

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI**

**COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMANIN ÖZERKLİK VE İŞ  
YAŞAM DENGESİ NOKTASINDA ÇALIŞAN ALGISINDA  
PERFORMANS VE MOTİVASYONA ETKİSİ- ANKARA'DA ÖZEL  
SEKTÖR ÇALIŞANI EVLİ KADINLAR ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**

**DENİZ BOZTEPE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. MEHMET ÇAKAR**

**ANKARA - 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 01/06/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Deniz BOZTEPE

Öğrencinin Numarası: 22110505

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Tez Başlığı: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Özerklik ve İş Yaşam Dengesi Noktasında Çalışan Algısında Performans ve Motivasyona Etkisi- Ankara’da Özel Sektör Çalışanı Evli Kadınlar Üzerine Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin, 01/06/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5’tir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

**ONAY**

Tarih: 01/06/2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

## ÖZET

**Deniz BOZTEPE, COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Özerklik ve İş Yaşam Dengesi Noktasında Çalışan Algısında Performans ve Motivasyona Etkisi- Ankara’da Özel Sektör Çalışanı Evli Kadınlar Üzerine Nitel Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2022.**

Çalışmanın amacı, COVID-19 salgını sırasında özel sektör çalışanı evli kadınlar için uzaktan çalışma ile iş yaşam dengesi ve özerklik seviyesi noktasında çalışanın performans ve motivasyon algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

2019 yılında COVID-19 salgının ortaya çıkması ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından kısa sürede pandemi olarak kabul edilmesinin ardından salgının etkilerini azaltmak amacıyla dünya genelinde kapanmalar, sosyal mesafe vb. tedbirler alınmıştır. Alınan bu tedbirler dolayısıyla işyerlerinde örgüt yapısı ve çalışma hayatı anlamında önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişikliklerden biri de pek çok örgütün zorunlu olarak uzaktan çalışma modelini uygulamaya koyması olmuştur. Bu model daha önce kısmen uygulanmış olsa da pandemi ile birlikte bir anlamda zorunlu olarak çok daha yaygın hale gelmiş, uzaktan çalışma modeli neredeyse tamamen evden çalışma modeline dönüşmüştür.

Bu çalışmanın amacı, uzaktan çalışma modeli ile çalışanın iş-yaşam dengesi ve özerklik açısından performans ve motivasyon algısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bunun için küresel salgın döneminde zorunlu uzaktan çalışma modelini uygulayanların yeni bir iş yeri olarak eve ne ölçüde uyum sağlayabildiğinin belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda, yukarıda bahsedilen ilişki çıktılarını ortaya koymak amacıyla bu araştırmada örneklem grubu olarak COVID-19 nedeniyle uzaktan çalışan evli kadınlar seçilmiştir. Daha güvenilir bilgilere ulaşmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve kartopu örnekleme yoluyla farklı sektörlerde çalışan kadınlar seçilmiştir. Görüşmeler yapıldıktan sonra ses kayıtları ve görüşme notları incelenerek kodlara, kategorilere ve temalara ulaşılmıştır. Çalışma ile katılımcıların dönem içinde yaşadıkları durumların, performanslarını nasıl etkilediği ve motivasyon algılarının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular sonucunda, iş yaşam dengesi ve özerklik noktasında uzaktan çalışmanın çalışma hayatına bağlı olarak uzaktan

alışan kadınların performans algısı ve motivasyonu üzerinde kişiden kişiye farklı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** COVID-19, uzaktan çalışma, iş yaşam dengesi, özerklik, performans ve motivasyon.

## **ABSTRACT**

**Deniz BOZTEPE, The Effect of Remote Working on Performance and Motivation in Employee Perception on Autonomy and Work-Life Balance in the COVID-19 Period- A Qualitative Study on Married Women Working in the Private Sector in Ankara, Başkent University, Institute of Social Sciences, Business Administration Master with Thesis Program, 2022.**

The aim of the study is to determine the relationship between remote working for married women working in the private sector during the COVID-19 epidemic and the their perception of performance and motivation in terms of work-life balance and autonomy level.

After the COVID-19 epidemic emerged in 2019 and was recognized as a pandemic by the World Health Organization in a short time, closures and social distance etc. measures were taken worldwide to reduce the effects of the epidemic. Due to these measures taken, significant changes have taken place in terms of organizational structure and working life in workplaces. One of these changes has been that many organizations have forced the remote working model into practice. Although this model was partially implemented before, it has become much more common in a sense with the pandemic, and the remote working model has almost completely turned into a working from home model.

The aim of this study is to determine the relationship between the remote working model and the employee's perception of performance and motivation in terms of work-life balance and autonomy. For that, it is important to determine to what extent those who apply the compulsory remote working model during the global epidemic period could adapt to the home as a new working place. In this respect, married women who worked remotely because of COVID-19 were chosen as the sample group in this research so as to to find out the aforementioned relationship outputs. In order to reach more reliable information, qualitative research method was used and women working in different sectors were selected through snowball sampling. After interviews were conducted, codes, categories and themes were reached by reviewing the audio recordings and interview notes. With the study it was intended to focus on the circumstances experienced by the participants during the period and how they affect their performance and motivation perceptions are examined in depth.

As a result of the findings obtained through the interviews conducted within the scope of the research, it has been observed that remote working has a different effect from person to person on the perception of performance and motivation of women who work remotely, depending on work-life balance and autonomy.

**Key Words:** COVID-19, remote work, work life balance, autonomy, performance and motivation.

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTARCT</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1 BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞMA</b> .....	4
1.1 Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışan Tanımları .....	4
1.2 Uzaktan Çalışma Türleri.....	5
1.2.1 Ev Esaslı Uzaktan Çalışma .....	5
1.2.2 Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma .....	6
1.2.3 Uydu Merkezlerde Uzaktan Çalışma .....	7
1.2.4 Mobil Çalışma .....	7
1.2.5 Karma Tele çalışma.....	7
1.3 Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Süreci .....	8
<b>2 BÖLÜM: İŞ YAŞAM DENGESİ</b> .....	10
2.1 İş Yaşam Dengesine Tarihsel Bakış .....	11
2.2 İş Yaşam Dengesi Kavramı .....	12
2.3 İş Yaşam Dengesine Dair Kuramlar .....	16
2.3.1 Rol Kuramı (Role Theory) ve Çatışma Kuramı (Conflict Theory).....	17
2.3.2 Genişleme Kuramı (Expansionist Theory).....	21
2.3.3 Dağılma Kuramı (Spillover Theory) .....	22
2.3.4 Taşma Kuramı (Overflow Theory).....	23
2.3.5 Dengeleme/ Telafi Kuramı (Compensation Theory).....	25
2.3.6 Bölünme Kuramı (Segmentation Theory).....	26
2.3.7 Araçsallık Kuramı (Instrumental Theory).....	27
2.3.8 Uygunluk Kuramı (Conformity Theory).....	28
2.3.9 İş- Aile Yaşamı Sınır Kuramı (Work/Family Border Theory).....	29
2.4 İş-Yaşam Dengesi(zliği) Önemi ve Sonuçları .....	35
<b>3 BÖLÜM: ÖZERKLİK</b> .....	39
3.1 Özerklik Tanımı.....	39

3.2	Özerklik (Öz Belirleme) Kuramı (Self Determination Theory) .....	40
3.2.1	Temel Psikolojik İhtiyaçlar .....	41
3.2.1.1	Özerklik .....	42
3.2.1.2	Yeterlilik .....	43
3.2.1.3	İlişkili Olma .....	44
3.2.1.4	Motivasyon .....	44
4.2.1.4.1	İçsel Motivasyon .....	46
4.2.1.4.2	Dışsal Motivasyon .....	46
3.3	İş Özerkliği .....	47
3.4	İş Özerkliğinin Önemi ve Sonuçları .....	52
<b>4</b>	<b>BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÖZERKLİĞE ETKİLERİ</b> .....	<b>54</b>
4.1	İş Yaşam Dengesi Bakımından Uzaktan Çalışma .....	54
4.2	Özerklik Bakımından Uzaktan Çalışma .....	57
4.3	COVID-19 Pandemisi Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Etkileri .....	60
<b>5</b>	<b>BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>66</b>
5.1	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi .....	66
5.2	Araştırmanın Yöntemi .....	69
5.3	Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	70
5.4	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	71
5.5	Araştırmanın Uygulanması .....	73
5.6	Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	74
5.7	Veri Analizi .....	76
<b>6</b>	<b>BÖLÜM: BULGULAR</b> .....	<b>78</b>
6.1	Pandemi Süreci ve Uzaktan Çalışmaya Geçiş .....	78
6.1.1	Pandeminin Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Genel Psikoloji Üzerine Bulgular ..	78
6.1.2	Çalışma Ortamı Altyapısının Uzaktan Çalışmaya Uygunluğu Üzerine Bulgular .....	80
6.1.3	Sağlıklı Yaşam ve Kişisel Bakım Üzerine Bulgular .....	82
6.1.4	İşe Gidiş- Geliş Sürelerinden Artırılan Zaman Üzerine Bulgular .....	85
6.2	İş Yaşam Dengesi, Rol ve Çatışma .....	86
6.2.1	Ev İçinde Görev Dağılımı Üzerine Bulgular .....	87
6.2.2	Ev İçinde Uygun Çalışma Ortamının ve Çalışmaya Yönelik Kesintiye Uğraticı Unsurların Olup Olmadığı Üzerine Bulgular .....	90



6.2.3	Aileyle Geçirilen Zamanın Kalitesi Üzerine Bulgular .....	92
6.2.4	İş Yaşam Dengesi Algısı Üzerine Bulgular .....	95
6.3	Çalışma Koşulları, İş Süreçleri ve Örgütsel Faktörler.....	97
6.3.1	Mesai ve Mola Saatlerindeki Değişimler Üzerine Bulgular .....	98
6.3.2	İş Yüğü ve İşlem Süreleri Üzerine Bulgular .....	101
6.3.3	Raporlama, Denetim ve İnisiatif Kullanma Üzerine Bulgular .....	103
6.3.4	İş Arkadaşları ve Müşterilerin İletişim, Problem Çözme ve Sosyalleşme Fonksiyonlarına Yönelik Bulgular .....	106
6.4	Bireysel Algı ve Farkındalıklar .....	112
6.4.1	Zaman Yönetimi ve Öz Disiplin Algısına Yönelik Bulgular .....	112
6.4.2	Yaratıcılık ve Yeterlilik Algısı Üzerine Bulgular .....	115
6.4.3	Motivasyon Algısı Üzerine Bulgular .....	117
6.4.4	Performans Algısı ve Sürecin Kariyere Etkisi Üzerine Bulgular.....	119
6.4.5	Gelecekte Tercih Edilebilecek Çalışma Modeline Yönelik Bulgular .....	121
<b>7</b>	<b>BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>124</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>132</b>
	<b>EKLER .....</b>	
	<b>Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları .....</b>	
	<b>Ek 2: Etik Kurul Onayı .....</b>	

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Nedenleri ve Sonuçları .....	14
Tablo 2: İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Çeşitleri .....	20
Tablo 3: İş Aile Yaşamı Dengesi Sınır Teorisinin Temel Kavramları .....	31
Tablo 4: Çalışanların Çalıştıkları Sektörler ve Mülakat Şekli .....	72
Tablo 5: Çalışanların Demografik Bilgileri .....	72
Tablo 6: Mülakat Bilgileri .....	73
Tablo 7: Kod, Kategori, Tema Analizi .....	75

# GİRİŞ

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan COVID-19, kısa süre içinde tüm dünyaya yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından da 11 Mart 2020'de pandemi olarak kabul edilmiştir. "Dünyanın birçok ülkesinde aynı anda yayılan salgın hastalıklar" pandeminin tanımı olarak kabul edilirken; salgın hastalık ise, diğer organizmalara çabuk ve kolaylıkla bulaşabilen her türlü hastalığa denmektedir (WHO, 2020). Sürecin pandemi olarak kabul edildilmesi sonrasında hastalığın tehlikeli bir boyut almasıyla birlikte, virüsün yayılmasını önlemek ve bulaş riskini azaltmak amacıyla dünya genelinde bazı tedbirler alınmaya başlanmıştır (While ve Nightingale, 2020; Bao, Sun, Meng, Shi ve Lu, 2020). Bu tedbirler sonucunda farklı ülke vatandaşları karantina, sosyal mesafe, izolasyon, seyahat ve sokağa çıkma kısıtlamaları gibi hayatlarını her düzeyde etkileyen olgularla belki de ilk kez karşı karşıya kalmıştır (While ve Nightingale, 2020).

