle tam olarak yürürlüğe girmemiştir. Şu an çoğu işletme için zorunlu uygulanan bir deneyim olduğu söylenebilir.

Neyi bildiğinizden çok kimleri tanıdığınızın önemli olduğu, disiplinler arası birçok kavram ve kuramla ilişkilendirilerek araştırmalara konu olmuş olan sosyal sermaye kuramı bireyin sosyal ağ ilişkilerinin toplamıdır. Sosyal sermayenin sosyal ağlarla birleşmesi, modern sosyal sermaye teorisyenleri tarafından kullanılan bazı perspektiflerden yalnızca biridir. İş hayatında çalışanların sosyal ağ ilişkileri bağ, temas ve ilişki kurdukları, dış çevresini oluşturan aktörlerden oluşur. Çalışanlar bazı aktörlerle sık gerçekleşen samimi ilişkiler kurarken bazı aktörlerle seyrek ve mesafeli ilişkiler kurmaktadır. Küresel salgın sırasında evlerinden çalışanlar için geçiş süreci özellikle sosyal ağ ilişkilerinin evrimi nedeniyle önemlidir ve bu dönemde sosyal ağ ilişkilerini, iş ve aile arasındaki sınırları yeniden gözden geçirme ve yeniden organizasyon gerektirebilir. Bir yandan, çok fazla sosyal ağ ilişkilerine sahip olmak ve sosyal ağ ilişkileri kurmak daha fazla yüz yüze etkileşim ve bulaşma riski anlamına gelirken diğer taraftan sosyal ağ ilişkileri bir topluluk içindeki daha fazla güven temelli ilişkilerle ilişkili olduğu için, bireylerin başkaları için daha fazla endişe duyabilmelerine ve böylece daha hijyenik uygulamalara ve sosyal mesafeye dikkat etmelerine yol açabilir.

Bu makalede sosyal ağ ilişkilerinin iş fırsatlarının ortaya çıkmasında ve benimsenmesinde önemli etkilere sahip olduğu ve çalışanların sosyal ağlarını, sosyal ağdaki konumlarıyla ve çevrelerindeki diğerlerinin sosyal ağlarındaki davranışlarını ne kadar doğru algıladıklarıyla ilişkili olarak çalışma ilişkilerini yönetebilecekleri savına dayanarak sosyal sermaye düzeyinin ve niteliklerinin pandemiden etkilendiğini ve sosyal ağ ilişkilerinin salgın şartlarına uyum nedeniyle evrim geçirdiği savunulmaktadır. Bu makalenin amacı, COVID-19 salgını nedeniyle tüm dünya genelinde değişen çalışma ilişkilerini sosyal sermaye bakış açısıyla inceleyerek sosyal ağ ilişkileri niteliklerine göre bu süreçte ilişkilerin ne şekilde değiştiğini kuramsal dayanaklara bağlı olarak tartışmaktır. Araştırma soruları, araştırma olgusunu açık bir şekilde

araştırmak ve çalışma ortamları bağlamında COVID-19 salgınının uzaktan veya evden çalışma şeklinde yürütülmesinde sosyal ağ ilişkilerinin ne şekilde etkilendiğini anlamak için sistematik yazın taraması neticesinde oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma soruları; salgın sürecinde zorunlu çalışma şekli olan uzaktan çalışma düzeni sosyal ağ ilişkilerini nasıl etkilemiştir? ve bu süreçte hangi tür sosyal ağ ilişkileri iş yapma düzeni açısından daha fazla fayda sağlamaktadır? şeklindedir. Bu çalışma yazına bağlı olarak açıklamalar sunan kuramsal bir makaledir. Bu nedenle, bu çalışmada yorumsamacı bir bakış açısı benimsenmiş ve salgın sürecinde uzaktan çalışma ile hem niceliksel hem de niteliksel konfigürasyonu değişen sosyal ağ ilişkileri özelliklerini açıklamak hedeflenmiştir. Çalışmada öncelikle salgın sürecinde önem kazanan uzaktan veya evden çalışma kavramları anlatılmış, daha sonra sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri kuramları detaylı olarak açıklanmıştır. Sosyal sermaye çok sayıda farklı bilim dalını barındıran bir kuram olması nedeniyle çok sayıda sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Sosyal sermayenin yazında en fazla üzerinde durulan boyutu yapısal sosyal sermaye olup sosyal ağ ilişkilerinin bağ niteliklerine vurgu yapar. Bu çalışmada yapılan kuramsal tartışmanın salgın sürecindeki sosyal ağ ilişkilerinin evrimi zayıf ve güçlü bağlar ile ilişkilendirilerek sınırlandırılması uygun görülmüştür. Böylelikle çalışmada güçlü ve zayıf bağlar kuramları detaylı olarak açıklanmış ve son bölümde de uzaktan çalışma düzeninin bu bağlar üzerindeki etkileri kuramsal olarak tartışılarak önermeler sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. COVID-19 Pandemisi ve Uzaktan Çalışma Düzeni

COVID-19, çalışanlara çok fazla endişe ve korku yaşatmasına rağmen çalışanların oluşturduğu insan kaynağının rolünün önemini tekrar göstermiştir. Çalışma koşulları, çalışanların iş yapma ve sağlığını koruma çabalarını etkilemektedir (Vischer, 2008). Salgın etkileri çalışanlara ve şirketlere temel faaliyetlerini yerine getirmek için çalışanlara bağımlı olduklarını hatırlatırken, aynı zamanda birçok mesleğin çok hassas olduğunu göstermiştir. Birçok kişi hazırlıksız olarak kısa bir sürede günlük yaşamlarında önemli değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır. Uzaktan çalışma, çalışanların konum olarak kuruluşun ya da ofisinin dışında çalıştığını ve yeni teknolojiye dayalı çalışma uygulamalarının iletişim ve işbirliği çevresinde yapıldığı anlamına gelmektedir (Kominers & Gonzalez, 2020). COVID-19 sürecinde yöneticiler çalışanlardan beklentilerini yeniden ayarlamak zorunda kalmış kurumsal kültürlerin ve çalışma ortamının daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için uzaktan çalışanların teknoloji kullanımının uygunluğuna ve teknolojinin bireylerin çalışma yaşamları üzerindeki etkisine odaklanılmıştır (Charalampous vd., 2019).

Uzaktan çalışma Türk hukuk sisteminde de tanımlanmıştır. Uzaktan çalışma 2016 yılında İş Kanununda yapılan düzenleme öncesi genel hüküm olarak Türk Borçlar Kanununda yer alan evde hizmet sözleşmesi kapsamında düzenlenmiştir (Serçemeli, 2020). Evde hizmet sözleşmesi, Türk Borçlar Kanununun 461. Maddesinde tanımlanmış olup, işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde, bizzat veya aile bireyleriyle birlikte bir ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşmeler, evde hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmektedir (Yürekli, 2020: 89-90). Uzaktan çalışma, 4857 Sayılı İş Kanununun 14. Maddesinde düzenlenmiştir. Madde hükmünde uzaktan çalışma, “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi”

olarak tanımlanmış, 14. Maddenin 5. Fıkrasında ise uzaktan çalışmaya ilişkin “iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapıma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır.” ifadesine yer verilmiştir.

Bununla birlikte COVID-19 salgını birçok sektörde evden çalışma yöntemine geçilmiş olsa da zorunlu nedenlerle yapılan evden çalışmanın, İş Kanunu’nda düzenlenen uzaktan çalışma kapsamında değerlendirilemeyeceği kabul edilmektedir (Yürekli, 2020: 90). Diğer yandan mevcut iş sözleşmesine ek yazılı bir sözleşme ile de geçici olarak evde çalışmanın şartlarının belirlenebileceği ifade edilmektedir (Yürekli, 2020:90).

İşletmeler, COVID-19 pandemisi nedeniyle hayatta kalmak için çalışma biçimlerini değiştirmişlerdir. Bu yeni çalışma biçimleri işverenler için teknik olarak zorlayıcı olmuş ve çalışanlar için karantina şartlarının bir gereği olarak görülmektedir (Ginley, 2020). COVID-19 salgınının önüne geçilmesi ve vaka sayılarının artmaması ile ilgili zorunlu bir gereksinim olarak evden ya da uzaktan çalışmanın ofiste masalarında çalışmak kadar erişilebilir olması gerektiğini, böylelikle verimlilikte süreklilik sağlanacağı ifade edilmiştir (Ginley, 2020). Salgın sürecinde edinilen deneyimlere ve durum analizlerine göre çalışanlar, günlük kullandıkları masaüstü uygulamaları olmadan genellikle kendi teknolojilerini kullandıkları için verimlilikte her zaman beklentileri karşılayamama riskine sahiptir. Bu sorunun giderilmesi için dijital imkansızlıkların bir çalışmanı dezavantajlı bir duruma sokması durumunda, işverenin makul düzenlemeleri yaparak, ofis iş düzeneğini işyerinden mağdur çalışanın evine aktarması gerekmekte olup böylelikle sistem kurulduktan sonra, çalışan görevlerini yerine getirmeye devam edebilir ve verimlilik kaybı da yaşanmayacaktır.

Salgını kuruluşların seyahat yasakları ve karantina uygulamaları nedeniyle büyük miktarda iş gücünün yeniden yapılandırılmasına ve işten çıkarmalara, fiziksel mesafeye ve evden çalışma moduna geçiş tepki göstermesi nedeniyle insan kaynağı işlevinin hızlı bir şekilde değiştirmesini gerektiren yıkıcı değişimin nedeni olmuştur (McCulloch, 2020; Thomas vd., 2020; Wei & Wong, 2020). Bu nedenle evde kalma emirlerinin verilmesi ile kuruluşlar, çalışanların mümkün olduğunda evden çalışmasına izin vermek için hızla geçiş yapmak zorunda kalmıştır (Zoom, Adobe Connect ve MS Teams gibi iletişim araçlarından yararlanarak). Bazı firmalar, işten çıkarmalara ve zorunlu ücretsiz izinlere neden olarak faaliyetlerini askıya almak veya hatta durdurmak zorunda kaldı (Biron vd., 2020). Uzaktan çalışma düzeni pandemi boyunca zorunlu olarak uygulanan bir çalışma düzeni olmasının yanı sıra risk altındaki bir bölgeden dönen veya enfekte olmuş bir kişiyle temas halinde olan veya çalışan enfekte olan ancak hafif semptomları olan çalışanlar için mümkün olduğunca kullanılmalıdır. Kuralların bir iç politika veya bir şirket toplu pazarlık anlaşması yoluyla belirlenmesi tavsiye edilmesine rağmen, çalışan ve işveren arasında herhangi bir yolla basit bir anlaşma ile uzaktan çalışma düzenine geçmek mümkündür. Ayrıca, salgın riski durumunda, uzaktan çalışma, çalışanın sözleşmesi olmadan işveren tarafından kararlaştırılabilir. Uzaktan çalışma mümkün değilse, ciddi sağlık ve güvenlik nedenleriyle, işveren yukarıda belirtilen belirtileri olan çalışanların evde kalmasını isteyebilir (Mayer Brown Report, 2020).

Yeni koronavirüs salgınının yayılması küresel boyutta tüm dünyada bulut teknoloji hizmetlerine olan talebi artırmıştır. Uzaktan çalışma için video konferans talepleri artmış tele-

çalışma ve çevrimiçi seminerlerin uygulanması için bir video konferans yazılım geliştiricisi olan Zoom'un hisse senedi fiyatı hızla yükselmesine neden olmuştur (Kodama, 2019). Böylelikle yeni iş ağlarının oluşturulması ve bilgi yaratma faaliyetlerinin teşvik edilmesi, video konferans araçlarının uygulanmasıyla yeni diyalog ve toplantıların gerçekleştirilebileceği yeni bilgi akışları gibi faaliyetler kolaylaşmıştır. Ayrıca, video konferans araçları ile çalışanların önceden belirlenmiş bir toplantı yerine fiziksel olarak gitmelerine gerek kalmadan iletişimi mümkün kıldığından, bu uygulamalar konuşma kısıtlaması olmayan yeni iş ağlarının tasarlanmasını sağlamaktadır (Kodama, 2020). Dünya genelinde dijital alt yapısı başta olmak üzere gerekli donanımı yeterli olan, salgından önce bu düzeni uygulayan işyerleri salgın sürecinde esnek çalışma düzenlemeleri ile uzaktan çalışma düzenine kolay bir şekilde geçiş yapmıştır. Eğitim sektörü için, karma öğrenme veya teknoloji ile geliştirilmiş öğrenme veya çevrimiçi öğrenme, dijital olarak yönetilen uygulama tabanlı sanal şirketler ön plana çıkmıştır. Fakat salgının etkilediği ekonomideki diğer birçok sektör, geleneksel ve küçük çaplı işletmeler için yeni bir zorluk veya üstesinden gelebilenler için bir fırsat olarak etkilemiştir (Mukhopadhyay & Mukhopadhyay, 2020). Salgın ile ortaya çıkan çalışma hayatındaki zorlukların tümünün nedeni iş güvensizliği ve gelecekteki ekonomik belirsizlik olduğu için salgın sırasında değişen çalışma koşulları, çalışanların sağlığı ve güvenliği için yeni zorluklar yaratmaktadır (Caligiuri vd., 2020).

McLean & Jiantreerangkoo (2020)'ya göre çalışma ilişkilerinin yeniden düzenlenmesinde örgütsel geliştirme çalışmalarının çoğu iş tasarımı ve süreç iyileştirme ile ilgilidir. Birçoğunun evde çalışmaya ve öğrenmeye alışkın olduğu zamanın uzunluğu ile, tele-çalışma ve e-öğrenme norm haline gelecektir. Bu çalışmanın çoğu bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşse de, bu değişikliklerin ulusal düzeyde mevzuat gerektirecek bileşenleri olduğu ileri sürülmüştür (McLean & Jiantreerangkoo, 2020).

2.2. Sosyal Sermaye Kuramı ve Sosyal Ağ İlişkileri

Sosyal sermaye kuramı sosyal ağ ilişkileriyle birlikte anlam kazanmaktadır. Sosyal sermayenin sosyal ağ bakış açısıyla farklı kuramcılar tarafından birçok tanımı bulunmaktadır. Lin'e (2001) göre sosyal ağlarda saklı olan ve sosyal ağlar sayesinde harekete geçen bir varlık, Coleman (1988)'a göre *bireyler arasındaki ilişki ve ağların tümü*, Nahapiet & Ghoshal (1998)'a göre *bireylerin ilişki ağlarından edinerek sahip oldukları mevcut ve potansiyel kaynaklar toplumu*, Fukuyama (1995)'ya göre *bireyler arasında koordinasyon ve işbirliğine yönlendiren kalıplaşmış ilişkiler olarak tanımlanmaktadır*. Sosyal ağ ilişkileri aktörlerin sahip olduğu ve zamana bağlı olarak kurdukları ilişki bağlarını ifade ettiğinden dolayı ilişkiler sosyal ağ yapılanmasının temel elemanı ifade etmektedir (Burt, 2005:24). Sosyal ağ teorisi ağ oluşumlarının her birinin sahip olduğu farklı bağ, ilişki, temas ve özelliklere göre sınıflandırır ve her zaman ağ ilişkilerinin evrimi beklenir. Sosyal ağ, bireyin öncelikle sosyal düzeyde ilişkili olduğu aileyi, arkadaşları ve tanıdıkları daha sonra ise devam eden bir işletme için, profesyonel veya iş odaklı ağları ve iş ile ilgili olan tüm bireysel ilişkileri içerir. Ağlar, sosyal sermayeye erişim sağladığı için hem çalışanlar hem de işletmeleri için son derece değerlidir (Stam, vd., 2014). Sosyal sermaye, esasen bu ilişkinin değerli kaynaklara dönüştürülmesine olanak tanıyan bir ilişkide yer alan "iyi niyet" anlamına gelmektedir (Adler & Kwon, 2002:18). Diğer kuruluşlarla bağlantılar, özellikle diğer firmalarla bağlantılar önem kazanmaktadır, çünkü destekleyici kurumları (devlet kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları, bankalar ve diğer

küçük işletmeleri destekleyen enstitüler) ve diğer firmaları (büyük ve küçük firmaları) içeren organizasyonlar arası ağlar girişimciler için bir yoldur pazar hakkında bilgi sağlamak ilişkilerin yanı sıra kaynak kanalları sağlamak. Bu, konularını geliştirir ve daha etkili bir şekilde rekabet etmelerini sağlamaktadır (Aldrich vd., 1990).

Gabbay & Leenders (1999), sosyal sermayeyi, aktörlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırarak, sosyal yapı yoluyla aktörlere tahakkuk eden somut veya sanal kaynaklar kümesi olarak tanımlamaktadır. Bu sayede işleri halletmelerine yardımcı olan kişileri içerir. Sosyal sermaye çeşitli başlıklar altında sınıflandırılmaktadır (Crudeli vd., 2008; Wide'n-Wulff & Ginman, 2004). Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyuttan oluşan sınıflandırması (Nahapiet & Ghoshal, 1998) yazında çok fazla yer edinmektedir. Yapısal boyut, bir ağ içinde resmi olarak kurulan ilişkiler, bunların yapılandırılması ve kararlılığı ile ifade edilir (Inkpen & Tsang, 2005; Tötterman & Sten, 2005). Bu çalışmada sosyal sermayenin yapısal boyutunu oluşturan ilişkilerin ve bağların özelliklerine odaklanılmıştır. Bununla birlikte, sosyal sermayeyi oluşturan sosyal ağ teorisi temel olarak Burt (1992)'un yapısal boşluklar yaklaşımına ve Granovetter (1973)'in güçlü ve zayıf bağlar yaklaşımına dayanmaktadır.

2.2.2. Sosyal Ağ İlişkilerinin Nitelikleri (Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar)

Gerçek dünya sosyal ağlarının araştırılması sırasında, bu ağların istatistiksel özelliklerine yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan çıkan önemli ve temel bir sonuç, aktörlerin diğer aktörlerle sahip oldukları bağların sayısı, sözde “dereceleriyle” ilgilidir. Birçok ağda, aktörlerin derecelerinin dağılımının oldukça çarpık olduğu ve az sayıda aktörün alışılmadık derecede çok sayıda bağa sahip olduğu bulunmuştur (Rausanu & Grosan, 2010). Granovetter (1973) bağları güçlü ve zayıf bağlar olarak sınıflandırmakta ve bu ayrım ağların özelliklerini açık ve kapalı ağ yapılanması ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Granovetter (1973:1361) bir bağın gücünü ilişkinin sıklığı, karşılıklılığı ve arkadaşlık olmak üzere üç faktöre bağlamıştır. Güçlü bağlara sahip olmanın sık temas kurmaya, karşılıklılık esasına dayalı arkadaşlık ilişkilerine dayandığı vurgulanmaktadır (Köker, 2008). Birey düzeyinde güçlü bağ düzenli olarak kurulan ilişkilerimiz, zayıf bağ ise bir tanıdığımız ya da tanıdığımızın tanıdığı ile kurduğumuz ilişkilerdir (Powell & Grodal, 2005:61). Gulati vd. (2002)'ne göre güçlü bağ ilişkileri güven ve karşılıklılığa yönelerek özel bilgi ve kaynakların ikili ilişkiler düzeyinde paylaşımını sağlamaktadır. Güçlü bağların en açıklayıcı örneği aile ve yakın arkadaşlık ilişkileridir (Ruef, 2002:429).