Pandemi ile birlikte dünya vatandaşlarının gündemine oturan sokağa çıkma yasakları ve sosyal izolasyon nedeniyle iş görenler uzun süre işyerlerinden uzak kalmışlardır. Durumun tehlikesinin farkında olan örgütler de bu noktada, ekonomik zorunluluklar dolayısıyla çalışanları için uzaktan çalışma, ücretsiz izin veya işten çıkarma gibi şirket politikalarını devreye sokmuştur. Esnek çalışma modellerinden biri olarak kabul edilen uzaktan veya evden çalışma modeli de böylece pandemi sırasında toplum sağlığını korumak ve sürecin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için önem kazanmıştır (Akbaş ve Türkmenbaş 2020).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2020) tarafından hazırlanan rapora göre, küresel salgın yaklaşık 2,7 milyar çalışanı (dünyadaki toplam işgücünün %81'i) etkilemiştir. COVID-19 pandemisinin çok öncesinde de iş hayatının çalışma şekillerinden biri olarak kabul görmüş uzaktan çalışma, pandemi ile birlikte çok daha önemli ve yaygın hale gelmiştir. Pandemi süreci ile birlikte dünyada ve Türkiye'de işletmeler, uzun zamandır konuşulan ancak aksiyona çevrilmeyen uzaktan çalışma modeline bir anda geçiş yapmak ve bu yeni çalışma düzeninin testini bu dönemde yapmak durumunda kalmışlardır.

Uzaktan çalışmaya geçişin küresel düzeyde hızlı ve radikal bir biçimde gerçekleştiği bahse konu bu dönemde, her işletme ve her sektör uzaktan çalışmanın uygulamasını aynı derecede ortaya koyamamıştır. Araştırmalar uzaktan çalışmanın yapılan işin içeriği dolayısıyla beyaz yakalı çalışanlara mavi yakalı çalışanlara oranla daha uygun olduğunu,

özellikle üretim bandında uygulanabilirliğinin çok mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Uzaktan çalışma konusunda dijital altyapısı, insan kaynakları politikaları, görev tanımları ve firma kültürleri daha sağlam olan firmalar uzaktan çalışmanın nerdeyse zorunlu hale geldiği pandemi sürecinde daha büyük başarı elde etmiştir. Ayrıca uzaktan çalışmanın özellikle bilgisayar ve yazılım teknolojileri, insan kaynakları, danışmanlık, finans, pazarlama ve muhasebe gibi ofis ağırlıklı çalışma yapan iş alanları için daha uygulanabilir olduğu kabul görmektedir (Kıcır, 2019).

Pandemi süreci ile birlikte çok ciddi oranlarda yaygınlaşan uzaktan çalışma, çalışanların iş hayatı için de büyük değişiklikler oluşturmuştur. Salgın sonrasında uzaktan çalışma, özellikle ofis ağırlıklı iş görenler için dünya genelinde bir tür zorunluluk haline gelmiştir. Bu süreçte karşılaşılan sokağa çıkma yasakları dolayısı ile de uzaktan çalışma kavramı evden çalışma ile aynı anlama kavuşmuştur. Ofis dışında veya evde çalışılabilir olması, klasik iş ortamı olarak kabul edilen ofislerle sınırları giderek bulanıklaştırmaya başlamıştır (Nansen, Arnold, Gibbs ve Davis, 2010). Süreçte, evlerde yaratılan özel çalışma alanları ile iş görenler, bir yandan ev ve iş yaşamını dengelemeye ve her iki alandan doğan ihtiyaçları gidermeye çaba sarf ederken diğer yandan da kendi sağlık ve esenliklerine yönelik gereksinimlerini değerlendirme imkanı bulmuşlardır.

Nitekim, hem örgüt kültürünün yapısı ve çalışana sağladığı desteğin hem de çalışanın iş ve ev yaşamına dair sahip olduğu denge ve kişisel özelliklerinin iş görenin bahse konu süreci değerlendirmesinde önemli faktörler olduğu düşünülerek hazırlanan bu çalışmada süreç ile çalışanın süreçteki motivasyon ve performans algısı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu noktada, bu çalışma ile öncelikle uzaktan çalışma kavramı türleri ve tarih içinde gelişiminden bahsedilerek uzaktan çalışma modelinin COVID-19 pandemisi süresindeki yaygınlaşmasına değinilmiştir. Bir sonraki bölümde de iş yaşam dengesi kavramı, tarihsel gelişimi ve kuramları değerlendirilmiştir. Özerklik kuramı ve iş özerkliği üzerinde durulan bölümün sonrasında ise uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi ve özerklik üzerine etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında araştırmanın yöntemi, analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi ve özerklik noktasında çalışanın algısı ile ilişkisi değerlendirilirken nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu noktada, iş kadınlarının yaşadığı sorunlardan yola çıkılarak örneklem grubu olarak süreçte uzaktan çalışmış evli kadınlar tercih edilmiş; daha güvenilir verilere ulaşabilmek için farklı

sektörlerde çalışan kadınlar kartopu örneklem yoluyla seçilerek mülakatlar gerçekleştirilmiş; görüşmelerin ses kayıtları ve görüşme notları defaten gözden geçirilerek kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır. Oluşturulan kod, kategori ve tema tablolarına araştırmanın yöntemi kısmında yer verilmiştir. Yapılan tüm bu görüşmelerle katılımcıların süreçte deneyimledikleri olay ve durumlar ile bu durumların performans ve motivasyon algıları üzerinde nasıl bir etki yarattığı derinlemesine incelenmiştir.

# 1. BÖLÜM

## UZAKTAN ÇALIŞMA

### 1.1 Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışan Tanımları

Esnek çalışma modellerinden biri olarak kabul gören uzaktan çalışma; çalışanın, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu dahilinde evde veya işyeri dışında teknolojik iletişim araçları vasıtasıyla iş yapmaları esasına dayanan yazılı iş ilişkisi olarak belirtilmektedir. Bu noktada çalışmanın şirket dışında gerçekleştiği bu modelde iş görenler bir yandan örgüt dışında çalışırken diğer taraftan da örgütle iletişim halindedir (Yu, 2008).

Avrupa ülkeleri tarafından kabul edilen Avrupa Çerçeve Anlaşması kapsamında tele çalışma olarak da adlandırılan uzaktan çalışma; “bilgi teknolojisini kullanarak işyerinde gerçekleştirilebilecek görevleri, işin organizasyonu veya performans şekliyle, işveren tarafından düzenli olarak ortadan kaldırabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Colucci, 2007). Sosyal bir olgu olarak değerlendirildiğinde uzaktan çalışma, çok karmaşık ve çok yönlü olarak kabul görmektedir.

Uzaktan çalışmanın gerçekleştiği teknolojik, kurumsal ve sosyal ortamların zamansal doğası nedeniyle, kavramsal tanımında belirsizlikler vardır (Malecki ve Moriset, 2008). Literatürde uzaktan çalışma konusunda hala bir fikir birliği mevcut değildir. Bu yüzden alan yazında bu çalışma şekli yerine kullanılan farklı kavramlarla karşılaşmak mümkündür. Bu kavramlar arasında; tele çalışma, telecommuting, e-çalışma (e-work), uzaktan çalışma (remote work), sanal çalışma (virtual work), dağıtılmış çalışma (distributed work), vardiyalı çalışma, esnek çalışma (flexible work), mesafeli çalışma (distance working), evden çalışma (work from home) sayılabilmektedir (ILO, 2016; ILO, 2020a).

Ölçer’e (2004) göre telecommuting; "evle işyeri arasında gidip gelmenin" en aza indirilmesini sağlamak için çalışanların, iletişim teknolojisinden faydalanarak evlerinde çalışmalarına imkan sağlayan uzakta çalışma şeklinin ilk uygulaması olarak gündeme gelmiştir. Fakat zaman geçtikçe evden çalışmanın çalışanlar için tek seçenek olmadığı anlaşılmıştır ve sanal işyeri, evden çalışma, lokasyondan bağımsız çalışma, siber çalışma, esnek yer düzenlemesi (flexiplace), vb. pek çok alternatif çalışma şekli telecommuting olarak kabul görmüştür. Bu noktada, Avrupa ülkelerinde işyerinin sınırlarından uzakta ve

herhangi bir yerde yapılan çalışma olarak telecommuting kavramını da kapsayan ancak çok daha geniş kapsamlı olarak kabul edilen tele çalışma kavramı literatürde yerini almaya başlanmıştır.

Uzaktan çalışma; iş görenin işyerine fiziki olarak bağımlılığının ve işveren denetiminin asgari düzeyde gerçekleştiği bir iş yapma biçimidir ve âdemi merkezileşmiş çalışma şeklinin bir örneğidir (Ölçer, 2004). Bu noktada uzaktan çalışmanın; işyerini belirleme konusunda bir esneklik sağlayan ayrıca, modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin imkanları ile iş gören, görev tanımı ve işin sorumluluklarına bakılmaksızın tam veya yarı zamanlı olarak gerçekleştirmeye imkan sağlayan alternatif çalışma şekli olduğunu söylemek mümkündür. Böylece uzaktan çalışan ise; teknolojinin sunduğu imkânlar ile işyerinden belli bir sistem dahilinde uzaklaşabilen, teknolojik iletişim araçları ile iş görme edimini işyeri dışında ifa edebilen çalışan olarak tanımlanabilmektedir.

Literatüre bakıldığında uzaktan çalışma, tele-çalışma ve sanal ofis aynı kavramı tanımlamak için kullanılan terimlerden bazılarıdır (Di Martino ve Wirth, 1990; Alkan Meşhur, 2010). Uzaktan çalışma; dizüstü veya masaüstü bilgisayar, tablet veya akıllı telefon vb. gibi bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile çalışanın işlerini şirket binası haricinde gerçekleştirebilmesi (Eurofound ve ILO, 2017) olarak da kabul edilmektedir. Geleneksel olarak ofise gitmek yerine, esneklik ve teknolojik inovasyonlar sayesinde yarı zamanlı veya evden tam zamanlı veya iyi dizayn edilmiş bir çalışma alanında işinin yükümlülüklerini yerine getirmeyi tercih eden iş görenler için büyüyen bir trend olarak kabul edilen uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile fiziki olarak işverenin bulunduğu sınırlar dışında yürütülen işi anlatmaktadır (ILO, 2020). Bu noktada uzaktan çalışma ile işin yürütülmesi noktasında iş gören çalışma zamanını kendisi belirleyebileceği gibi; işletme tarafından belirlenen programı da takip etmesi mümkün olabilmektedir (Tokol, 2001).

## **1.2 Uzaktan Çalışma Türleri**

### **1.2.1 Ev esaslı uzaktan çalışma**

Standart dışı çalışma modellerinden birisi olan evden çalışma, uzaktan çalışma altında ele alınabilecek alternatif ve sanal bir çalışma biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Pearlson ve Saunders, 2001). Uzaktan çalışma modelinin en yaygın olarak versiyonu ise ev esaslı tele

çalışmadır (Yavuz, 1995). Uzaktan çalışma klasik işyeri tanımını bırakarak çalışana çalıştığı yeri seçme serbestisi veren bir çalışma sistemidir. Evden çalışmanın tanımı, "genel merkez veya üretim tesislerinde çalışanlarla doğrudan temas kurmadan yeni teknolojiler aracılığıyla çalışanlarla iletişim kurabileceğiniz merkez veya üretim tesislerinden uzakta çalışmak" olarak yapılmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990). Ev esaslı uzaktan çalışma, çalışanın görevli olduğu işlerini kendi evinde elektronik iletişim ağıyla yerine getirmesi anlamında kullanılmaktadır (Teleworkmirti, 2011).

Evden çalışma, iş ortamından bağımsız olarak özellikle vasıflı işçiler tarafından yapılan işin tamamının veya bir kısmının iletişim teknikleri kullanılarak ev ortamında gerçekleştirilmesidir (Kaviand Koçak, 2010). Teknolojik ilerlemeler ve yeni iş türleri, çalışanın iş yerine fiziki bağımlılığını azaltarak işe yönelik görev ve sorumlulukların tercih edilen zaman ve mekanda gerçekleştirilmesini daha yaygın hale getirmiştir (Naswall ve diğerleri, 2008). Koyuncu'ya (2008) göre evden çalışma günümüzde, sadece kol gücüne dayalı işleri kapsayan bir model olmaktan çıkıp hizmet sektöründe iletişim teknolojisini kullanan "ev ofis" olarak da bilinen bir çalışma biçimine dönüşmüştür. Akıllı telefonlar ve bilgisayarlar gibi pek çok iletişim aracıyla çalışanların çoğunu iyi eğitilmiş ve yetenekli insanlar oluşturmaktadır. Tasarımcılık, grafikerlik, reklamcılık, yazarlık ve editörlük, web tasarımı, bilgisayar programcılığı, proje yönetimi, e-pazarlama gibi alanlar uzaktan çalışma için daha uygun kabul edilmektedir (Kıdır, 2019).

Gelişen teknoloji, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, ev esaslı uzaktan çalışma uygulamalarını da her geçen gün daha popüler hale getirmektedir. Ofis ortamı oluşturulmuş bir evde çalışmak çalışanlar için ofiste çalışmaya kıyasla daha cazip gelmektedir. Çalışanların evden çalışmayı tercih etmelerinin nedenlerinden biri, herhangi bir dış müdahale ve uyarıdan endişe duymadan, performans hızını kendi kendilerine düzenleyebilmeleri ve bunu ev hayatından kopmadan yapabilmeleridir. Ev esaslı uzaktan çalışma sıklığına göre tam zamanlı veya kısmi zamanlı ev esaslı uzaktan çalışma olarak iki gruba ayrılmaktadır (Soysal, 2006).