Zayıf bağlar ise 1973 yılında Granovetter'in “The Strength of Weak Ties-Zayıf Bağların Gücü” başlıklı önemli makalesinde seyrek bulunan etkileşimlerin ve daha az duygusal ilişkilerin sonucunda oluşan bağlar olduğunu vurgulamıştır. Zayıf bağlar iş hayatında hem örgütlere hem de bireylere yeni bilgi ve fırsatlar getirir (Granovetter, 1985). Aile ve yakın arkadaşlıklarımız sosyal destek için önemlidir, fakat çok fazla yeni bilgi ve fırsatın zayıf bağlar aracılığıyla elde edilmesi güçlü bağlardan keskin bir şekilde ayrılmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan güçlü bağlar aynı ağ içinde tekrar eden ve yenilenemeyen bilginin dolaşmasını sağlar. Zayıf bağlar ise farklı fikirler ve teşebbüsler sonucunda yeni bilginin oluşumunu sağlar (Powell & Grodal, 2005). Her iki bağ türünü birlikte barındıran ağ ilişkilerine sahip bireyler zayıf bağlarını kullanarak sosyal çevreleri dışında var olan kaynaklara ve bilgiye erişeceklerdir. Diğer yandan güçlü bağların daha kolay ulaşılabilir yapıda olması (Granovetter, 1983:209)

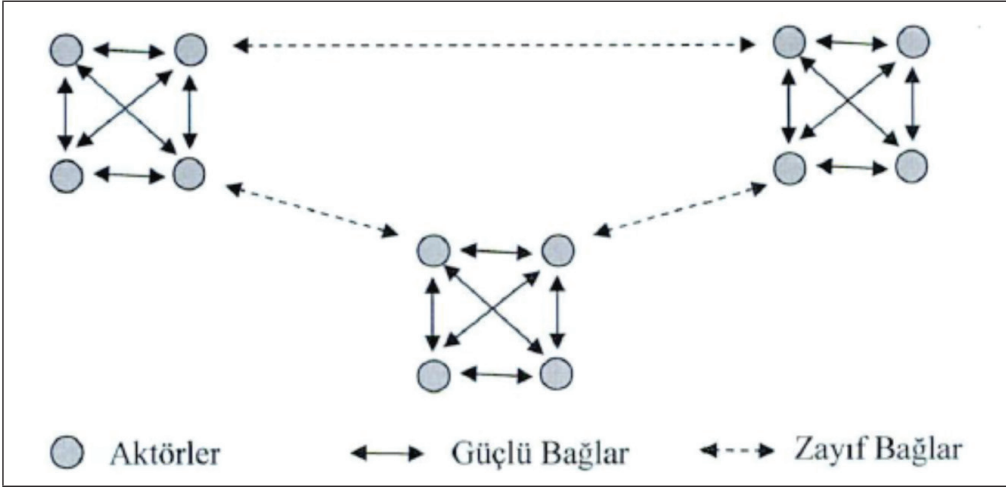
sayesinde belirsizlik durumları gibi riskli zamanlarda zayıf bağlardan elde edilen bilgiyi yorumlayamama ve kararsızlık yaşanması anında başvurulacak güvenilir bir kaynak olarak güçlü bağları kullacaklardır (Granovetter, 1983:219).

Alan (2017:21) doktora tezinde zayıf bağların tam olarak tanımını ve nasıl özelliklere sahip olduğunu Granovetter (1973) makalesinden uyarlayarak ayrıntılı olarak açıklamıştır. A ve B adı verilmiş iki kişi ve $T = C, D, E, \dots$ olmak üzere birbirlerine bağlı olan bir küme olsun. Bizi ikili bağlardan daha geniş bir yapıya yönlendiren hipotez şudur: A ve B arasındaki bağ ne kadar güçlü olursa, T kümesinde birbirlerine bağlı olan bireylerin oranı da o kadar artacaktır. Arkadaşlık çemberindeki bu örtüşme (yani A ve B arasındaki ilişkinin T kümesinde yarattığı yeni ilişkiler), A ve B arasında bağ olmayınca en az; bağ güçlü olunca en fazla; bağ zayıf olunca orta derecede olacaktır. Varsayılan bu ilişki ilk olarak, güçlü bağların daha fazla zaman içermesinden kaynaklanır. Eğer A-B ve A-C bağları varsa, C'nin B ile geçirdiği zaman, A'nın sırasıyla B ve C ile geçirdiği zamana bağlıdır. Eğer B ve C'nin kendi aralarında bir ilişkisi yoksa, fakat A ile güçlü bağları varsa, büyük olasılıkla onlar arasında da bir etkileşim kuracaktır. İki kişi arasındaki ilişki ne kadar güçlü olursa, T kümesindeki bireyler de daha çok birbirlerine benzemeye başlarlar. Böylece, eğer güçlü ilişkiler A, B'ye ve A, C'ye bağlarsa, hem C hem de B, A'ya benzemeye başlarlar ve zamanla her biri birbirinden etkilenir ve aynı davranış kalıplarını göstermeye başlarlar. Zayıf bağ kuramından çıkarılacak en önemli bulgu, görüşme sıklığı ve yakınlık derecesinin bağın gücünü belirlediğidir (Granovetter, 1973).

Sosyal ve toplumsal yapı içinde aile ilişkilerine bağlı olunması gibi ilişkilerin sıklıkla güçlü bağlara dayanması, sosyal ağ ilişkilerinde kapalılık olarak ortaya çıkmaktadır. Dışa kapalı ağlar içinde yoğun ilişkilerin bilgi transferini sınırlandırması bu ağ ilişkilerini daha da kapalılaştırmakta ve zamanla bu ağlar kendini tekrarlayan gruplar haline gelmektedir (Burt, 2005). Zayıf bağlar çok geniş bir alana yayılmakta olup, farklı ağlarla iletişim kurma esasına dayanan bir işleyişe sahiptir. Zayıf bağların çoğu aracı olarak bireye fayda sağlayamasa da, zayıf bağlar aracılığıyla kurulan köprüler kendi ağları dışında yer alan bilgi ve kaynaklara erişim imkânı sağlar (Granovetter, 1983:209). Zayıf bağlar örgüt üyeleri arasındaki gevşek ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan farklı sosyal çevrelerle köprü kurularak bilgi kazanma ve paylaşmaya olanak tanıyan bağlardır. Granovetter (1983) aile ve yakın arkadaşlık ilişkilerinin dışına çıkılamamasının toplumu küçük ve kapalı gruplar haline getirerek zarar verdiğini ve bu grupların birbiriyle etkileşime girmesi ancak zayıf bağlar aracılığı ile gerçekleşeceğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Granovetter'e (1973) göre köprüleri zayıf bağlar mümkün kılacaktır. Bu nedenle güçlü bağların yoğunlukta olduğu bir ağ içindeki bireyler, zayıf bağlarının eksikliğinden ellerindeki mevcut bilgi ile yetinmek durumundadır (Gulati vd., 2002:291; Sözen, 2007). Burt (1992)'un yapısal boşluk teorisi kapalı ağ yapısı yerine açık ağların önemini göz önüne alarak, ağ ilişkilerindeki konumdan en üst düzeyde yarar sağlamanın güçlü bağlarla değil, zayıf bağlarla köprü kurularak elde edileceğini savunur. Burt (1992) de Granovetter (1973)'in savlarını destekler nitelikte bulgular ortaya çıkarmıştır. Burt'e (1992) göre insanlar güçlü bağların yer aldığı gruplar içinde yaşamaktadır ve bu güçlü bağlardan oluşan ağ ilişkilerinde bilgilerin son derece hızlı dolaşmaktadır fakat, diğer gruplardan ya da ağ yapılanmasından bağlantıları sağlayan köprü konumundaki bireylerin ya da aracılardan avantaj sağladığını ileri sürmektedir. "Köprü" terimi iki farklı ağ yapılanması arasındaki tek ilişki yolunu sağlayan aracılık yapma olanağına sahip olan kişileri ifade etmektedir (Bian, 1997). Birbiri ile ilişkisi olmayan sosyal ağ yapılanmaları arasındaki boşluklar ise "yapısal boşluklar" olarak

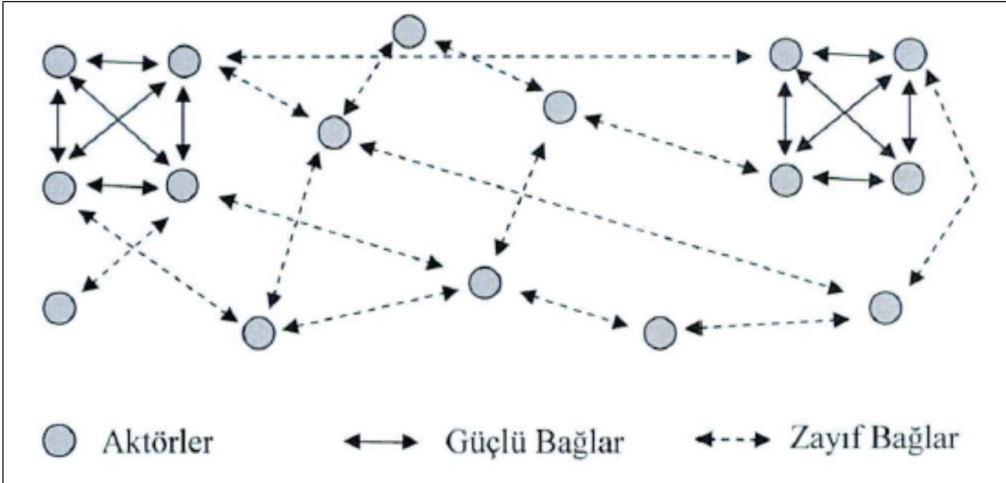
adlandırılmaktadır (Burt, 1992:27). Yapısal boşluklar sosyal bir yapı içindeki bireyler arasında herhangi bir bağ, ilişki veya temas yoksa oluşur (Burt, 1992; 2001; 2005). Yapısal boşluklar kuramı, söz konusu boşlukları köprüleyerek farklı sosyal aktörleri bağlayan bağ ilişkilerinin önemini göstermektedir (Burt, 1992). Aşağıda güçlü bağların (şekil 1) ve zayıf bağların (şekil 2) fazla olduğu ağ yapıları ve yapısal boşlukların (şekil 3) şekilleri gösterilmektedir.