### **1.2.2 Tele merkezlerde uzaktan çalışma**

Tele köyler veya telekomünikasyon merkezleri, iş görenlerin iş yerinin fiziki sınırlarından uzak ancak evlerine yakın bir coğrafi noktada, bilgisayar ile iletişim alt yapısı oluşturulmuş çalışabilecekleri üslerdir. Standart ofis ortamına benzeyen bu merkezler,



genellikle ofisten çalışmayla ev esaslı çalışma arasında bir orta nokta olarak kabul edilmektedir. Tele merkezler, ofis alanından ve işe gitmek için yol zamanından tasarruf sağladığı gibi sosyal izolasyon ve uygun olmayan iş istasyonları gibi olumsuz yönleri de yoktur (Tan, 2007).

### **1.2.3 Uydu merkezlerde uzaktan çalışma**

Uydu tele çalışma merkezleri; bir örgüt içinde, merkezi kuruluştan ayrı ve coğrafi olarak uzak ancak örgütle elektronik olarak iletişimi devam ettiren birimler olarak tanımlanmaktadır. Bir ofis veya bir binanın parçası uydu merkezi olabilmektedir. Hepsi uzaktan işverene aittir veya kiralanmıştır. Uydu tele çalışma merkezleri seyahat süresinden önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Ev ile uydu merkezi arasındaki seyahat süresi, geleneksel ofis çalışanlarına göre daha kısadır (Tan, 2007).

### **1.2.4 Mobil çalışma**

Mobil çalışma biçiminde iş görenler, bilgi teknolojilerini farklı açılardan kullanarak ve nerede olurlarsa olsunlar işverenleriyle bağlantıda kalarak çalışmaktadırlar. Bu çalışma biçiminde, arabalar, trenler ve uçaklar, oteller, müşteri ofisleri gibi sayısız yer, ev de dahil olmak üzere her zaman, her yer çalışılabilecek fiziki ortam olarak kabul görür. Bu biçimde iş yükümlülüklerini yerine getiren iş görenlere ise mobil/tele-çalışan denmektedir. Mobil çalışanlar, işleri gereği seyahat etmeleri gereken, merkez ofise bağlanmak ve veri tabanına erişmek içinse e-posta ve diğer elektronik iletişim araçlarını kullanan profesyonellerdir. Kamu ve özel sektörde çalışan üst düzey yönetim, satış personeli, sağlık çalışanları ve eğitim uzmanları gibi farklı pozisyonlardaki kişileri içerir (Alkan Meşhur, 2007).

### **1.2.5 Karma tele çalışma**

Karma tele-çalışma biçiminde iş görenler evden, uydu ofiste, yakındaki bir ofiste veya iletişim teknolojisi aracılığıyla herhangi bir yerden iletişim kurma imkanına sahip ve çalışma zamanı, süresi ve yerini yapacağı işin niteliği ve kişisel durumuna göre ayarlayabilen kişilerdir. Karma tele çalışma, istenen yer ve zamanda çalışabilme özelliğinden dolayı, uzak çalışanlar için çalışma yeri ve çalışma süresi açısından en esnek çalışma olanaklarını sunan çalışma biçimi olarak kabul edilmektedir (Kandemir, 2011).

### 1.3 Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Süreci

Çalışma hayatına bakıldığında Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği büyük teknolojik gelişmelerin ve üretimi tek bir merkezde yani fabrikalarda toplamış olmasının önemi yadsınamaz. Fabrika sistemi ise üretimin ve işin ev sınırlarından çıkarak işyerine taşınmasını sağlamış; vardiya sistemiyle de tüm güne yayılan çalışma saatleri oluşturulmuştur. Böylece gelir elde etmenin en yaygın yolu ücretli emek olmuş ve çalışmak toplumun en önemli değer yargılarından biri haline gelmiştir. Fordist üretim modelinin ortaya çıkardığı standartlaşmış ürün yaratmaya yönelik kitlesel üretim modeli 1970’li yıllara kadar yaygın ve geçerli üretim modeli olarak kabul görmüştür (Kıcır, 2019).

Tele-çalışma fikri ilk olarak 1973 Petrol Krizi ile dünya gündemine gelmiştir. Bu dönemde yapılmaya çalışılan aslında, üretimdeki katılıkları giderecek, tıkanıklık ve krizleri açacak neoliberal politikalarla üretim maliyetlerini düşürerek dünya pazarında rekabeti güçlendirecek politikalar geliştirmek olmuştur. Bu kapsamda, uzaktan çalışma şeklinin ortaya çıkmasında petrol fiyatlarının artması ile işe gidiş maliyetinin artması, gelecekte maliyet artışının ne kadar kalıcı olacağı konusundaki endişeler önemli rol oynamıştır (ILO, 2016). Tele çalışma terimi ilk kez Jack Nilles’in 1975 yılında yaptığı Kaliforniya eyaletinde genişleyen bilgi endüstrisi analizinde yer almaktadır (Nilles, 1975). O dönemde Los Angeles gibi metropol şehirlerin önemli bir sorunu olan işe gitme zamanını azaltmakta telekomünikasyonun kullanımıyla iş yerini eve taşıyarak iş görenlerin yolda harcadıkları süreyi en aza indirip verimliliği artırmak hedeflenmiştir.

90’larla birlikte gelen bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi toplumsal yapıda ve üretim sistemlerinde ciddi dönüşümler yaratmıştır. Bu dönemde artan küresel rekabet, gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, azalan bilgisayar ve cep telefonu maliyetleri, yaygınlaşan internet kullanımı, örgütlerin ve iş görenlerin esneklik arayışı, (Alkan Meşhur, 2010; Eurofound 2020c; Eurofound ve ILO, 2017) ve değişen ülke politikaları tele çalışmanın gelişmesine ivme kazandırmıştır.

Nilles’in öngörüsü, 1990’lardan başlayarak www ve internet’in yayılması ve elektronik posta ile telekonferansların daha sık kullanılmasıyla daha gerçekçi hale gelmiştir. Böylece insanlar sadece evden değil neredeyse her yerden dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar yardımıyla çalışabilmeye başlamıştır (Frey ve Chen, 2020). 1992 yılında Washington’da devlet kurumları için uzaktan çalışma merkezlerinin kullanımını

yaygınlaştırmayı hedefleyen “Kurumlar Arası Uzaktan Çalışma Pilot Projesi” uzaktan çalışma için mihenk taşlarından biri olmuştur. Bütün bu gelişmeler sonucu beyaz yakalı çalışanlar için kalabalık şehirlerdeki yoğun trafikte işe gelip gitmek yerine daha uygun fiyatlı, doğal alanlara taşınabilmeleri ve evde geçirdikleri verimli günlerin ardından çocuklarını okuldan alıp sonrasında aile yemeklerinde aileleriyle bir araya gelerek esnek çalışma programlarının keyfini çıkarabilecekleri yeni çalışma şeklinin yolu açılmıştır (Herbert ve diğerleri, 2020; Newport, 2020). İnternetin gelişmesiyle birlikte, artık ofise gidip gelmenin modasının geçtiği ilan edilmiş ve telefon, görüntülü görüşme, elektronik posta, bilgisayar, vb. araçlarla bilgiyi ve ofis işlerini insanların olduğu yere taşımının 19. yüzyıla göre artık çok daha kolay, daha ucuz ve daha hızlı olduğu kabul görmeye başlanmıştır (Drucker, 1992).

## 2. BÖLÜM

### İŞ- YAŞAM DENGESİ

Günümüzde iletişim teknolojisinin gelişimi, iletişim araçlarının haftanın 7 günü, günde 24 saat insanlarla iletişim kurmasına imkan vererek iş ve yaşam arasındaki çizgiyi geçirgen hale getirmiştir. Ayrıca kişisel çalışma koşullarının kötüleşmesi ve kişisel yaşamlardan ödün verilmek zorunda kalınması iş ve yaşam ilişkisine olan ilgiyi artırmıştır. Değişen çalışma koşulları, bireylerin ev ya da özel yaşamlarına daha az zaman ayırmalarına, zamanlarının çoğunu işte geçiren kişilerin eve yorgun dönerek eş, arkadaş ya da çocuklarına vakfedebileceği zamanın azalmasına neden olabilmektedir. Çalışan bireylerin yaşadığı bu ve benzeri olumsuz durumlar, iş ve yaşam arasında bir denge sağlanması gerektiği inancını pekiştirmektedir.

İş- yaşam dengesi noktasında 21. yüzyıl ile gelen ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler, insanların hayatlarını direkt olarak etkilemektedir. İş görenlerin çalışma sürelerini artırarak işlerine hız kesmeden devam etmeleri, iş talebinin yaşamlarına hakim olmaya başlaması, iş ve yaşam arasındaki dengesizliği su yüzüne çıkarmıştır (Guest, 2002). Böylece, çalışanın kişisel yaşamı ile iş hayatı arasındaki uyum ve kişisel doyum olarak kabul edilebilecek iş yaşam dengesinden daha fazla bahsedilir olmuştur. Özellikle sanayileşmenin getirdiği teknolojik gelişme, çalışma koşullarındaki değişiklikler, işgücünün niteliksel değişimi, başta batılı ülkelerdeki kadınların çalışma hayatında yer alması ve her iki eşin de kariyer peşinde koşması, aileye harcanan zamanın azalması iş yaşam dengesi kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu noktada, bireylerin kişisel ve iş hayatlarını dengelemeleri gerekmektedir. İş yaşam dengesi sadece iş görenler için değil, bu kişilerin içinde buldukları kurum ve toplumlar için de önemlidir (Kapız, 2002).

Pandemi süreciyle birlikte uzaktan/evden çalışma modeline kitleler halinde geçiş hem çalışanların hem de örgütlerin pek çoğunun sürece hazırlıksız olarak yakalanmalarına sebep olmuştur. Öncesinde hiçbir uzaktan çalışma deneyimi olmayan iş görenler, sosyal izolasyonla iş yükümlülüklerini evden gerçekleştirmek zorunda kaldıkları bu süreçte ev/ aile yaşamı ile iş hayatının gerekliliklerini fiziki olarak aynı ortamda yerine getirmeye çalışmıştır. Bu durumun özellikle kadın çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu

düşünülerek yola çıkılan bu çalışmada da süreçte değişen koşulların kadın çalışanların iş yaşam dengelerine nasıl bir etki yarattığı ve bu etkilerin kişisel doyumlarıyla olan ilişkisi değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## 2.1 İş- Yaşam Dengesi Tarihsel Gelişimi

1930'lu yıllardan itibaren iş yaşam programları aracılığıyla iş yaşam dengesi konusu gündeme gelmeye başlamıştır. Daha sonra, İkinci Dünya Savaşı öncesinde, W.K. Kellogg, haftada 3 gün ve 8'er saatlik vardiya yerine 4-6 saatlik bir program oluşturmuştur. Değişen bu sistem sonucunda çalışanların morali ve üretkenliğinin artmasıyla bu model, iş ve yaşam için bir denge programı haline gelmiştir. Daha sonra ise Rosabeth Moss Kanter tarafından 1977 tarihinde yazılan "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" kitabı iş yaşam dengesi hakkındaki örgütsel çalışmalarda kullanılan bir kaynak haline gelmiştir (Günay ve Demiralay, 2016). 1986 yılında da kavram işle ilgili konulara daha fazla, buna karşılık yaşamlarıyla ilgili konulara daha az zaman ayıran bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır (Smith, 2010). Süreç dahilinde 80'ler ve 90'larda şirketler, öncelikle çocuklu kadınların desteklemesi ile iş yaşam dengesi için programlar oluşturmaya başlamıştır. Buna karşılık, bugünkü programlara bakıldığında konunun cinsiyet odağından çıkarılarak sadece aileleri değil bireyleri de dikkate aldığı görülmektedir (Lockwood, 2003).

McIntosh'un (2003) belirttiği üzere, iş yaşam dengesi konusu, pek çok kadının işgücüne katıldığı 1970'lerde tartışılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda, kadınların işgücü piyasasına girişinin neleri değiştirdiğini ve iş yaşam dengesini neden bu kadar önemli kıldığını incelemek faydalı olacaktır. Tarihsel açıdan; 18. yüzyılın ortalarından itibaren sanayinin büyümesiyle birlikte, erkekler işgücünün başat parçası olmuştur. Ancak üretimdeki teknik gelişmeler ve makineleşme ile birlikte kadın emeğinden yararlanmak daha kolay hale gelmiş ve İngiliz tekstil endüstrisinin gelişimi erkek işgücünün yanında kadın işgücünü de var etmeye başlamıştır. Sanayi devriminden sonra I. ve II. Dünya Savaşları'nda erkeklerin savaşa katılması nedeniyle kadın işgücü zorunlu olarak artmıştır. Günümüze kadar uzanan daha sonraki süreçte ise özellikle hizmet sektöründeki gelişmeler kadınların işgücündeki varlığını yadsınamaz bir noktaya getirmiştir. Bunun sonucunda ise daha öncesinde sadece kadının sorumluluğu olan ev işleri ve çocuk bakımı tüm hayata yayılmış ve dönüşüm süreci ile iş yaşam dengesi kavramı ortaya çıkmıştır. Kadınların iş gücüne

katılımı, aile içi rol ve sorumlulukları değiştirerek kadınlara anne, eş ve iş kadını olmak gibi pek çok farklı rol ve sorumluluk yüklemiştir. Kadınların bu rollerin hepsini birden üstlenmek zorunda kalması ise, aile yapısında değişikliklere, yeni işgücü piyasalarının oluşmasına ve iş ile özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasının güçleşmesine neden olmaktadır.