Şekil 1: Güçlü Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzenegi



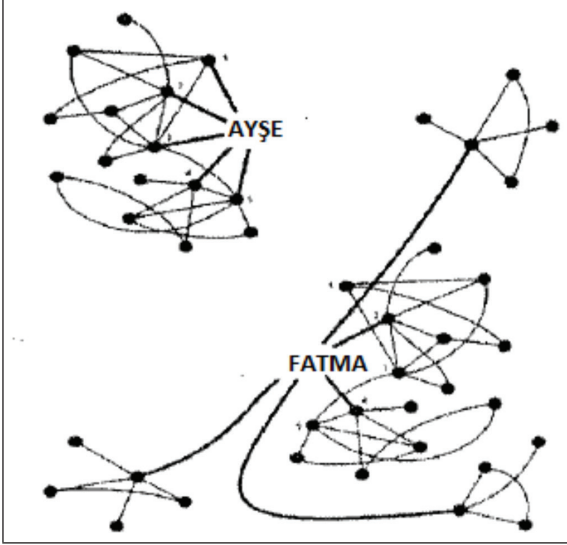
Kaynak: Sözen, H. C. & Sağsan, M. (2009). Social networks versus technical networks: How different social interaction patterns effect information system utilization in the organizations?, Journal of US-China Public Administration. 6(7), 65-72.

Şekil 2: Zayıf Bağlarca Zengin Bir Ağ Düzenegi



Kaynak: Sözen, H. C. & Sağsan, M. (2009). Social networks versus technical networks: How different social interaction patterns effect information system utilization in the organizations?, Journal of US-China Public Administration. 6(7), 65-72.

Şekil 3: Yapısal Boşluklar



Kaynak: Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.

Sosyal ağlar, onları oluşturan aktörlerin iş motivasyonu ve çalışma şevkinden etkilenmekte ve bu etki sonucunda ağ ilişkileri yapılanmaktadır (Kadushin, 2002). Sosyal ağ ilişkilerindeki boşluklar ağdaki konumlarına bağlı olarak bireylerin ilişki kurmadıkları temasları göstermektedir. Sosyal ağ yapılanmasında oluşan boşluklar, iş hayatında çalışanlara ilişki kurarak yeni iş geliştirebilecekleri bağlantılar olarak fırsat sağlarken, boşlukları birbirine bağlayacak olan boşluğun çevresindeki diğer bağlantılarla bağ, ilişki veya temas oluşturarak aradaki bilgi akışını kontrol etme imkanına sahip olabilirler. Yapısal boşlukların bilinmesi iş hayatında fırsatlar sağlarken, özellikle aynı sektörde yer alan işletmelerin işbirliği ilişkilerine sahip olarak köprü vazifesi görmeleri, faaliyet alanlarında yapısal boşlukları doldurabildiklerinde, yaratıcılık ve öğrenme düzeylerinde artış sağlayacağı vurgulanmaktadır (Burt, 2005:357).

2.3. Sosyal Ağ İlişkilerinin Değişimi

Sosyal ağ ilişkileri kuramı, ağ oluşumlarının her birini sahip olduğu farklı bağ, ilişki, fonksiyon ve özelliklere göre sınıflandırır ve her zaman ağ ilişkilerinin değişimi ya da evrimi beklenir. Bir sosyal ağ yapılanmasına ait grafiksel ağ haritasında her bağlantı kurulan birey bir düğümü (node) temsil etmektedir. Düğümler, bireyler arasındaki ilişkileri tasvir eden bağlantılarla birbirine bağlanır. Gerçek hayatta, çoğu sosyal ağ ilişkisi yeni bireylerle ilişki kurulması, daha önce bağ kurulmuş olan ilişkilerin kaybolması ya da düğümler arasındaki ilişkilerin olmasından dolayı dinamik bir özelliğe sahip olması ağ ilişkilerinin doğası gereğidir (Tajeuna vd., 2019). Sosyal ağ ilişkilerinin değişimini tahmin etmek için topluluk yapılarının evrimine odaklanılmaktadır (Takaffoli vd., 2014). Toplumsal yapıda bilgi teknolojilerinin ve dijital dönüşümün hızlı gelişimi çalışanların davranışları ve sosyal ilişkilerine yansımıştır.

Sosyal ağ ilişkileri işletmeler ve bireylerin zamanla kurduğu ilişki özelliklerinin zamana ve diğer unsurlara bağlı olarak değişebileceğini ya da evrilebileceğini varsayar. Değişime neden olan başlıca nedenler arasında kaynak ya da bilgi ihtiyacının ortaya çıkması, önemli kaynaklara erişimin sağlanması ve belirsizlik koşullarının tedirginlik yaratması sayılabilir (Hite & Hesterly, 2001). Koka vd. (2006)'ne göre çevresel belirsizlik unsurunun etkisiyle sosyal ağ ilişkilerinin özellikleri değişmektedir. Onlara göre belirsizlik yaratan durumlarda işlerin yürümesi için gerekli olan kaynaklara erişim önemli ve zor olmaktadır, fakat işletmeler bu gibi durumlarda hayatta kalmak ve faaliyetlerine devam etmek için mevcut bağ ve ilişkilerini güçlendirmek ya da işlerine yarayacak yeni bağ ve ilişkiler kurarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Sosyal ağ ilişkilerini değiştirme ya da evrimleştirmelerine bağlı olarak bireylerin sosyal ağ ilişkilerinden sağladıkları faydanın artacağı düşünülmektedir. Sosyal ağ ilişkileri sürekli sosyal bağ ve temaslarla yapılandırılmakta, yeniden ilişkiler yaratılmakta ve bireylerin istek ve çabaları sonucunda faaliyetlerine bağlı olarak devamlı bağların özellikleri değişmektedir. Bundan dolayı bireylerin bağ, ilişki ve temaslarının yok olması ya da kesilmesi ve yenilerinin eklenmesi ağ ilişkilerinin değişiminin açıklanmasında önemli olmaktadır.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 pandemisi sürecinde çalışma hayatında öne çıkan uzaktan çalışma, evden çalışma gibi kavramların çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin değişimine etkisini anlamak için kavramsal bir çerçeve geliştirmek olduğundan, bu çalışmadaki metodoloji araştırma probleminin sunulması ile başlamış ve daha sonra literatür incelemesi yoluyla kuramsal bağlamda çerçevelenmiştir. Sistematik literatür taraması, bir veya daha fazla araştırma sorusunu ele alan tüm ilgili, yüksek kaliteli bireysel çalışmaların bulgularını tanımlayarak, eleştirel bir şekilde değerlendirerek ve birleştirerek bunlardan yeni önermeler ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sistematik literatür taraması mevcut araştırma makalelerini aramak ve taramak, verileri analiz etmek ve konu hakkında neyin bilindiği ve bilinmediği hakkında bir fikir edinmek için kanıt toplamak için başvuru bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Denyer & Tranfield, 2009). Khan vd. (2003) sistematik inceleme yapmak için bir kılavuz görevi gören beş temel aşama önermiştir. Buna göre ilk aşamaya ele alınacak gözden geçirme problemlerinin açık, net ve yapılandırılmış sorular şeklinde belirtilmiştir. İkinci aşamada ilgili çalışmalar kapsamlı olarak belirlenmiştir. Üçüncü aşamada çalışmalar arasında araştırma konusuyla en ilgili olan çalışmalar değerlendirilmiştir. Dördüncü aşamada bulunan makalelerin özellikleri, kalitesi ve etkilerinin tablo haline getirilmiştir. Son aşamada bulgular ve yorumlamalara yer verilmektedir. Çalışmanın planlama aşamasında aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

Araştırma sorusu 1: COVID-19 salgını ile çalışanların uzaktan çalışma düzenine geçmesi bireysel sosyal ağ ilişki ve bağlarını ne şekilde etkilemiştir?

Araştırma sorusu 2: Salgın sürecinde uzaktan çalışma düzeni hangi sosyal ağ ilişkilerini daha fazla etkilemiştir?

Araştırma soruları belirlendikten sonra bir inceleme prosedürü geliştirilmiştir. Bu prosedüre göre öncelikli olarak her bir araştırma sorusu ile ilgili olarak bir literatür taraması yapılmış ve bulunan çalışmalar gözden geçirilerek gerekli ve önemli olan çalışmalar seçilmiş diğer çalışmalar ise elenmiştir. Makaleler başlangıçta Google Akademik ve elektronik veri tabanlarında (Science Direct, Scopus, Emerald ve Web of Science) arama yapılarak

belirlenmiştir. Arama yapılırken COVID-19 salgını süreci baz alındığı için 2020 yılı makaleleri ile sınırlı tutulmuş ve sadece sosyal ve beşeri bilimlere ait makaleler taranmıştır. Anahtar kelime arama terimleri “COVID-19, coronavirüs, pandemi, uzaktan çalışma, evden çalışma, yeni normal, sosyal ağlar, güçlü bağlar, zayıf bağlar, sosyal sermaye” olarak tarama yapılmıştır. Daha sonra seçilen çalışmalar daha detaylı olarak incelenmiş ve araştırma sorularına cevap verecek şekilde çalışmalar sınıflandırılarak raporlanmış ve kuramsal olarak da desteklenen önermeler sunulmuştur.