Kadınların işgücü piyasasına katılımı, ailelerde her iki ebeveynin de çalıştığı çift kariyerli eşler oluşmasına yol açmıştır. Kadınlar bir yandan, annelik rollerini yerine getirmeye ve ev işleri ve bakımına ciddi zaman harcarken, diğer yandan da işgücü piyasasında var olmak, onları baş etmelerini zorlaştıran ikili iş yükü sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Böyle bir ortamda iş ve özel hayat arasındaki denge, eşlerin kendi aralarındaki rol ve sorumluluk dağılımının etkin bir şekilde yapılmasına bağlıdır ve ailedeki iş bölümünün önemini vurgular. Hali hazırda işgücü piyasasında aktif olan kadınlar, ev işlerinde eşlerinden destek beklemekte ve özellikle çocuk bakımı ve ev işlerinde işbölümüne ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzde kadınların işgücüne aktif katılımı, artık yarı zamanlı değil tam zamanlı işlerde çalışması, iş hayatında en az erkekler kadar rol üstlenmeleri, artan boşanma oranları ile bekar ebeveyn sayısının artması, işgücü piyasasında bekleli kadın işçi sayısının artması, artan işgücü göçü nedeniyle aile desteğinin azalması, nüfus artışı gibi demografik değişikliklerin etkisi de iş yaşam dengesinin kurulmasını etkilemektedir.

Tarihsel süreçte yaşanan tüm bu değişimler sonucunda kadın/ erkek tüm çalışanlar iş ve yaşam dengesini kurmakta zorlanmaya başlarken, örgüt ve hükümetler bu soruna ebeveyn izni, esnek çalışma, iş yerinde çocuk bakımı gibi çeşitli çözümler sunmaya başlamıştır. Diğer bir ifade ile toplum ve iş hayatındaki tüm bu ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler yeni aile ve profesyonel yaşam biçimlerinin oluşmasına zemin teşkil etmiştir. Ayrıca, toplumların yaşam standardının iyileşmesi, bireyin de kendi yaşamı üzerinde artan taleplere yol açarak, iş yaşam dengesini kurmayı daha da önemli hale getirmiştir.

## **2.2 İş Yaşam Dengesi Kavramı**

İş yaşam dengesi kavramı tüm dünyada çok yaygın kullanılmakla birlikte anlamı kişiden kişiye değiştiği için literatürde kavrama dair farklı tanımlar bulunmaktadır. İş yaşam dengesi kavramında denge kavramı eşitlik üzerine kuruludur. Yani mesele bu iki farklı kavramın gereklerinin eşitliğini sağlamaktır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). Çalışan

açısından ise bu kavram, iş ve aile sorumlulukları arasında bir dengenin sağlanması anlamına gelmektedir. İş yaşam dengesi doğru kurulduğunda iş tatmini, kişisel yaşam tatmini ve genel yaşam tatmini gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006). İş yaşam dengesi ayrıca, bireyin fiziksel ve zihinsel olarak iyi olma duygusu olarak tanımlanmakta bireyin zaman algısı temel unsur olarak kabul edilmektedir.

Barnett'e (1999) göre iş ve yaşam dengesi kişinin hem iş hayatında kontrol gücüne sahip olması hem de iş ve iş haricindeki faaliyetlerinde esnekliğini, sosyalliğini ve bireyselliğini korumasıdır.

Bailey'e (2005) göre ise iş yaşam dengesinin en temel tanımı, duygusal, zihinsel ve fiziksel bileşenleri içeren hayalleri, inançları ve deneyimleri dikkate alarak yaşamaktır.

Clark (2000) dengeyi iş alanında memnuniyet ve güzel işleyişin yanı sıra ev ortamında en az çatışmanın deneyimlenmesi olarak tanımlayarak pratikte zaman ve rol performansı noktalarına önem atfetmektedir. Diğer bir ifade ile denge kelimesinden bireyin iş ve iş dışındaki yaşamının adil bir şekilde dağıtılması anlamının çıkarılmayacağı; dengenin, bireyin zihinsel, duygusal ve akademik zeka noktasında fiziksel sağlık ve uyum göstermesi ile sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Diğer bir ifade ile iş yaşam dengesi, kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu birçok rol arasındaki uyumdur (Clark, Koch ve Hill, 2004).

Lockwood (2003) ise, iş yaşam dengesi farklı gruplar için farklı şeyler ifade ettiğinden dengenin “*bukalemun*” özelliklerine sahip olduğunu söylemektedir. Bu noktada iş yaşam dengesinin anlamı, konunun kapsamına ve konuşmacının bakış açısına bağlı olarak bazı noktalarda örtüşürken bazı noktalarda değişmeye devam etmektedir. Bu noktada denge kişinin iş ve özel hayatındaki taleplere aynı miktarda önem atfetmesidir.

Brown (2004) ise iş yaşam dengesinin hem kültürel hem de maddi yönleri olduğunu savunmaktadır. Maddi yönle kastedilen, bireylerin zamanının kısıtlı olduğu ve bu kısıtlı zamanı ne için kullanacaklarına karar vermelerinin gerekliliğidir.

Greenhaus, Collins ve Shaw (2003) “*iş yaşam dengesini bireyin iş ve aile rollerine eşit oranda zaman ayırıp, aynı eşitlikte tatmin olması*” olarak tasvir etmektedir. Buna göre iş yaşam dengesinin oluşmasında üç faktör önemli rol oynamaktadır. Buna göre zaman dengesi, iş ve aile rollerinde eşit zaman harcanması iken katılım dengesi, iş ve aile rollerinde eşit düzeyde psikolojik katılım sağlanmasıdır. Memnuniyet (tatmin) dengesi ise iş ve aile

rollerinde eşit memnuniyet anlamına gelmektedir. Bahse konu unsurların her biri, eşit- az- çok- pozitif ya da negatif ifade edebilir. Bu nedenle, iş yaşam dengesinin her bir bileşeni, çalışanın zaman, katılım veya memnuniyet seviyesinin yüksek, eşit veya düşük olmasına bağlı olarak pozitif veya negatif bir denge olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenhaus ve diğerleri, 2003).

**Tablo 1: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Nedenleri ve Sonuçları**

<b>Belirleyiciler</b>	<b>Dengenin doğası</b>	<b>Dengenin sonuçları/etkisi</b>
<b>Örgütsel faktörler</b>	<b>Öznel göstergeler</b>	<b>İş doyumu</b>
İşin talepleri	Denge- ev ve işte eşitliği vurgulama	Yaşam doyumu
İş kültürü	Denge- ev merkezli	Ruhsal sağlık/iyi olma
Evin talepleri	Denge- iş merkezli	Stres/hastalık
Ev kültürü	İşin eve dağılması ve/veya ayrılması	Evde davranış/performans
	Evin işe dağılması ve/veya ayrılması	İşte davranış/performans
<b>Bireysel faktörler</b>	<b>Nesnel göstergeler</b>	<b>Evde davranış/performans</b>
İşe uyum	Çalışma saatleri	İşteki diğerleri üzerine etkisi
Kişilik	Serbest zaman/boş zaman	Evdeki diğeri üzerine etkisi
Enerji	Aile rolleri	
Kişisel kontrol ve başa çıkma		
Cinsiyet		
Yaş		
Yaşam ve kariyer basamağı		

**Kaynak:** Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41,255-279

Guest (2002) iş yaşam dengesinin içerik, neden ve sonuçlarını belirleyen faktörleri Tablo 1 ile özetlemektedir. Buna göre örgütsel ve bireysel faktörler iş yaşam dengesinin iki ana belirleyicisi olmakla beraber çalışanın iş haricindeki tüm hayatındaki bağlılık ve yükümlülüklerini tasvir etmek için ‘ev’ kavramı kullanılmıştır. İş-yaşam dengesinin belirlenmesinde önem arz eden örgütsel faktörler; iş ihtiyaçları, iş kültürü, aile ihtiyaçları ve aile kültürü olarak sıralanmaktadır. İş talepleri ile uzun mesai saatleri ve sık iş seyahatleri kastedilmektedir. Uzayan mesai saatleri ve sık iş seyahatleri iş yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. İş kültürü; çalışanın iş aile dengesini esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı düzenlemeleri vb. uygulama ve politikalarla destekleyen örgüt kültürünü ifade etmektedir. Dengenin doğasının belirlenmesinde ise öznel ve nesnel göstergeler mevcuttur. Yine Tablo 1’e göre iş yaşam dengesi çalışanlara hem iş hem de yaşam doyumu sağlamakta, çalışanın



ruh sağlığını korumakta, işte ve özel hayatta performansını artırmakta ayrıca işyerinde ve evdeki diğer kişiler ile iyi bir etkileşim içinde olmasına zemin oluşturmaktadır.

Guest'e (2002) göre, iş yaşam dengesinin sağlanmasının birey, örgüt ve topluma; yaşam kalitesi ve ruh sağlığı üzerinde olumlu etki, toplumda bireysel barışa katkı, artan verimlilik ve örgüte bağlılık, azalan devamsızlık ve işgücü devri vb. olumlu etkileri vardır. İş yaşam dengesine sahip olmak isteyen çalışanın, iş ve özel hayatına eşit önem atfetmesi, özel hayatı ile iş hayatını birbirine karışmaması gerekmektedir. Bu durum ise ancak ve ancak uygun mesai saatleri, boş zamanın ayarlanması ve aile içinde rollerin sorumluluklarının yerine getirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

İş yaşam dengesi, insanların ne zaman, nerede ve nasıl çalıştiklarını kontrol ederek optimum yaşam kalitesine ulaşmalarına yardımcı olur. Ancak iş yaşam dengesi kişilerin algılarına göre değişmektedir. Birey için iş, özel hayattan daha önemli ve öncelikli ise bu, dengesizlik algısına neden olmayabilmektedir. Buna karşılık, özel hayatını önem anlamında ilk sıraya koyan bireyin çalışma koşullarının özel hayatına müdahale etmesi bir baskı ve stres kaynağı olabilmektedir. Kişinin, mesleki ve iş haricindeki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışma en aza indiği zaman dengeye ulaşıldığı iddia edilmektedir (Clark, 2000). İş yaşam dengesi ile çalışanların daha az rol çatışması yaşamaları, işyerinde daha kaliteli zaman geçirmeleri, kendi hayatlarının kontrolünü daha fazla ele almaları ve mutluluk düzeylerinin yüksek olması sağlanmaktadır.

Clark'a (2000) göre, 1970'lerde iş aile dengesi sorunu ya kadınlarla ilişkilendirilmiş ya da toplumsal bir sorun olarak görülmüştür. Lewis, Gambles ve Rapoport'a (2007) göre ise 'iş ve aile' kavramı 1990'lardan itibaren kadın ya da toplumla ilişkilendirilen bir sorun olmaktan çıkarak 'iş yaşam dengesi' kavramı altında ele alınacak şekilde genişletilmiştir. Bu sayede, hem erkek hem de kadının ihtiyaçları, ailevi yükümlölükleri ile iş etkileşimi, iş yaşam dengesi kavramı altında tartışılmaya başlanmıştır.

Lewis, Gambles ve Rapoport (2007), 1960'larla birlikte kadınların işgücüne katılımıyla birlikte çalışan anne, çift gelirli aile, iş yaşam çatışması gibi kavramların alan yazına araştırma konuları olarak eklendiğini ifade etmektedir. Yazarlara göre küreselleşme, organizasyonel olarak yeniden yapılanma, verimliliğin korunması, serbestleşme, gelişen teknolojiyi öğrenme ihtiyacı, haftanın 7 günü 24 saat çalışma gibi birçok değişim örgütlerin de organizasyonel değişime gitmesine sebep olmaktadır. Değişen koşulların ihtiyaçlarını

karşılmak noktasında çalışanlar da daha büyük bir baskı hissetmekte, zamana karşı yarışmakta ve sürekli yoğun bir tempo ile çalışmaktadırlar.

Maxwell ve McDougall (2004), part-time çalışma, iş paylaşımı, evde veya ofis dışında bilgisayarlarla çalışma, işin alt yüklenicilerle gerçekleştirilmesi gibi politikalarla tanımlanan esnek çalışmayı iş yaşam dengesini sağlayacak en önemli çözüm olarak görmektedir. Çalışanlar için daha iyi bir yaşam kalitesi sunacak olan iş yaşam dengesi ise aile için daha fazla zaman, çalışma programında daha fazla esneklik, gönüllülük faaliyetleri için daha fazla zaman, hobi ve eğlence anlamına gelmektedir.