4. Bulgular ve Önermeler

4.1. COVID-19 Pandemisi ve Uzaktan Çalışma ile Değişen Sosyal Ağ İlişkileri

Sosyal ağ ilişkileri, bireylerin ve grupların başkalarıyla bağlantılar yoluyla elde ettikleri kaynakları ve faydaları yansıtanın yanı sıra işbirliğini teşvik eden ortak normları ve değerleri olduğu kadar, salgının yayılması için çok önemli olan gerçek sosyal ilişkileri kapsamaktadır (Kawachi vd., 2008, Fukuyama, 2000, Putnam, 1993). COVID-19 pandemisi başta olmak üzere son salgınlar üzerine araştırmalar giderek artmakta olup, buna bağlı olarak devamlı gelişen bir yazın vardır (Makridis & Wu, 2020). Bu çalışmaların içinde salgın boyunca sosyal sermayenin ve niteliklerinin salgınların yayılımını önleme ve kontrol etmede oynayabileceği temel rolü vurgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Newman, 2002; Koh & Cadigan, 2008; Aldrich, 2012; Ventresca & Aleman, 2013; Wilkinson & Fairhead; 2017). Sosyal temasları, iletişimi ve bağları azaltmak, COVID-19’un yayılmasını yavaşlattığı ifade edilmektedir (Borgonovi & Andrieu, 2020). Sosyal ağ ilişkilerinin toplamını ifade eden sosyal sermaye ile COVID-19 virüsünün yoğunluğu arasında negatif ilişki olduğunu bulan araştırmalar bulunmaktadır (Bai vd., 2020; Bartscher vd., 2020; Borgonovi & Andrieu, 2020; Ding vd., 2020; Kuchler vd., 2020). Aynı zamanda güvene dayalı ilişkilerin önemini ortaya koyan çalışmalar (Blair vd., 2017; Vinck vd., 2019; Trapido, 2019), normlar ve sosyal ağlar ile sosyal sermayeyi ilişkilendirerek bir salgın sırasında sakin, huzurlu ve kolektif eylemi kolaylaştırmadaki oynadığı rol konulu araştırmaların önemli yer tuttuğu belirtilmektedir (Makridis & Wu, 2020). COVID-19 salgını sırasında davranışsal tepkileri şekillendirmede sosyal sermayenin rolüne dair kanıtlar ortaya çıkmaya da başlamıştır (Borgonovi & Andrieu 2020; Bargain & Aminjonov, 2020; Durante vd., 2020). Sieglach’a (2020) göre incelenen tüm ülkelerde, virüsün başlangıçta yüksek sosyal sermaye alanlarında daha yaygın olduğu, yüksek sosyal sermaye alanları daha canlı ve sosyal ve ekonomik olarak daha iyi bağlantılı olduğundan bu şaşırtıcı değildir. Yüksek sosyal sermayeye sahip alanların da sosyal olarak daha aktif, canlı ve daha iyi bağlantılı olduğu bilinmektedir (Knack & Keefer, 1997, Tabellini, 2010). Bu nedenle, pandeminin başlangıcında virüsün bu alanlarda daha hızlı yayıldığı görülmektedir.

Mevcut salgın, uzun zamandır devam eden araştırma anlayışını doğrularak uzaktan çalışma ilişkilerinin zorluklarının farkına varılmasını sağlamıştır. Uzaktan çalışma düzeninin benimseyen işletmeler için hem biçimsel hem de biçimsel olmayan faydalı sosyal ağ ilişkilerine sahip olmak, güven, açık iletişim kanalları ile çalışma alt yapısının yeterli olması, sorumluluk ve rollerin belirlenmiş olması gibi unsurların arasında ön plana çıkmaktadır. İletişim teknolojileri, seyahat maliyetlerini ortadan kaldırarak ve zaman yatırımlarını azaltarak sosyal ilişkileri sürdürmenin uygun maliyetli yollarını sağlamaktadır. Tekrarlanan etkileşim, uzaktan bile olsa güven, aidiyet ve çeşitli normlar gibi ilişki niteliklerini güçlendirebilir (Borgonovi & Andrieu, 2020). Sosyal bağlar etkileşimlerimizi ve sosyal ilişkilerimizi zenginleştirir ve bir pandemi

sirasında bu sosyal bağlantılar virüse ve hayatımızın çeşitli yönlerindeki zorluklara karşı direncimize katkıda bulunur. Bir çalışanın sosyal ilişkileri bir örümcek ağına benzetildiğinde, sık konuşulan ve yakın hissedilen insanlar ağıın iç çemberinde ve seyrek veya geçici olarak görülen tanıdıklar ise ağıın dış çemberinde yer alacaktır. Bu çemberlere “güçlü bağlar” ve “zayıf bağlar” adı verilmiştir. Granovetter’in (1973) vurguladığı gibi, çok fazla zaman geçirilen insanlarla muhtemelen aynı bilgilere sahip olunmaktadır. Fakat yakın çevrenin ötesindeki fırsatlardan haberler getirmek için zayıf bağ olan yabancılara güvenilir ve bu tanıdıklarımızdan ne kadar çok olursa, o kadar iyi iş fırsatları ele geçer.

Salgından önce çalışma ilişkilerinde güçlü bağlar kurmamış olanlar için, uzaktan ve sanal iletişim platformları aracılığıyla çalışmak ve yönetmek, güçlü bağlar kurmak ve ağ ilişkilerini sürdürmek hatta daha da artırmayı zorlaştırmak, birlikte çalışma ve iş arkadaşlığı yerine bireyi daha bireysel davranarak içe kapanmaya yöneltecek, böylece normlar, hedefler ve görevler ile etkili iletişim ve bilgi paylaşımı engellenecektir. Uzaktan çalışma ilişkileri ile ilgili yapılan araştırmalar ayrıca yöneticilerin uzaktan yapılan işin önündeki engelleri hafifletmek için ne gibi önlemler alabileceğini önermektedir. Çalışanlar için daha olumlu bir iş deneyimi yaratmak ve hem ekipte hem de şirketteki motivasyonunu artırmak temel amaçtır. Salgın gibi kriz dönemlerinde yapılması gereken, işverenlerin ya da yöneticilerin, çalışanlarla sık iletişim kurmaları, kişisel bilgilerini sosyal medya da dahil olmak üzere uzak meslektaşları ile paylaşmaları, işleri tanımlanması ve daha güçlü ilişkiler geliştirilerek algılanan yakınlığı kolaylaştırmaları olduğu belirtilmiştir (O’Leary vd., 2014). Genellikle okullarda, işyerlerinde, parklarda ve diğer kamusal alanlarda gerçekleşecek gündelik etkileşimler, uzaktan çalışma düzenlemesinde olmayacaktır. Bu insani etkileşim eksikliğinin yerini telefon uygulamaları, sohbet ve sosyal medya platformları, e-posta ve e-meeting uygulamaları gibi çeşitli dijital teknoloji elemanları ev dışındaki kişilerle iletişimde giderek merkezi bir rol üstlenmiştir. Dijital iletişime olan bu güven mevcut sanal ilişkileri güçlendirsede daha anlamlı ilişkilerin kurulmasını artıran köprüleme ve bağlantı etkileşimlerini zorlaştırarak daha az yaygın hale getirmektedir.

Güçlü ve zayıf bağ ağları, hem kısa vadeli müdahale aşamasında hem de uzun vadeli iyileşme sürecinde kriz senaryolarıyla karşı karşıya olan bireylere ve topluluklara yarar sağlar ve yüksek düzeyde sosyal sermayeye sahip topluluklar, afet senaryoları olmayanlara göre daha iyi performans gösterir (Aldrich, 2012). Fiziksel mesafenin ve izolasyonun sosyal ağ ilişkileri ile edinilen sosyal sermaye üzerindeki etkileri göz ardı edilemez. En önemlisi sosyal sermayenin insanların diğer insanlarla bağlar, iletişim ve etkileşimler kurmalarıyla artması, ayrıca sosyal sermayenin birleştirilmesi toplumun salgın ile mücadelesinde ve iyileşme oranlarının azalmasında rol oynayacağı da belirtilmektedir (Pitas & Ehmer, 2020). Salgın günlük olarak daha az insanla etkileşime girmek için rutinlerimizi değiştirdikçe, sosyal ağ yapılanmamızı önemli zayıf bağ ilişkileri ile küçültmektedir. Yeni bilgi ve fikirler için zayıf bağların bizim için güçlü bağlarımızdan daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Granovetter, 1973; Burt, 1992). Özellikle Granovetter’in (1973) zayıf bağların gücü başlıklı makalesi, o zamana kadar bireyin refahının yakın arkadaş ve aile ile olan ilişkilerin kalitesine bağlı olduğunu varsaydıkları düşüncesini çürüterek ilişkilerin miktarının da önemli olduğunu göstererek yazında farklı bir yer edinmiştir. Sosyal ağ ilişkileri ve etkileşimleri geleneksel olarak geliştirme şeklimiz değişmiştir. Düzenli olarak temas kurduğumuz insanlarla iletişimi ve bağlantıları sürdürmek bir zorluk olmaya devam ederken, mevcut koşullar bağlantımıza alternatifler gerekli kılmıştır. Sosyal bir varlık

olan insan diğer insanlarla iletişim kurma ve etkileşim kurma ihtiyacı hisseder ve bu salgın, bir tür sosyal mesafe gerektiren bir müdahale stratejisi olarak izolasyon gerekli kılmıştır. Bu nedenle salgının sosyal ilişki ve bağ özelliklerini değiştirdiğini değerlendirmekteyiz. Bahsedilen bu gerekçeler temel alınarak, çalışmanın ilk önermesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 1: Salgın nedeniyle uzaktan çalışma düzeni çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin tamamen değişmesine neden olur.