Yukarıda da değinildiği üzere, tarihsel süreçte iş yaşam dengesi kavramının kadınlara daha çok atfedilmesi dolayısı ile bu çalışmada da örneklem grubu olarak çalışan kadınlar seçilmiş; pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile kadınların uzaktan çalışma ve ofisten çalışma kıyasını uygulamalı olarak yapabilmesinden yola çıkarak evden çalışma modelinin kadınların iş yaşam dengesi algısıyla ve buna bağlı olarak da performans ve motivasyon algılarıyla ilişkisi incelenmiştir.

### **2.3 İş -Yaşam Dengesi Kuramları**

İş yaşam dengesi hakkındaki teorik yaklaşımlar, 20. yy'ın ikinci yarısıyla birlikte gelişmeye başlamış ve iş ile işin haricindeki yaşam arasındaki teorik etkileşimin düzeyi etrafında yapılandırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde iş yaşam dengesinin daha kapsamlı olarak anlaşılabilmesi için bu konuda literatürde değinilen kuramlara yer verilecektir. Araştırmaya konu olan uzaktan çalışan kadınların oluşturduğu örneklem grubunun iş ve ev alanlarında sahip olduğu roller, yaşam doyumu, rol çatışmalarının vb. daha net değerlendirilebilmesi için kuramlarla oluşturulan bu zemine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

İş-yaşam dengesi hakkındaki temel kuramsal yaklaşımlar; rol (role theory), çatışma (conflict theory), genişleme (expansionist theory), dağılma (spillover theory), taşma (overflow theory), dengeleme/telafi (compensation theory), bölünme (segmentation theory), araçsallık (instrumental theory), uygunluk (conformity theory) ve iş aile yaşamı sınır (work/family border theory) kuramı olarak sıralanmaktadır.

### 2.3.1 Rol ve çatışma kuramları (role and conflict theories)

Rol kuramı, ilk olarak 1950'lerde sosyolog Parsons (1951) ve Merton (1957) tarafından ortaya atılmıştır. Sonraki süreçte ise özellikle Kahn tarafından örgütsel davranış ve sosyal psikoloji çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Rol kuramı, sosyolojide ve sosyal psikolojide, insanların günlük faaliyetlerin çoğunun sosyal olarak tanımlanmış kategorilere (örneğin, anne, yönetici, öğretmen) göre şekillendiğini söyleyen konsepttir. Her rol, bir kişinin yüzleşmesi ve yerine getirmesi gereken bir dizi haklar, görevler, beklentiler, normlar ve davranışlar barındırmaktadır.

Kuram, sosyal davranış hakkında aşağıdaki önermeleri öne sürmektedir:

- 1- Toplumdaki iş bölümü, roller dediğimiz heterojen uzmanlık konumları arasındaki etkileşim biçimini alır;
- 2- Sosyal roller, yaygın olarak bilinen ve dolayısıyla beklentileri belirleyen, sosyal normlar tarafından yönlendirilen 'uygun' ve 'izin verilen' davranış biçimlerini içerir;
- 3- Roller bireyler veya 'aktörler' tarafından hayata geçirilir;
- 4- Bireyler bir sosyal rolü onayladıklarında (yani, rolü 'meşru' ve 'yapıcı' olarak değerlendirdiklerinde), rol normlarına uymanın getirdiklerine ve rol normlarını ihlal edenleri cezalandırmak için yapılması gerekenlere katlanacaklardır;
- 5- Değişen koşullar bir sosyal rolü modası geçmiş veya gayrimeşru hale getirebilir, bu durumda sosyal baskılar muhtemelen rol değişikliğine yol açar;
- 6- Ödüllerin ve cezaların bilinmesi ve topluma ayak uydurmanın memnuniyeti, temsilcilerin neden rollerin gereksinimlerine uyduğunu açıklar.

Kuram, sosyal yapıdaki belirli konumları veya durumları ve diğerleriyle etkileşim içinde bunlara karşılık gelen rolleri veya davranışları tanımladığı varsayılan bir dizi normatif beklentiyle başlar. Kişinin bu rolleri ne kadar iyi bildiği ise kişinin önceki deneyimlerine veya gözlemler yoluyla edindiği bilgilere (medyada, karikatürler aracılığıyla, konuşmalar, ya da sınıfta) bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Nitekim 1971 yılında Stanford Üniversitesi'nin Psikoloji binasının bodrum katına inşa edilen sahte bir hapisanede, Philip Zimbardo'nun düzenlediği Stanford Hapishane Deneyinde insanların onlara verilen rolleri nasıl benimsediklerini ortaya koymak ve "bu rollerin insanlar üzerindeki etkileri nedir?" sorusuna cevap bulmak için hazırlamıştır. Deneyle, sosyal etiketlemenin, statülerin ve

beklentilerin insanlar üzerindeki etkilerini araştırmak hedeflenmiştir. Ancak zamanla deneydeki iki grup da kendilerini rollerine öyle kaptırmışlardır ki; gardiyanlar, gardiyanlık pozisyonunu korumak adına güç göstergesinde bulunmuşlar, şiddete başvurmamaları gerektiği söylendiği halde kamera olmayan yerlerde onların sözünü dinlemeyen mahkumları dövmüşler ve hatta onlardan yardım isteyen mahkumları görmezden gelmişlerdir.

Rol, kavramsal olarak, öngörülebilir bir sonuca ulaşmak için bir bireyin diğerlerinin tekrarlanan davranışlarına uygun olarak tekrarladığı davranışlarını anlatmaktadır. Toplumdaki her bir bireyin zorunlu olarak birden fazla statüsü mevcuttur ve bu statülerin her birinin kendi rolü vardır. Toplumsal yapının bu temel özelliği rol teorisinin de zeminini oluşturmaktadır. Kişilerin iş ve iş dışı yaşamlarında davranışlarını şekillendiren bu roller olmakta, bireyler bir alandaki rolün gereksinimlerinin diğer alaninkilerle çatışmasını engelleyerek iş yaşam dengesini kurabilmektedirler.

Toplumun bireyden statüsüne uygun olarak beklediği davranışlarına rol denir. Kişinin her taşıdığı statüye göre birçok rolü vardır. Her rol, diğer rollerle olan ilişkilerinin derecelerine göre var olur ve anlam kazanır. Rol statünün dinamik yönüdür. Bireylerin iş ya da aile yaşamında üstlendiği rol tek başına çatışmaya yol açmamakla birlikte genellikle rollerin gereği olarak üstlenilen sorumluluk ve yükümlölüklerin birbirleri ile eş zamanlı olması durumunda ortaya çıkan uyumsuz talepler de çatışmaya neden olabilmektedir.

İş ve ev hayatı arasındaki çatışma, roller arasındaki çatışma olarak da tanımlanmaktadır. Genel olarak çatışma; bireyin üstlendiği diğer rollerden kaynaklanan baskıların yarattığı olumsuz bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kahn ve diğerleri, 1964). Kişisel hayat ile iş hayatı arasındaki çatışma çok boyutlu bir süreçte değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile çatışma temel olarak, bireyin işine ya da ailesine bağlılık düzeyi, işte ya da aile içinde yaşadığı sorunlar veya iş ya da ailesinin taleplerinden kaynaklanmakta ve genel yaşam doyumunun azalmasına neden olabilmektedir.

Rol teorisine göre rol çatışması, kişinin bir role adapte olduktan sonra başka bir role uyum sağlamakta zorlanması, diğer bir ifadeyle aynı anda iki veya daha fazla rolü üstlenme baskısının neden olduğu stresi ifade eder. Dolayısıyla iş aile çatışması, çalışanların aynı anda çalışan ebeveyn ve eş gibi rollere sahip olması ve bu rollerin birbiriyle çelişmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Mesleki ve aile yaşamının bir gereği olarak kabul edilen roller arasındaki

çatışmanın yarattığı stres arttıkça, çalışanların iş aile dengesinin bozulduğu ve iş aile çatışmalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Rol Kuramı'nda vurgulanan noktalara göre iş aile çatışması, "iş ve aile alanlarında üstlenilen sorumlulukların uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışma" olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu tanım, iş ve aile arasındaki çatışmanın iki yönlü olduğunu, bir yandan işin aile hayatını olumsuz etkileyebileceğini, diğer yandan aile yaşamının işi olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu kavramla ilgili ilk çalışmalar, esas olarak iş aile çatışmasını tek yönlü bir yapı olarak ele almış ve sadece 'iş aile çatışması' olarak adlandırmıştır. Bununla birlikte, günümüzde işin aile hayatını engellediği çatışma olan 'aile iş çatışması' da literatürde yerini almıştır.

Rol kuramına göre, kişinin kendisinden beklenen diğer rolleri yerine getirememesinin doğurduğu olumsuzluk iş ve iş dışı yaşam arasındaki çatışmayı oluşturarak iş yaşam dengesizliğinin sorun teşkil etmesine sebep olmaktadır. Aile yaşamıyla ilgili roller ile profesyonel yaşamla ilgili roller arasındaki çatışma nedeniyle, bireyler genellikle belirli bir rolde daha fazla zaman harcamak zorunda kalmakta ve bu da çoğu zaman bireyi olumsuz etkilemektedir. Örneğin; kariyerini önceliklendirdiği için çocuğunun eğitimine yeterince destek olamayan veya çocuğunun hastalanması sonucunda kariyerinden vazgeçen anne-babalar, bir rol seçmek zorunda kalabilmektedir.

Literatürde rol teorisiyle ilgili tanımlar, açıklamalar ve kavramlar oldukça kapsamlı bulunmaktadır. Kurama göre, her birey çalışan, işveren, ast, üst, eş, ebeveyn, çocuk, kardeş, arkadaş vb. rollerle toplumun bir üyesi iken tüm bu rollerin gereğini yerine getirmek için zaman, enerji ve bağlılığa gereksinim duyulmaktadır. İş yaşam çatışmaları da bu profesyonel ve profesyonel olmayan rollerin ihtiyaçları üzerine odaklanarak bir rolden diğerine geçişte zorluk yaşandığında vuku bulmaktadır. Her bir role ilişkin beklentiler birbiriyle çatıştığında iş yaşam dengesi bozulmakta ve bireyler de yoğun bir baskıya maruz kalmaktadırlar. Örneğin, iş temposu yüksek olan kişinin ailesiyle yeterince vakit geçirememesi sonucunda ortaya çıkan 'ebeveyn' ve 'çalışan' rolleri arasındaki çatışma nedeniyle strese girmesi kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Bu noktada bireyler için "ne kadar az rol, o kadar az çatışma ve stres" mottosu devreye girmektedir.

Bu noktada çatışma kuramı da, iş ve aile hayatlarının farklı sorumluluk ihtiyaçları nedeniyle birbiriyle uyumlu olmadığını, birinde başarı veya doyumun diğerinde fedakarlık

gerektirdiğini savunmaktadır. İş ve iş dışı yaşam alanları arasında dengesiz bir mücadele olduğunu öne süren bu teori, kişilerin iş ve yaşam süreçleri için sınırlı zaman ve enerjiye sahip oldukları ve bunun da çatışmaya neden olabileceği fikrine dayanmaktadır (Özaydın, 2013). Zaman ve enerjinin limitli olması, bir alandaki roller yerine getirilirken, diğerindeki rollerin tamamlanmasını önemli ölçüde engellemekte veya aksamasına sebep olmaktadır.

Bu teori, bir alandaki doyum ve mutluluğun diğerinde yapılacak fedakarlıklara bağlı olduğunu kabul etmektedir. İki alan, farklı standartlara ve gereksinimlere sahip oldukları için rekabetçi değildir (Zedeck ve Mosier, 1990). Çatışma, işin gerekleri ile aile rollerinin uyumsuz olduğu, ihtiyaçların bir alanındaki ihtiyaçların diğerindekini karşılanmayı zorlaştırdığı durumdur. Kurama göre çatışmaya sebep olan, iş veya aile hayatında oynanan rollerin kendisi değil, bu rollerin getirdiği sorumlulukların birey üzerinde yarattığı uyumsuz taleplerdir. Örneğin, fazla mesai saatlerinin olduğu bir kişiden eşinin ya da bir aile bireyinin eve erken gelmesi beklentisi olduğunda kişi kendini rol çatışması içinde bulmaktadır.

**Tablo 2: İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Çeşitleri**

<p><b>İş Yaşamının Baskıları</b>  <u>Zamana Bağlı</u>          - Çalışma saati          - Esnek olmayan çalışma          - Vardiyalı çalışmalar  <u>Gerginliğe Bağlı</u>          - Rol çatışmaları          - Rol belirsizlikleri  <u>Davranışa Bağlı</u>          - Mahremiyet ve objektiflik gibi beklentiler</p>	<p><b>Çatışmanın Çeşidi</b>          Bir role ayrılan zamanın diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırması Bir rolün neden olduğu gerginliğin diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini engellemesi Bir rolün gerektirdiği davranışın diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini engellemesi</p>	<p><b>Aile yaşamı Baskıları</b>  <u>Zamana Bağlı</u>          - Eşin çalışması          - Küçük çocuklar          - Aile yapısı  <u>Gerginliğe Bağlı</u>          - Aile içi anlaşmazlıklar          - Eşin yetersiz desteği  <u>Davranışa Bağlı</u>          Yakınlık ve açıklık gibi beklentiler</p>
--	---	--

**Kaynak:** Greenhaus ve Beutell, 1985

Tablo 2’de de görüleceği üzere, Greenhaus’a (2003) göre çatışma üç ayrı başlıktan oluşmaktadır:

Zamana dayalı çatışmalar, kişinin bir alandan gelen isteklere vakit ayırırken ikinci alandan gelen isteklere yanıt vermek için gereken zamana sahip olmadığında ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bir role ilişkin zaman baskılarının diğer rolün beklentilerinin gerçekleştirilmesini imkânsızlaştırması durumudur. Bir rolün talepleri karşılanırken başka bir role ilişkin zihinsel meşguliyet olduğunda da zamana bağlı çatışma yaşanabilmektedir. Bu, yoğun çalışma saatlerinde faaliyet gösteren kişilerin sıklıkla karşılaştığı bir durumdur.

Gerginliğe dayalı çatışma, çalışanın bir alandaki memnuniyetsizlik, kaygı ve yorgunluk vb. ile doğan stresinin öteki alandaki rollerin gereksinimlerini karşılamayı zorlaştırmasıyla meydana gelmektedir. Greenhaus, stresin neden ihtiyaçları karşılamada zorluk yarattığını açıklayamasa da, hayatında sevilen birini kaybetmenin üzüntüsünün kişinin işe odaklanmasını engellemesi duruma bir örnek teşkil edebilir diye düşünülmektedir.

Davranış temelli çatışma ise, bir alanda sergilenen davranışlar öteki alandaki rol gereksinimleriyle eşleşmediğinde ve kişinin alanlar arasında hareketi esnasında davranışlarını ayarlayamadığında ortaya çıkmaktadır. Örneğin; iş hayatında daha ciddi ve sert bir tutum sergileyen bir yöneticinin evde beklenen sevecen ve yumuşak tutumu sergileyememesi sonucunda yaşadığı çatışma.

Özetle, çatışma kuramına göre profesyonel hayat ve özel hayattaki tatmin ihtiyaçları daima bir rekabet içindedir. Bireylerin bu yaşam alanlarının her ikisinden birden tatmin olmak için alanların ihtiyaçlarını uzlaştırmaları da oldukça zordur. Günümüzde çift kariyerli ailelerin yaşadığı en büyük sorunlardan birini bu durum oluşturmaktadır.

### **2.3.2 Genişleme kuramı (expansionist theory)**

Genişleme kuramı, çatışma ve rol kuramlarına dair bir kuşku sonucunda ortaya çıkmıştır. Kişilerin sınırlı bir zamanı ve enerjisi olduğu fikrinden yola çıkan çatışma kuramı savunucuları, iş ve aile rollerine sahip kişilerin yaşam kalitelerinin düşmesiyle kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedirler. Buna karşılık 1970'lerde ortaya çıkan genişleme kuramı ile bireyler için çoklu rollere sahip olmanın faydalarının dezavantajlardan daha ağır bastığı öne sürülmüştür. Genişleme kuramı, çatışma teorisinden farklı olarak zamana olan talep aşırı seviyeye ulaşmadığı sürece, çoklu rollerin kişiye fayda sağlayabileceğini ve bireye enerji verebileceğini iddia etmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006). Bu teoriye göre bireyin birden fazla role sahip olması avantajlıdır ve bu durum mesleki ve iş dışı hayatın her ikisine birden fiziksel, ruhsal ve iletişimsel başarı sağlayacaktır.

Greenhaus ve Powell'e göre çoklu rollerin kişi üzerinde avantaj yaratmasının üç yolu bulunmaktadır:

İlk yola göre, birden fazla rolün kadın ve erkeğin zihinsel, fiziksel ve ilişkisel sağlığına faydalı olduğunu varsaymaktadır. İş ve aile memnuniyeti, kişinin mutluluğu, yaşam doyumu ve kalitesi üzerinde pozitif etki gösterebilmektedir. Araştırmalar, hem iş hem de aile rolleriyle meşgul ve tatmin olan kişilerin, bu rollerden yalnızca birine katılan veya bir veya daha fazla rolden memnun olmayanlara göre daha iyi deneyime sahip olduklarını göstermiştir. Kadınların iş hayatındaki performansı ve benzer şekilde erkeklerin ev hayatına sağladıkları katkı her iki cinsiyete de katkı sağlamaktadır. Bir roldeki güçlü bağlılık, diğerindeki güçlü bağlılığa engel teşkil etmemektedir.

İkinci yola göre, rol süreçleri arasında yer alan ek gelir, sosyal destek, başarı tatmini, geniş network, benzer deneyimleri tecrübe etme, tampon görevi üstlenme vb. faktörler çoklu rollerin faydalı etkisini artırmaktadır. Bu noktada, iş ve aile rollerinin ikisine birden katılmak, bireyleri rollerinden herhangi birinde acı çekmekten koruyabilmektedir. Örneğin, kaliteli iş tecrübesine sahip bireyler için ev hayatında yaşanan stres daha düşük algılanmaktadır. Benzer şekilde, daha memnun ve kaliteli ev yaşamı olan kişilerde işten doğan stres daha düşüktür.

Üçüncü olarak ise, bir roldeki deneyim, diğerinde de olumlu deneyimler ve sonuçlar oluşturabilmektedir. Mesele, olumlu deneyimleri bir rolden diğerine aktarmakla ilgilidir. Birden çok rolün ne kadar avantajlı olduğu, rollerin sayısına ve her biri için gereken zamana bağlıdır. Tanımlanan üst sınır aşıldığında iş yükü ve stres ortaya çıkabilmektedir. Rolün kalitesi zihinsel, fiziksel ve ilişki sağlığı (ilişki sağlığı) noktasında her bir rol için gereken zamandan önem arz etmektedir. Örneğin, bir kişinin ebeveynlik yoluyla kendine kattığı sabır becerisi onu daha iyi bir yönetici yapabilmektedir.

Tüm bu noktalar ışığında, genişleme teorisi, kişinin işini ve yaşam memnuniyetini elde etmek için rollerin birinden ödün vermesini öngören çatışma teorisinden farklı olarak, hiçbir fedakarlığın gerekli olmadığını, birden fazla rolün kişisel zarar olmadığını ve bir role güçlü bir bağlılığın diğerinin yerine getirilmesini engellemediğini savunmaktadır.

### **2.3.3 Dağılma kuramı (spillover theory)**

Dağılma kuramı, iş tatmini ile yaşam tatmininin birlikte gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Kuram, temel olarak iş ve yaşam memnuniyetine odaklanmaktadır. Bu kurama göre iş hayatında elde edilen doyum, kişinin ev yaşamındaki doyumu da doğrudan



etkilemektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, bireyin meslek hayatındaki birikimlerini profesyonel olmayan hayatta da kullanabilmesidir. Bununla birlikte, iş yaşamıyla ilgili işini kaybetme korkusu gibi olumsuzlukların yaşam doyumu üzerinde de negatif etkileri olabileceğine dair kanıtlar vardır (Özaydın, 2013).

Zedeck ve Moiser'e (1990) göre dağılma kuramı, ev ve iş mikro sistemleri arasındaki koşulların olumlu veya olumsuz dağılımını açıklar. İş aile etkileşimleri katı bir şekilde yapılandırılmışsa, enerji, zaman ve davranışta olumsuz bir dağılım olacaktır. Bireylerin entegrasyonunu sağlamak için esnek çalışma imkanı dağılmayı olumlu yönde etkiler, iş ve aile sorumluluklarının örtüşmesine izin verir ve kişilerin iş ve aile arasında sağlıklı bir denge kurmasına yardımcı olur. Bu teoriye göre meslek hayatındaki mutluluk, ev hayatındaki mutluluğu da beraberinde getirmektedir. Diğer bir ifade ile iş hayatındaki tutumlar ev ortamında da tekrarlanabilmektedir.

Dağılma, bireyin hayatında iki şekilde gerçekleşir. İlk dağılma şekli, bireyin profesyonel ve profesyonel olmayan rollerinin yapıları arasındaki benzerlik ile karakterize edilmesidir. Bu noktada, kişi çalıştığı kurumdan memnunsa, aile rolündeki deneyiminden de memnundur. Diğer dağılma şekli ise profesyonel ve profesyonel olmayan alanlar arasında eksiksiz ve sağlam bir deneyim aktarımıdır. Örneğin, işten yorgun dönen kişinin bu durumu evde de göstermesidir ki bu durumda bireyin aile içi işlevlerinde aksaklıklar gözlemlenir.

Dağılım teorisine göre işin bireyin hayatındaki önemi, kişisel ve mesleki doyumun yönünü belirlemektedir (Bülbül ve Giray, 2012). Birey odağını iş yaşamına doğru çevirdikçe, kişinin hem iş hem de özel hayatındaki tatmin düzeyi artmaktadır.

### **2.3.4 Taşma kuramı (overflow theory)**

Wilensky (1960), yaşamın bir alanındaki (örneğin iş) tutumların, ilişkilerin ve aksiyonların hayatın diğer alanlarındaki tutum, ilişki ve aksiyonlar ile bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Kuram, bir alanın diğeri üzerinde pozitif veya negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır.

Geliştirme etkileri olarak da bilinen pozitif taşma, kişi bir alanda olumlu bir deneyime sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu alan, hem kişinin refahını artırır hem de diğer alanlarda pozitif dönüşmeler sağlamaktadır. Diğer taraftan, alanlar arasında çatışma olarak

da bilinen negatif taşma ise alanlardan birinde yaşanan negatif bir deneyimin diğer alanlarda da memnuniyetsizlik ve refahta azalmayı doğurmasıdır. Bu kapsamda pozitif taşma işleri destekleyip kolaylaştırıp geliştirirken; negatif taşma işleri karmaşıklştırarak onu sorunlu veya yetersiz hale getirebilmektedir.

İş yaşamının negatif etkilerinin özel hayatta da negatif sonuçlar doğurmasının temel olarak kaygı ve yorgunluk olmak üzere iki yolu bulunmaktadır. Yoğun bir iş gününün doğal sonucu olan yorgunluğun etkisi altında eve döndüğünde ev sadece bir dinlenme yeri haline gelmektedir. Hayal kırıklığı, güvensizlik ve yarım kalmış işler ise temel olarak kaygıya zemin oluşturan faktörlerdir. Bu duygular aile hayatını olumsuz etkileyerek ailede gerginliğe veya bireyin psikolojik olarak içe dönmesine neden olmaktadır.

Bu bağlamda meslek hayatından özel hayata veya özel hayattan meslek hayatına geçişte pozitif taşma politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir. İş ve yaşam arasındaki dengeyi korumayı başaran iş görenler, kariyerlerini olumsuz taşmaları asgari düzeyde tutarak şekillendirebilirler. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olduklarında, pozitif taşma ile özel hayatlarına da vakit ayırmaktan çekinmezler. Benzer şekilde özel hayattaki çalışan memnuniyeti iş hayatına sakinlik taşıyarak özel hayattaki mutluluğun iş hayatına aktarılmasını sağlamaktadır.

Bu teori kapsamında, iş ve aile hayatı arasında fiziki ve zamansal bir sınır vardır, ancak alanlardan birindeki duygu ve düşünceler diğerine yayılabilmektedir. Mesela; kötü bir iş gününün ardından çalışanların eve döndüklerinde kendilerini hasta hissetme olasılıkları daha yüksektir (Clark, 2000). Bu teori, işte mutlu olan bireylerin boş zaman aktivitelerinde de mutlu olduklarını buna karşılık işte mutlu olmayan bireylerin boş zaman aktivitelerinde mutsuz olduklarını varsaymaktadır. Taşma teorisine göre, bireyin işten memnuniyeti, iş dışındaki yaşamdan memnuniyetini de etkilemektedir. İş sıkıcıysa, iş dışı deneyim bunu yansıtacaktır buna karşılık tatmin edici bir işi olan kişilerin, iş dışında da eşit derecede tatmin edici faaliyetlerde bulunmaları beklenir.

Kısaca; bu teoriye göre profesyonel ve profesyonel olmayan yaşam alanları birbirinden bağımsız değildir ve bir alanda yaşanan duygu ve düşünceler öteki alana aktarabilmektedir. Olumlu bir taşma, iş yaşam dengesine yol açabilecekken benzer şekilde, iş yaşam dengesini korumak da olumlu bir taşmayla sonuçlanmaktadır. Buna karşılık, negatif

taşmalar iş yaşam dengesizliklerine yol açarken, iş yaşam dengesizlikleri de negatif taşmalara yol açabilmektedir.