Uzaktan çalışma düzeni tüm günlerin aynı hissedebileceği monotonlaşmaya müsait bir ortam olabileceğinden zamanla depresyona girme veya tükenmişlik sendromu yaşanmasına neden olabilir. Bu sıkıntılardan çalışanları kurtaracak olan, bir yenilik kaynağı olan zayıf bağlarla etkileşim ve iletişimi artırmaktır. Zayıf bağların çoğalması içinde yaşanan belirsizlik döneminde nasıl davranılacağına dair çalışanlara rehberlik edecektir. Çalışanlar uzaktan çalışırken mecburi olarak zayıf bağlarla çok çeşitli konuşmalar yaparak, sınırlı yaşamın çeşitli zorluklarıyla nasıl başa çıkılacağına öğrenebilirler. Karantina şartlarının kısıtladığı rutin güçlü bağlarla ise doğal olarak iletişim azalacaktır. Bu dönemde yalnızca güçlü ilişkilerle etkileşime girmek için daha fazla zaman harcamaya çalışmak hem anlamsız hem de külfetli olacak ve fayda sağlayacak ilişkilerin kaçırılmasına ve zaman kaybına neden olacaktır. Leslie'ye (2020) göre uzaktan çalışma paradigmasının olabilecek olumsuz sonuçlarından biri, tanıdıklarla ve güçlü bağlarımızla olan bağlarımızın dağılabileceği veya kaybedilebileceğidir. Artık ofise ya da işyerlerine gidilmediğinden birçok ilişkiden mahrum kalınmaktadır ve bilgi alışverişi de engellenmektedir. Ayrıca güçlü bağların sık ve tekrarlanan ilişkiler olması nedeniyle salgın gibi kriz dönemlerinin ve uzaktan çalışma şartlarının buna imkan vermeyeceği söylenebilir.

Salgının insanların zayıf bağları ve onlardan elde ettikleri faydalar üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu savunabiliriz. Kriz tarafından çalışma uygulamalarının değiştirmeye zorlanan işletmeler, evden ve sanal çalışma alanlarına doğru kalıcı bir geçiş yapabilirler. Her ne kadar çalışanlar esnek çalışma şartlarının artması, ev sorumlulukları ile kişisel gelişimlerine daha fazla zaman ayırabilme gibi birçok açıdan fayda sağlasalar da, bu değişikliğin olası bir dezavantajı, sosyal ağ ilişkilerinin küçülmesidir. Bu bağlamda kıyaslanacak olursa fiziksel ofisler sadece resmi ve yüz yüze toplantılar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yakın çalışmadığımız ama işleri kendi başımıza etkisi olan insanlar olan profesyonel zayıf bağlarımızla tesadüfen karşılaşabileceğiniz alanlar olarak da işlev görürler. Tüm bu nedenlerden dolayı işlerin ve işleyişin tıkanmasının önüne geçmek için zayıf bağ ilişkileri geliştirmenin yolları bulunmaya çalışılmalıdır Sosyal karantina koşullarında bile, daha uzak tanıdıklar önemlidir. Şöyle ki bu şartlarla başkalarının nasıl başa çıktıklarını ve neler yaptıklarını öğrenmek işlerin devamlılığına ve yürümesine katkı sağlayacaktır. Uzaktan çalışma sürecinde sosyal medya, işleyiş için faydalı etkileşimler için çok iyi tanınmayan ve nadiren iletişim kurulan insanları bulmak ve onlara ulaşmak için özette zayıf bağlarla iletişim kurmak için kullanılabilir. Çok az tanınan ve az sıklıkla iletişim kurulan insanlardan çok fazla işle ilgili bilgi öğrenilebilir. Uzaktan çalışma düzeninde ağ oluşturma zaman alır ve ağı büyümesi ve ilişkilerin gelişmesi için zayıf bağların çok sayıda olması faydalıdır. Granovetter'in (1973) makalesinde vurguladığı en önemli nokta zayıf bağların miktarının ne kadar çok olursa o kadar çok sayıda yeni fikir, iş ve sosyal ağ yapılanması ile işbirliği şansına sahip olunmasıdır. İlişkiler kurulmaya devam ettikçe, faydalı olacak bağlar takip edildikçe profesyonel iş ilişkileri ve iş potansiyelleri artacaktır. Dijital teknolojiler ve özellikle sosyal medya platformları zayıf bağlantılar kurarak işletmenizin devamlılığına ve

çevrimiçi marka oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Bu gerekçeler kapsamında, çalışmanın ikinci önermesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 2: Salgın nedeniyle uzaktan çalışma düzenine geçilmesi çalışanların zayıf bağlarını ve bu bağlardan edindikleri faydaları artırması beklenir.

Güçlü sosyal bağlar ise genellikle aile üyelerinden, akrabalardan ve arkadaşlardan oluşarak bu bağlar devamlılık gösteren ilişkilerin, sık bulunulan etkileşimlerin ve yoğun duygusal ilişkilerin sonucunda oluşan bağlardır. Bu bağlar, genellikle herkesin erişemeyeceği belirli kaynaklara ve bilgilere erişim sağlar. Sıklıkla belirli bir dönem içinde geliştirilen temas ve destek sıklığıyla beslenirler. Fiziksel mevcudiyet, mümkün olduğunda, insanların kurduğu ve sahip olduğu bağları güçlendirir. Bununla birlikte, COVID-19 salgını sırasında, yüz yüze etkileşimi gerçekleştirme yeteneği oldukça sınırlıdır. Bunun yerine, virüsle başa çıkma stratejisi olarak, insanların hastalığın daha fazla bulaşmasını önlemek için birbirlerine güvenli bir fiziksel mesafe koymaları şiddetle tavsiye edilmiştir. Yaşlılar gibi risk altındaki nüfusun ve önceden sağlık sorunları olanların virüse yakalanma riskinden kaçınmak için aile üyelerinden izole edildiğini ve en yakınındakilerle dahi ilişki kurmadıkları bilinmektedir. Bu tür koşullar, güçlü bağların sosyal bağ ve ilişki alışkanlıklarının iş ilişkilerinde de potansiyel olarak nasıl bir kırılma ve güvensizlik kaynağı olabileceğini göstermektedir. Şirketler pandemi sırasında evden çalışmayı sağlamak için çeşitli araçlar ve uygulamalar tasarlamıştır. Sosyal medya, hem bilgi yayma aracı hem de yüz yüze iletişimin sınırlamalarını artırmak için bir mesajlaşma platformu olarak çalışanlara işlerin yerine getirilmesinde çok faydalı olmaktadır. Bu teknolojiler aracılığıyla gerçek zamanlı ulaşma ve bağlanma yeteneği, sosyal bağ ve iletişim kurulan insanlardan daha fazla soyutlanmayı sağlamıştır. Güçlü bağlar kurmanın zaman ve emek gerektirmesi nedeniyle salgın sürecinde bireyler genelde zayıf bağlar kurarlar ve bu zayıf bağlar da bireyin sahip olduğundan daha fazla sosyal gruba erişmesini sağlar (Seibert vd., 2001:222). Sosyal bağ ve ilişkilerin sosyal mesafe ve salgının yayılmasını yavaşlatmak için uygun bir çözüm olarak azaltılması sosyal ilişkilerin değişimini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, herkesin etkileşimlerine devam edecek kaynaklara sahip olmadığını kabul etmek ve bu alternatifleri kullanarak bilinçli olarak kendi kendini izole etmek önemli olduğundan teknolojinin sağladığı avantajlardan yararlanarak bağ ve ilişkileri sürdürme imkanı olmaktadır. Bahsedilen bu gerekçeler kapsamında, çalışmanın üçüncü önermesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 3: Salgın sürecinde uzaktan çalışma düzeni nedeniyle çalışanların güçlü bağlarının zayıf bağ ilişkilerine dönüşmesi beklenir.

5. Sonuç ve Tartışma

COVID-19 sadece bir hastalık salgını değildir aynı zamanda sosyal hayatı bozan, sosyal etkileri hissedilen ve fiziksel sosyal etkileşimde benzeri görülmemiş bir kesinti yaratan bir salgındır. Bu süreçte sosyal ağ oluşturma ve sosyal sermaye her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Yayılan koronavirüsün bir sonucu olarak giderek daha fazla şirket uzaktan çalışma politikaları uygulamaktadır. COVID-19 yeni sosyal ve kültürel ilişkileri ortaya çıkarmıştır. Geleceğin çalışma ilişkileri çalışan verimliliğini arttırarak ve organizasyonları gelecekte çalışmanın gerçekleştirileceği şartlara hazırlamak için köklü değişiklikler gerektirecektir. Bu dönemde ülke ekonomileri darbe almıştır ve işletmelerin ayakta kalması için çeşitli destekler verilmeye çalışılmaktadır. Öncelikli göz önünde bulundurulması gerekenin virüsün insan ayır

etmeden bulaştığı ve hasta ettiği gerçeğidir. İnsan sağlığı herşeyden önemlidir. Uzaktan çalışma düzeni salgın boyunca zorunlu olarak uygulanan bir çalışma düzeni olmasının yanı sıra risk altındaki bir bölgeden dönen veya enfekte olmuş bir kişiyle temas halinde olan veya çalışan enfekte olan ancak hafif semptomları olan çalışanlar için mümkün olduğunca kullanılmalıdır. Hizmet sektörü uzaktan çalışma düzenine en kolay adapte olan iş dallarını barındırmaktadır. Maalesef bu dönemde her işletme uzaktan çalışma düzenine geçememiş ve personel çıkartma ve küçülme yoluna gitmiştir. Hizmet sektöründeki işletmeler hem kendi iyilikleri için, yeni, yenilikçi ve işbirlikçi fikirlerin başarı için çok önemli olması hem de faaliyet gösterdikleri toplumun çalışanların daha sık evde kalmalarına izin verirken yeni çalışma ortamlarının zayıf bağlar kurmaya elverişli olmasını sağlamak için fırsatlar yaratmalıdır. Bireylerin sosyoekonomik ve davranışsal özelliklerindeki benzerlikleri sosyal bağlarını şekillendirmede ve sosyal ağ düzeneklerini oluşturmada etkilidir. Her insan çoğu zaman diğer insanlarla güçlü ilişkiler kurmaya çalışır ve güçlü bağlara odaklanır. Çünkü birini ne kadar iyi tanırsak ve ilişki ne kadar güçlü olursa, bizim için o kadar değerli ve faydalı olacağı düşünülür, fakat bu durumun iş dünyasında tam tersi geçerlidir. İşyerinde en faydalı olabilecek bağlar güçlü bağlar değil, aksine zayıf bağlar (tanımadığımız kişiler veya bunu bilmediğiniz insanlar) çok daha değerlidir. Farklı sosyal çevreler arasında köprü kurarak, zayıf bağların bizi yeni fikirler ve bakış açılarıyla ilişkilendirmesi, önyargılarımıza meydan okuması ve yeniliği ve bilginin yayılmasını teşvik etmesi daha olasıdır.