### **2.3.5 Dengeleme/telafi kuramı (compensation theory)**

İş ve yaşam arasındaki dengenin bir başka açıklaması da dengeleme/ telafi kuramı ile yapılmaktadır. Bu teori, iş ve aile hayatı arasında ters orantılı bir ilişkinin varlığını savunmaktadır. Bir alanda yaşanan memnuniyetsizliği telafi etmek için, bireyler öteki alanlarda daha fazla tatmin için uğraşmakta ve bu da iş ve yaşam arasında zayıf bir denge ile sonuçlanmaktadır. Kişiler, bir alanın eksikliğini diğerindeki bir tutumla telafi etmektedir (Zedeck ve Mosier, 1990). Bir alanda tatminden yoksun olan şey, diğer alanda oluşturulmaktadır. Örneğin, rutin bir işe sahip olan kişi tatmin duygusunu iş dışındaki faaliyetlerle tamamlamaktadır (Guest, 2002). Diğer bir deyişle, iş ve kariyer beklentileri doğrultusunda yeterli doyum sağlayamayanlar, aile yaşam doyumuna daha fazla önem vermekte ve aile yaşam doyumunu artırmaya çalışmaktadır. Yine aynı şekilde aile yaşantısını beklendiği gibi karşılayamayanlar da iş yaşamlarından doyumlarını artırmaya çalışmaktadırlar.

Edwards ve Rothbard (2000), dengeleme teorisine iki boyutta bakmaktadır. İlk boyuta göre, insanların memnuniyetsizlik alanlarına bağlılıkları azalmakta ve potansiyel olarak memnun oldukları alanlara bağlılıkları artmaktadır. İkinci boyuta göre ise, birey hayatının bir alanında aldığı ödüllerin yetersiz olduğunu hissederse, bu ödülleri hayatının başka bir alanında aramaya meyilli olmaktadır. Burada ödül ile kastedilen ise kişinin arzuladığı veya tatmin sağladığı deneyimlerdir.

Bu kuram, iş alanındaki mutluluk veya hayattaki mutluluğun hangisi üst seviyedeysen, alttaki alanın üst alanı dengeleyeceğini varsaymaktadır. Örneğin; iş hayatında diğer çalışanlarla ilişkileri ve iletişimleri zayıf olan kişilerin, bu eksikliği iş dışı yaşamında gidermeye çalışması ve sosyal faaliyetlere daha çok zaman ayırması olasıdır. Bireylerin çoğu iş hayatındaki başarısızlık ve memnuniyetsizlik gibi durumlarını çoğu zaman kişisel yaşam alanında düzenlemeye ve kaybettiklerini bu alanda kazanmaya çalışmaktadır. Çalışma alanını ve yaşam alanını aynı anda rayında tutmayı çok zor bulan kişiler, yaşam alanlarından birine odaklanarak seçim yapma eğilimindedirler.

Kısaca, dengeleme kuramına göre, bireyler bir alana odaklanarak diğer alanla ilişkili memnuniyetsizliği gidermeye çalışırlar ancak bu durumun olumsuz bir yanı vardır. Birincisi, bireyler bağımlı oldukları alanlarda daha fazla zaman geçirmesi, diğer alanlarda karşılamak zorunda oldukları talepleri görmezden gelmesine ve iş yaşam dengelerini alt üst etmelerine neden olmaktadır. İkinci olarak bu durum, bireyin hayatının sorunlu olduğu alandaki başarısızlığını artırmakta en nihayetinde diğer alanın da buradaki olumsuzluktan etkilenmesine sebep olmaktadır.

Clark (2000) ise teorinin kullanılabilirliğinin, bireylerin aile ve iş sorumluluklarını dengelemeye çalışırken karşılaştıkları sorunları çözmeye çalışmak, bu sorunları çözmeye yardımcı olmak, sorunu tahmin etmek ve sorunu açıklamakla sınırlı olduğunu savunarak dengeleme kuramına eleştirisini sunmaktadır. Clark'a (2000) göre kuram; yalnızca memnuniyet ve hayal kırıklığı gibi duygusal bağlarla ilgilenirken çalışma hayatı ve çalışma dışı hayat arasındaki mekansal, zamansal, sosyal ve davranışsal bağlantılar hakkında çok az bilgi sağlamakta veya hiç bilgi vermemektedir.

### **2.3.6 Bölünme kuramı (segmentation theory)**

İlk olarak 1960 yılında Wilensky tarafından ortaya atılan ve Meissner (1971) ve Dubin'in (1956) çalışmalarıyla detaylandırılan bölünme teorisi; sanayi toplumundaki çoğu insan için iş ve iş dışı hayatı ayrı ve bağlantısız olarak kabul etmektedir. Bu teori; iş ve iş dışı alanların ayrı ayrı var olduğunu ve birbirini etkilemeyen iki farklı alan olduğunu savunmaktadır.

Guest'e (2002) göre bu teori, ampirik olarak desteklenmekten ziyade teorik bir olasılık olarak sunulmaktadır. Bu teoriye göre, bir kişinin yaşamın bir alanındaki faaliyetleri, katılımı ve tutumları, yaşamın başka bir alanındaki reaksiyonlarla tutarlı bir ilişkili sergilemez. Diğer bir ifade ile iş ve iş dışı yaşam alanları birbirinden bağımsızdır ancak birbirlerinden etkilenmemektedirler.

Zedeck ve Moiser'e (1990) göre, zamansal ve işlevsel ayırım, bireylerin yaşamlarını normal bölümlere ayırmalarına olanak tanımaktadır. Aile, duyguların merkezidir ve mahremiyet ve ilişkiler için önemli kabul edilen alandır. Buna karşılık iş, kişiselleştirmeden uzak, dışavurumsal ve rekabetçi bir dünya olarak kabul edilmektedir.

Bölünme teorisine göre insanlar, diğer yaşam alanlarının etkisini hissetmeden, aile ve iş hayatı da dahil olmak üzere hayatın farklı alanlarında yaşarlar. Bu nedenle özel hayattaki sorunlar iş hayatını; iş hayatı sorunlar da özel hayatı etkilemez. Bölünme kuramına göre iş ve iş dışı hayat arasında herhangi bir bağ yoktur ve bireyler bu iki alanda da başarılıdır.

Günümüz modern toplumunda insanlar profesyonel ve profesyonel olmayan yaşamlarını kesin çizgilerle ayırmayı başarmıştır. Bu sayede, çalışanlar profesyonel ve profesyonel olmayan yaşamlarını birbirinden ayırarak bu iki yaşam alanı arasındaki etkileşimi ortadan kaldırmaktadır (Wilensky, 1990).

Sonuç olarak, bölünme kuramı, 'ev evde, iş işte kalır' felsefesiyle iş ve ev arasında çizgiyi çizmeye devam edenler tarafından gündemini korumaktadır. Evdeyken işle ilgili düşünce, duygu ve davranışları aktif olarak bastırıldığını, iş yerindeyken de evle ilgili düşünce, duygu ve davranışların bastırıldığını savunmaktadır. Kuramla, iş ve ev alanlarının birbirinden tamamen ayrı olarak kabul edilmesi ortaya çıkacak stresin üstesinden gelme yolunda bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Olumlu bir iş bölümü ve aile, her iki sektörden gelen stresle başa çıkmanın bir yolu olarak görülebilir. Böylelikle birey evdeyken işle ilgili stresini ve işteyken de aile ile ilgili stresi unutabilecektir.

İş yaşam dengesi için en erken gelişmiş teorilerden biri olan bölünme kuramına yönelik ciddi eleştiriler de bulunmaktadır. Örneğin; günümüzde esnek çalışma gibi değişen çalışma koşulları gibi durumların varlığının, bazı kesimler için profesyonel ve profesyonel olmayan yaşam alanlarını birbirinden ayırmayı zorlaştıracığına inanılmaktadır.

### **2.3.7 Araçsallık kuramı (instrumental theory)**

Araçsallık kuramı, bir alandaki faaliyetlerin diğer alanda başarıyı kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Buna göre, bir alanın fonksiyonunu yerine getirmesi için diğer alan araç olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile, iyi bir aile hayatı sağlamak ve hayattan zevk almak için işten edinilen çıktılarına ihtiyaç vardır (Zedeck ve Mosier, 1990).

Kurama göre, insanların hayata olan ilgilerinin yoğunlaştığı alanda, o alanın rolü önemli ve merkezi hale getirmektedir. Örneğin; yüksek kalifikasyonlu kişilerin işte üstlendikleri rol, diğer tüm rollerden daha önemli olmaktadır. Eğer iki alan benzer özelliklere

sahipse bu iki alan arasında herhangi bir ilişki doğmamakta; düşük kalifikasyon gerektiren bir iş olması durumunda ise mesleki hayat dışındaki alan ve roller merkezi hale gelmektedir.

Guest (2002) araçsal teoriyi, kişinin etkinlikleri yoluyla yaşamının diğer bölümlerinde başarıyı kolaylaştıran olgu olarak tanımlamaktadır. Kişinin odağını yönlendirildiği alan hangisi ise o alandaki rolü giderek daha önemli ve merkezi hale gelir. Araçsallığı, bireyin özel hayatında doyuma erişmesi ve bu doyumun sürdürülebilmesi için mesleki yaşamındaki etkinliklerini iyileştirmeye yönelik bilinçli karar vermesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu teoriye göre, birey için bir yaşam alanı öncelik olduğunda, diğer yaşam alanında arzu edilen bir şeyi elde etmek gereklidir. Bireyin seçimi hangi alan olursa olsun, seçilen alandaki rolleri giderek daha önemli ve merkezi hale gelmektedir (Zedeck ve Moiser, 1990). Kuram için verilebilecek en iyi örnek uzun çalışma saatleri ve ağır bir iş yükü sonucunda kişinin elde ettiği gelirle aile için bir ev veya araba satın almasıdır.

Araçsallık olgusu, kişinin hayatının bir alanını yaşamının başka bir alanında başarıya erişmek için bir araç olarak kullandığında ortaya çıkmaktadır. Araçsallık kuramına göre, kişiler özel hayatlarında tatmine ulaşmak ve bu tatmini sürdürmek için iş hayatlarını araç olarak kullanmaktadır. Bu zihniyete sahip kişiler iş hayatındaki faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlar. Dolayısı ile hangi alanların birey için en önemli olduğunu bilmek önemlidir. Çünkü bireyler, hayatlarının hangi alanında daha fazla doyuma ulaşıyorsa bu alandaki rollere daha fazla önem vereceklerdir. Bu noktada, diğer alan da araçsal bir kimlik kazanacaktır. Örneğin, bir kişi yüksek kalifikasyon gerektiren bir işte çalışıyorsa, yaşamın temel ilgi alanları da o alanda yoğunlaşacak ve iş rolü diğer tüm rollerden önce gelecektir. Tersine, kişinin düşük vasıflı bir işi varsa, özel yaşam alanı ve iş dışı roller kişi için merkezi hale gelecektir (Özaydın, 2013).

### **2.3.8 Uygunluk kuramı (conformity theory)**

Bu kuram; iş ve aile arasındaki benzerlikleri ortaya koyarak bu benzerliklerin kaynağı olarak genetik faktörler, kişilik özellikleri, ortak davranış biçimleri, sosyal ve kültürel güçleri işaret etmektedir. Taşma teorisi bu benzerlikleri bir alanın diğer alan üzerindeki etkisiyle ilişkilendirirken; uygunluk teorisi, bahse konu benzerlikleri iş ve yaşam alanlarını etkileyen üçüncü bir değişkenle ilişkilendirmektedir. Örneğin, olumlu kişilik özelliklerine sahip bir kişinin bu özelliği hem iş doyumunu hem de aile doyumunu etkileyerek iki

değişken arasında pozitif bir ilişkiye yol açabilmektedir. Uygunluk teorisi, iş ve ev arasındaki benzerliklere odaklandığı için taşma teorisine benzemektedir.

Uygunluk kuramında ele alınan bir diğer değişken, bireylerin sıklıkla olayları olumsuz olarak algıladıkları bir mizaç bir özelliği olan olumsuz duygu durum örneğidir. Hem iş hayatında hem de aile hayatında olumsuz bir ruh hali içinde olan bireyin memnuniyetsizliği düşünülecek olursa kurama göre her iki alanda da doyumsuzluk yaşayan kişi hem iş hem de aile yaşamında benzer davranışlar sergileyecektir.

### **2.3.9 İş aile yaşamı sınır kuramı (work/family border theory)**

İş aile yaşamı sınır kuramı, 2000 yılında Sue Campbell Clark tarafınca, iş ve aile dengesi hakkında daha önce öne sürülmüş olan kuramların eleştirilerini ve eksikliklerini tamamlamak için geliştirilmiştir. Sınır kuramı, çalışanların iş ve aile sınırları arasında bir denge sağlamak amacıyla işlerini ve ev alanlarını nasıl yönettiklerini açıklayan teoridir. Bu teorinin kalbinde, iş ve ailenin etkileşim içinde olan farklı alanlar oluşturduğu düşüncesi vardır. Bu teoriye göre bireyler, bu iki alan arasında günlük geçişler yapan, genellikle odak, hedef ve bireyler arası iletişim stillerini her birinin ihtiyacına bağlı olarak belirleyen sınır geçicilerdir. Sanayi devrimi sonrasında iş ve ev arasındaki ayırım nedeniyle iş ve evin birçok yönü değişse de, insanlar iş ve yaşam arasında tercih ettikleri dengeyi kurabilmek için iş ve ev alanlarının doğasını ve aralarındaki sınır ve köprüleri biçimlendirebilmektedir. Clark da dengeyi, asgari rol çatışması ile işte ve evde memnuniyet ve düzgün işleyiş olarak tanımlamaktadır (Clark, 2000).