Sonuç olarak, içinde yaşadığımız pandemi şartları yaşantılarımızı kısıtlamakta fakat bu vizyonumuzu kapatmamıza neden olmamalıdır. Hem yaşamlarımız hem de çalışma düzenlerimiz zaman içerisinde normale dönecek ve yeni normalin nasıl görüneceğini bilmesek de, sürecin kolay olmayacağını ve şirketlerin yeni gerçekleri yönetmeye hazır olması gerektiğini biliyoruz. Durumların düzelmesi için fırsatlar yaratmalı ve bunun için yetenekli, sağlıklı ve özverili çalışanlara ihtiyaçlar vardır. Uzaktan çalışma düzenlemelerinin genişletilmesi, COVID-19 salgınının ekonomik ve istihdam sonuçları ile başa çıkmak için önemli ve değerli bir araç olacaktır. Mümkün olduğunda, işi eve kaydırmak, birçok işçinin işlerini yapmaya devam etmesine ve birçok işletmenin çalışmaya devam etmesine izin verecektir. Bu, ekonominin şu an yaşadığı olumsuz şoku kısmen hafifletecek, gelirleri dengeleyecek ve birçok endüstri, firma ve kurum için önemli destek hizmetleri sağlayacaktır. Dünyayı etkili altına alan salgının en önemli sonuçlarından biri sürekli bağlantılı olarak yaşama mecburiyeti nedeniyle ilişkilerin çevrimiçi olarak dijital platformlar ve sosyal medya platformlarından edinilmesi büyük ölçüde çevrimiçi sosyal ağlara bağlıdır. Sosyal ağ hizmetleri çalışanların işlerini geliştirmeleriyle ilgili yeni bağlantılar, ilişkiler ve kişisel ağlarını genişletmelerine olanak sağladıkları için sosyal sermaye üretmek için güçlü araçlar sağlar. Burada, kalıcı bir sosyal ağa sahip olmak, ağ katılımcılarına bilgiye erişim, finansal kazançlar ve psikolojik iyi olma gibi erişilemez kaynaklar sağlayabilir. Sosyal ağlar ağ katılımcıları için doğrudan veya dolaylı faydalar sağlayabildiğinden, ağları genişletmek için yeni sosyal bağların nasıl oluştuğunu anlamak önemli bir araştırma konusu olmuştur. Granovetter'in (1973) vurguladığı gibi yakın çevrenin ötesindeki fırsatlardan haberler getirmek için zayıf bağ olan yabancılara güvenilir ve bu tanıdıklarımızdan ne kadar çok olursa, o kadar iyi iş fırsatları ele geçer. Bu amaçla sosyal ağ yapılanmalarının güçlü bağlardan ziyade zayıf bağlardan oluşması bu süreçte uzaktan çalışma ve iş ilişkilerinin sürekliliğinin sağlanması için çözüm sunmaktadır. İşletmelerin ve çalışanların zayıf bağlar kurmaları ve sayısını artırmaları için dijital uygulamalara yetkinlik kazanmalarının ve sosyal medya takibini düzenli ve stratejik olarak yapmalarının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Uzaktan çalışma çalışanlarının iyi bir iş-yaşam dengesi, üretkenlik ve memnuniyet sağlamasına olanak tanıyan en iyi uygulamaları ve teknolojileri belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu aynı zamanda çalışanlar için güvenli bir ağ ortamı sağlayan işbirliği yazılımı konusunda daha fazla araştırma yapılmasını gerektirir. Kuruluşların yüz yüze etkileşimler yerine sanal işe alma, eğitim ve sosyalleşme biçimlerini kullanması gerekir. Uzaktan çalışma düzenlemelerinin yapılmasıyla iş otonomisi, çalışanlara çatışan iş ve aile taleplerini yönetmek için doğru kaynakları sağlayarak uzak çalışma ortamlarında ortaya çıkabilecek aile ile ilgili zorlukları hafifletecektir. Dijital teknolojilerin, salgın sonrası sivil yaşamın her yönüne (sağlık, eğitim, iş ve ötesi) kalıcı entegrasyonu, hükümetler ve teknoloji aktörleri tarafından da tartışılmaktadır (Klein, 2020).

Son olarak, romancı akademisyen Arundhati Roy'un sözleriyle, COVID-19 salgını yalnızca destansı bir felaket değil, aynı zamanda bir "portal" dır (Roy, 2020). COVID-19 salgını sonrası bir dünyada, örneğin nasıl yaşadığımız, çalıştığımız, bilimsel bilgi ürettiğimiz, sağlık hizmeti sağladığımız ve ilişki kurduğumuz gibi her şeyi yeniden düşünmemizi sağlayan yeni bir alan açmıştır. Bu, kullanılabilen çok çeşitli platformlar nedeniyle daha da karmaşık hale gelmektedir. Çok sayıda farklı platform ve teknoloji bulunmaktadır. Örneğin, Skype, Zoom, Facebook, Hangouts, WhatsApp, FaceTime, Google Duo, WeChat, Wire ve daha pek çok yerde görüntülü görüşme yapılabilmektedir. Bu kadar farklı uygulamayla aynı anda başa çıkmak ve takip etmek zor olmaktadır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın yazarları olarak makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduğumuzu beyan ederiz.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmanın sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederiz.

Kaynakça

- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27, 1-17.
- Alan, H. (2017). Kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermaye edinme biçimleri: Bağımsız kadın yönetim kurulu üyeleri üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldrich, H., Reese, P. R. & Dubini, P. (1990). The go-between: Brokers' roles in entrepreneurial networks. Paper Presented at Babson College Entrepreneurship Conference.
- Aldrich, D. P. (2012). Building resilience: Social capital in post-disaster recovery. University of Chicago Press.
- Bai, J. J., Jin, W. & Wan, C. (2020). The impact of social capital on individual responses to COVID-19 pandemic: Evidence from social distancing. SSRN paper.
- Bargain, O. & Aminjonov, U. (2020). Trust and compliance to public health, policies in times of COVID-19. *Journal of Public Economics*, 192(2020)-104316.

- Bartscher, A. K., Seitz, S., Slotwinski, M., Siegloch, S. & Wehrhöfer, N. (2020). Social capital and the spread of Covid-19: Insights from European countries.
- Bian, Y. (1997). Bridging strong ties back in: Indirect ties, network bridges and job searches in China. *American Sociological Review*, 62, 366-385.
- Biron, M. (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2).
- Blair, R. A., Morse, B. S. & Tsai, L. L. (2017). Public health and public trust: Survey evidence from the Ebola Virus Disease epidemic in Liberia. *Social Science & Medicine*, 172, 89-97.
- Borgonovi, F. & Andrieu, E. (2020). The role of social capital in promoting social distancing during the COVID-19 pandemic in the US. Retrieved June 10, 2020, from <https://voxeu.org/article/social-capital-and-social-distancing-us>
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Burt, R. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology Supplement*, 94, 93-120.
- Crudeli, L., Macinelli, S. & Ponti, G. (2008). Social capital or economic rents? An experimental study. *Rationality and Society*, 20(3), 311-342.
- Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review, In D. A Buchanan, A. Bryman (Eds.). *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 671-689). London: SAGE Publications Ltd.
- Durante, R, Guiso, L. & Gulino, G. (2020), Civic capital and social distancing evidence from Italians' response to COVID-19. *VoxEU.org*, 16 April.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Fukuyama, F (2016). *Social capital and civil society*. IMF Working Paper No. 00/74. 0.
- Gabbay, S. M. & Leenders, R. Th. A. J. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. In R. Th. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate social capital and liability* (pp.1-14). Boston: Kluwer Academic Publishers
- Gartner (2020). Gartner HR survey reveals 88% of organizations have encouraged or required employees to work from home due to coronavirus. Retrieved May 15, 2020 from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88-of-organizations-have>
- Ginley, B. (2020). Working remotely if you are visually impaired. *British Journal of Visual Impairment*, 1-4.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481- 510.
- Gulati, R., Dialdin, D. A. & Wang, L. (2002). Organizational networks. In J. A. C. Baum (Eds.) *The Blackwell companion to organizations* (pp.281-303). Oxford: Blackwell.
- Hite, J. M. & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- ILO. (2020). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work*. Second edition
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 1 (30), 146-165.
- Kadushin, C. (2002). The motivational foundation of social networks. *Social networks*, 24(1), 77-91.
- Kalashnyk, N. & Krasivskyy, O. (2020). Interaction in society - new approaches to state and international administration in the post-COVID-19 period. *Postmodern Openings*, 11(1Supl2), 49-58.
- Kawachi I, Subramanian, S. V. & Kim, D. (2008). Social capital and health: A decade of progress and beyond. In *Social, capital and health*. Springer, 1–26.
- Khan, K. S, Kunz, R., Kleijinen, J. & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(2), 118-121.
- Klein N. (2020). Screen new deal. *The intercept*. Erişim Tarihi: 20.05.2020. <https://theintercept.com/2020/05/08/andrew-cuomo-eric-schmidt-corona-virus-tech-shock-doctrine/>
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? a cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Kodama, M. (2019). *Developing holistic strategic management in the advanced ICT era (series on technology management)*. World Scientific Publishing Europe.
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*.
- Koh, H. K. & Cadigan, R. O. (2008). Disaster preparedness and social capital. In I. Kawachi, S.V. Subramanian, D. Kim (Eds.), *Social, capital and health* (pp. 273-285). New York, NY: Springer.
- Koka, B., Madhavan, R. & Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31, 721-737
- Kominers, S. & Gonzalez, G. (2020). Zoom video communications and COVID-19. *Harvard Business School Case 820–108*, March.
- Köker, A. R. (2008). Örgütlerarası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: Ostim ve Ankara organize sanayi bölgelerinde bir çalışma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuchler, T., Russel, D. & Stroebel, J. (2020). The geographic spread of COVID-19 correlates with structure of social networks as measured by Facebook. *NBER working paper*.
- Leslie, I. (2020). Close friends are important - but research shows that building networks of casual acquaintances can boost happiness, knowledge and a sense of belonging. Retrieved June 6, 2020 from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200701-why-your-weak-tie-friendships-may-mean-more-than-you-think>
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Makridis, C. & Wu, C., (2020). Ties that bind (and social distance): How social capital helps communities weather the COVID-19 pandemic. Retrieved May 14, 2020, from <https://ssrn.com/abstract=3584581> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584581>

- Mayer Brown Report. (2020). Managing HR through COVID-19. Mayer Brown International LLP, Retrieved June 15, 2020, from <https://www.mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2020/03/managing-hr-through-covid19.pdf>
- McCulloch, A. (2020). Staff face 'temporary' redundancies and reduced hours. Retrieved July 16, 2020, from <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/>
- Mukhopadhyay, B. & Mukhopadhyay, B. K. (2020). Effectively managing remote workplace during COVID-19. The Sentinel, Post-Editorial, 19th March.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newman, M. E. J. (2002). Spread of epidemic disease on networks. *Phys. Rev. E* 66, 016128.
- O'Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond being there: The symbolic role of communication and identification International HRM insights for the COVID-19 pandemic Paula Caligiuri et al. In perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38 (4), 1219-1243.
- Pitas, N. & Ehmer, C. (2012). Social capital in the response to COVID-19. *American Journal of Health Promotion*, 1-3.
- Powell, W. W. & Grodal, S. (2005). Networks of innovators. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson (Eds.). *The Oxford handbook of innovation* (pp56-85). Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rausanu, S. & Grosan, C. (2010). Social networks for epidemic spreading a case study. *Studia Univ. Babeş Bolyai, Informatica*, 4(3).
- Roy, A. (2020). The pandemic is a portal. *Financial Times*. Erişim Tarihi: 17.08.2020. <https://www.ft.com/content/10d8f5e8-74eb-11ea-95fe-fcd274e920ca>
- Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: Structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427-449.
- Seibert, S. E. Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Serçemeli, C. (2020). A brief overview to the Covid-19 pandemic in terms of working life and labor law. *Turan-Sam* 46, 395-405.
- Siegloch, S. (2020). The power of social capital during a pandemic. Erişim Tarihi: 10.08.2020. <https://wol.iza.org/opinions/the-power-of-social-capital-during-a-pandemic>
- Sözen, H. C. (2007). Bağlam kapsamında örgütlerarası ağ düzenekleri: Dayanıklı ev aletleri sektörü örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, H. C. & Sağsan, M. (2009). Social networks versus technical networks: How different social interaction patterns effect information system utilization in the organizations?. *Journal of US-China Public Administration*. 6(7), 65-72.
- Stam, W., Arzlanian, S. & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29, 1.
- Tabellini, G. (2010). Culture and institutions: Economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 677-716.
- Tajeuna, E. G., Bouguessa, M. & Wang, S. (2019). IEEE. *Transactions on knowledge & data. Engineering*, 31(6), 1166-1180.

- Takaffoli, M. Rabbany, R. & Zaiane, O. R. (2014). Community evolution prediction in dynamic social networks. Proc. Int. Conf. Advances Social Netw. Anal. Mining, 9-16.
- Thomas, D., Campbell, P. & Hancock, A. (2020). Companies from ford to Unilever send staff to work from home. Retrieved March 13, 2020 from <https://www.ft.com/content/1d54d08a-6555-11ea-b3f3-fe4680ea68b5>
- Tötterman, H. & Sten, J. (2005). Start-Ups business incubation and social capital. International Small Business Journal, 23, 487-511.
- Trapido, J. (2019). Ebola: Public trust, intermediaries, and rumour in the DR Congo. The Lancet Infectious Diseases, 19(5), 457-458.
- Yürekli, S. (2020). Çalışma hayatında koronavirüs (COVID-19) salgınının etkileri, korona virüs (COVID 19) salgınının hukukî ilişkilere etkisi (özellikle Borçlar Hukuku, Ticaret Hukuku, İş Hukuku, Medenî Usul ve İcra Hukuku alanlarına ilişkin bir inceleme). İstanbul Ticaret Üniversitesi Raporu.
- Ventresca, M. & Aleman, D. (2013). Evaluation of strategies to mitigate contagion spread using social network characteristics. Soc. Netw. 35, 75-88.
- Vinck, P., Pham, P. N., Bindu, K. K., Bedford, J. & Nilles, E. J. (2019). Institutional trust and misinformation in the response to the 2018-19 Ebola outbreak in North Kivu, DR Congo: A population-based survey. The Lancet Infectious Diseases, 19(5), 529-536.
- Vischer, J. C. (2008). Towards a user-centred theory of the built environment. Building Research and Information, 36(3), 231-240.
- Wei, T. T. & Wong, L. (2020). Firms urged to stagger work hours, let staff work from home. Retrieved March 14, 2020, from The Straits Times website <https://www.straitstimes.com/singapore/firms-urged-to-stagger-work-hours-let-staff-work-from-home>.
- Widén-Wulff, G. & Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. Journal of Information Science, 30(5), 448-458.
- Wilkinson, A. & Fairhead, J. (2017). Comparison of social resistance to Ebola response in Sierra Leone and Guinea suggests explanations lie in political configurations not culture. Critical Public Health, 27(1), 14-27.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of this article is to examine the changing labor relations all over the world due to the COVID-19 pandemic from the perspective of social capital and to discuss how the relations change in this process according to the characteristics of social network relations, depending on the theoretical bases. The research questions were created because of a systematic literature review in order to clearly investigate the research phenomenon and understand how the social network relations are affected in the context of the work environment, in the conduct of the COVID-19 epidemic in the form of remote or home working. The research questions of the study; how did the remote working order, which is a compulsory form of work during the epidemic, affect social network relations? In addition, in this process, which types of social network relations provide more benefits in terms of business order? is in the form. This study is a theoretical article that offers explanations depending on the literature. Therefore, in this study, a hermeneutic perspective was adopted and it was aimed to explain the characteristics of social network relations that changed both quantitative and qualitative configurations with remote work during the epidemic process. In the study, first, the concepts of working from home or remotely, which gained importance during the epidemic process were explained, and then social capital and social network relations theories were explained in detail.

Literature Review

Despite causing so much anxiety and fear to employees, COVID-19 has again demonstrated the importance of the role of human resources created by employees. Working conditions affect employees' efforts to do work and protect their health (Vischer, 2008). While the effects of the pandemic remind workers and companies that they depend on workers to carry out their core activities, it has also shown that many professions are very sensitive. Many people have had to make significant changes in their daily lives in a short period without preparation. Working remotely means that employees work from location outside the organization or office, and new technology-based work practices are built around communication and collaboration (Kominers & Gonzalez, 2020). In the COVID-19 process, managers have had to readjust their expectations from employees, and in order to provide a deeper understanding of the corporate cultures and working environment, the appropriateness of technology use by remote workers and the impact of technology on the working lives of individuals has been focused (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis, 2019). The spread of the new coronavirus pandemic has increased the demand for cloud technology services all over the world on a global scale. The demand for video conferencing for remote work has increased, causing the stock price of Zoom, a video conferencing software developer for the implementation of telework and online seminars, to skyrocket (Kodama, 2019). Thus, activities such as the creation of new business networks and the promotion of knowledge creation activities, the implementation of video conferencing tools, new dialogues and new information flows where meetings can be held have been facilitated. In addition, since video conferencing tools enable communication without the need for employees to physically go to a predetermined meeting place, these applications enable the design of new business networks without speech restrictions (Kodama, 2020).

Methodology

A systematic literature review to identify, critically evaluate, and combine the findings of all relevant, high-quality individual studies that address one or more research questions to generate new propositions from them. Systematic literature review has been defined as a method used to search and search for available research articles, analyze data, and gather evidence to get an idea of what is known and unknown about the topic (Denyer & Tranfield, 2009). Khan et al. (2003) proposed five key stages that serve as a guide for conducting systematic review. Accordingly, in the first stage, the review problems to be addressed were stated as clear, clear and structured questions. In the second stage, related studies were determined comprehensively. In the third stage, the most relevant studies among the studies were evaluated. In the fourth stage, the characteristics, quality and effects of the articles were tabulated. In the last stage, findings and interpretations are given.

Results and Conclusions

Expanding remote working arrangements will be an important and valuable tool to deal with the economic and employment consequences of the COVID-19 pandemic. When possible, shifting business home will allow many workers to continue doing their jobs and many businesses to continue working. This will partially mitigate the negative shock the economy is currently experiencing, stabilize revenues and provide important support services for many industries, firms and institutions. One of the most important consequences of the epidemic that affects the world is the necessity of living in constant connection, so the acquisition of relationships online from digital platforms and social media platforms is largely dependent on online social networks. Social networking services provide powerful tools for generating social capital as they enable employees to expand their networks, new connections, relationships and business development. Here, having a permanent social network can provide network participants with inaccessible resources such as access to information, financial gains and psychological well-being. Since social networks can provide direct or indirect benefits for network participants, understanding how new social ties are formed in order to expand networks has been an important research topic. For this purpose, the fact that social network structures consist of weak ties rather than strong ties offers a solution to ensure the continuity of remote working and business relations in this process.