Diğer bir ifade ile iş yaşam dengesi, iş ve aile alanlarının ikisinde birden etkin katılımın sağlanması ve her ikisinin de ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Clark (2000), bireylerin iş ve aile alanını nasıl yönettiklerini ve uzlaştırdıklarını ve bunların nasıl dengeleneceğini İş aile yaşamı sınır teorisi ile açıklamakta ve bu teorinin merkezinde de, farklı alanların, yani 'iş ve aile' yapılarının birbirini etkilediği fikri bulunmaktadır.

Kurama göre insanların iş dünyası ve aile dünyası olmak üzere iki dünyası vardır. Çalışanlar ise bu iki dünya arasındaki sınır geçicilerdir yani bireyler her gün bu sınırları geçerken çevrelerini şekillendirdikleri kadar çevreleriyle de şekillenmektedirler. Bu noktada, eş zamanlı olarak iş ve ev alanlarının belirlenmesi ve onlar tarafından belirlenmek kişiler için çelişkiler oluşturmakta ve bu çelişkiler de iş aile dengesini veya iş aile

çatışmasının zeminini oluşturmaktadır. Bu noktada sınır kuramı da, bireylerin mesleki ve aile yaşamlarındaki geçişlerini, çatışmaların ortaya çıkışını tahmin etmeye ve dengeyi sürdürmek için bireylerin çerçeveyi nasıl belirlemeye çalıştıkları üzerine odaklanmaktadır. Çünkü sınır geçici kişiler, geçtikleri her dünyanın talep ve ihtiyaçlarına bağlı olarak kendilerini şekillendirmeli ve ona uyum sağlamalıdır (Clark, 2000).

Bielby ve Bielby (1989) günümüzde erkeklerin ev işleri ve çocuk bakımı konularındaki desteklerinin artmasına rağmen, bu işlerin birincil olarak kadınların sorumluluk alanlarına girdiğini savunmaktadırlar. Bu noktada, kadınların iş rolü ve aile rolü olmak üzere iki rolü üstlenmek zorunda olduğunu ve bu rollerin oluşturduğu double baskı ve yükü taşımak zorunda kaldıklarını belirtmektedirler. Ev sorumluluklarına ait taleplere ek olarak eş ve anne rolü kapsamındaki beklentilerden dolayı, toplumlar kadının bu rollerden birinden feragat ederek roller içinde denge kurmasını dolaylı olarak talep etmektedir. Buna karşılık, erkek için modern normatif beklenti; koca ve/veya baba olarak bu rollerin sorumluluğu, ev işleri veya çocuk bakımının dışında tutulmasıdır. Bu noktada, kocanın görevi aile yükümlülükleriyle tutarlı biçimde paylaşımcı olmaktan ziyade sadece destekleyici nitelikte kalmaktadır.

Clark (2000), sağlık, işlevsellik ve doyumda yüksek seviye için çoklu rollerde etkililik ve sağlığı işaret etmektedir. İş aile dengesi tanımları da eşitliğin ‘girişler’ ve ‘sonuçlar’ olmak üzere iki faktörü üzerine odaklanmaktadır. Girişler, her rol için kullanılan bireysel kaynaklardır. İş ve aile rollerini dengelemek için bireyler zaman, dikkat ve özverilerini eşit derecede ayırmalıdır. Olumlu bir denge, yüksek ve eşit miktarda zaman, özveri ve dikkat anlamına gelirken, olumsuz bir denge, düşük seviyede zaman, özveri ve dikkat anlamına gelmektedir. Bu girişler, kişinin zaman vakfetme veya psikolojik katılım açısından her bir role olan bağlılığını yansıtır. Ev rollerinden çok iş rollerine bağlı olan bireylerin denge kurmaları zor olabilmektedir.

Denge için diğer faktör ise iş ve aile rollerinin sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Denge tanımlarında karşılaşılan ‘sonuç’ ile kasıt memnuniyet seviyesidir. Olumlu bir denge, iş ve aile rollerinden yüksek düzeyde memnuniyet seviyesini gösterirken olumsuz denge, tüm roller için aynı derecede düşük memnuniyet seviyesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, kişi üstlendiği bir rolden diğerine göre daha memnunsaydı, iş ve aile arasında bir denge kurmasını beklemek zorlaşmaktadır.



Greenhaus ve arkadaşları (2003), iş aile dengesini ‘iş ve aile rollerinden aynı ölçüde memnuniyet’ şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre iş yaşam dengesinin zaman, dahil olma ve doyum olmak üzere üç temel bileşeni vardır. İş ve aile rollerine eşit oranda kendini adama, zaman dengesi olarak tanımlanırken iş ve aile rollerine psikolojik olarak eşit katılım dahil olmanın tanımıdır. Öte yandan, doyum dengesi de, iş ve aile rollerinden eşit seviyede memnun olmaktır.

Clark'a (2000) göre ev ve iş arasındaki zıtlık, farklı davranışların kabul edildiği, iki farklı dilin konuşulduğu ve görevi gerçekleştirme biçiminde farklılıkların olduğu iki farklı şehirdir. Sanki aynı dil, aynı para birimi veya aynı gelenekler kullanılıyormuşçasına, iki şehir arasındaki geçiş bazı bireyler için kolaydır. Buna karşılık bazı insanlar için, iş ve aile arasındaki daha belirgin farklılıklar nedeniyle daha sert geçişler söz konusu olmaktadır. Clark (2000), iş ve yaşam arasındaki sınırların ve köprülerin, bireylerin tercih ettiği dengeyi oluşturmak için oluşturulduğunu öne sürmektedir.

#### Sınır Kuramı;

- ev ve iş alanları
- sınır
- sınır geçiciler
- sınır koruyucular olmak üzere dört alt kategoriye ayırmıştır.

İş ve aile alanlarında farklı sorumlulukları olan bireyler, her gün bir alandan diğerine hareket eden sınır geçicilerdir. Sınır geçicilerin bulunduğu bölgelerde aynı zamanda sınır koruyucuları da yer almaktadır ve sınır koruyucular sınır geçiş alanları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aşağıdaki tablo ile sınır teorisinin temel kavramlarını görmek mümkündür.

Tablo 3: İş Aile Yaşamı Dengesi Sınır Teorisinin Temel Kavramları

<b>İŞ ALANI</b>  Sınır Koruyucular/Alan Üyeleri  <u>Etkileyiciler</u> -Aile Resimleri -Evden Gelen Telefonlar -Evin Görüşleri	<b>SINIR ALANI</b> (Sınırların Bulanıklaştığı Bölge)  <b>SINIR GEÇİCİLER</b>	<b>AİLE ALANI</b>  Sınır Koruyucular/Alan Üyeleri  <u>Etkileyiciler</u> -Müşteri Telefonları -İşten Gelen Görüşler -Eve Getirilen İş
--	---	---

Kaynak: Clark (2000) ve Kapız (2002).

**İş ve Ev Alanları:** Sınır teorisinin belirttiği ana alanlar iş ve aile ile ilgilidir. İşyeri ve ev arasındaki farklılıklar iki ayrı alana bağlı olarak tanımlanır. Kendilerini iki ayrı dünya olarak sunan bu alanlar, bazen uyumlu olmaktan çok zıt olabilir. İş ve aile dünyasının farklı kuralları, düşünce ve davranış kalıpları vardır ve bu noktada iş ve aile hayatı arasındaki çatışma meydana gelmektedir. İki etki alanı arasındaki büyük bir amaç uyumsuzluğu da çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Kapız, 2002). İş, kişilere gelir ve başarı duygusu sağlarken, ev hayatı da bireysel mutluluğa ulaşmada ve yakın ilişkiler kurmada yardımcı olmaktadır. Çalışan kişinin ise iş alanında sorumluluk sahibi ve yetenekli olması, aile alanında ise şefkat ve nezaket sahibi olması beklenir. Bir organizasyonda ulaşılan hedeflerin anlamı, belirli davranışları ve düşünme biçimlerini teşvik eden bir kültür yaratmaktır. Bireylerin bu örgütlerde güler yüzlü görünmesi amaçlarına ulaşmak için değerli bir yol olsa da, ev yaşamlarındaki kültür, duygularda dürüstlüğe vurgu yapmayı içeriyor olabilmektedir. Clark (2000) iki alan arasındaki temel farkı bireylerden beklentiler üzerine oturtarak; başarının iş yerinde ‘sorumluluk’ ve ‘yeteneklilik’ beklentisini evde ise ‘sevgi dolu’ ve ‘özverili’ olma beklentisini karşılama oranı olarak tanımlamaktadır. Ev ve işyeri alanlarındaki farklı kültürleri nedeniyle çalışanlar için en temel görev iki yaşam alanını bir ölçüde dengelemeye çalışmak olmaktadır. Bu kapsamda, dengeyi sağlamak için gereken temel nokta bütünleşme yerine bölünmeyi sağlamaktır. Böylece çalışma alanı ve ev arasındaki ayırım, ikisi arasında bir sinerji oluşturarak bir denge sağlanacaktır.

İş aile yaşamı sınır kuramına göre, ‘iş’ ve ‘aile’ alanları, amaçları farklı olan iki dünyayı karakterize etmektedir. Çalışanlar tarafından bakıldığında, iş gelir ve başarı duygusu sağlamayı amaçlarken; öte yandan ev, kişisel mutluluk ve daha yakın ilişkiler kurmak içindir. Bu teoriye göre iş ve aile alanları dengeli olmalı ve sınır ihlalleri diğerini baltalamamalıdır (Kapız, 2002).

Son zamanlarda hızla gelişen teknoloji ve değişen çalışma şekliyle birlikte iş ve ev alanı arasındaki sınırlar bulanıklaşmış; artan iş yükü, artan yetki, çalışma anında coğrafi bağımsızlık ve bilgi çalışanlarının sayısındaki artış gibi faktörler, iş ve aile alanlarının sınırlarını daha da silikleştirmiştir. Ayrıca iş güvencesi olmayan veya iş vardiyası olmayan çalışanlar bu dengeyi sağlamakta zorlanmakta ve iş ile ev arasındaki sınırlar belirsizleştirmektedir. Bu belirsizlik de iş ve ev yaşamı arasındaki çatışma seviyesini artırmakta, iş ve ev yaşamı memnuniyetini azaltmaktadır. Yaşam ve etkinlik alanlarında

keskin sınırların olmaması, istenilen dengenin oluşturulmasını zorlaştırmakta, hem bireysel hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde olumsuzluklara yol açmaktadır.

**Sınırlar:** Sınırlar, iş ve aile arasındaki sınırları belirleyen çizgilerdir ve sınır kavramı, alanla ilgili davranışların başlangıç ve bitiş noktası olarak kabul edilmektedir. Üç çeşit sınır bulunmaktadır. Bunlar: fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırdır. Clark'a (2001) göre fiziksel sınırlar, işyeri veya evin duvarları gibi mekansal olarak ilişkili davranışların meydana geldiği yerler olarak ifade edilirken; çalışma saatleri ile iş bittiğinde ve aile sorumluluklarının gerçekleştirildiği süreçler zaman sınırı ile ayrılmaktadır. Psikolojik sınırlar ise, alanlar dahilinde kişilerin uygun gördüğü duygu, düşünce ve davranışları içeren, bireysel olarak oluşturulmuş kurallardır. Bu kurallar, alandaki bireyler tarafından uygun görülen duygu, düşünce ve davranışlardır. Psikolojik sınırlar kendiliğinden oluşur. Bireyin oluşturduğu Psikolojik kuralları belirlemekte ise psikolojik ve geçici sınırlar kullanılmaktadır (Clark, 2000).

Sınırın geçirgenliği, esnekliği, bütünleşmesi ve gücü sınırı karakterize eden faktörlerdir. Sınırlar geçirgendir ve yayılmaya meyillidir. Buna örnek olarak olumsuz his ve davranışların evden işe veya işten eve yayılması verilebilir. Sınırlar aynı zamanda esnek de. Sınırlar arasında geçirgenlik ve esneklik oluştuğunda, sınırların bulanıklaşmasıyla birlikte kaynaşma ile karşılaşmaktadır.

**Geçirgenlik,** bir alandaki faktörlerin diğerine nüfuz edebilme derecesidir. Örneğin, bireyler evden çalıştığında ve çalıştıkları odanın kapıları ve duvarları onlar için mekansal sınırlar oluşturabilir. Ancak aile üyeleri kişinin çalıştığı odaya konuşmak için geldiğinde sınır geçirgen hale dönüşür. Sınırlar arasındaki fiziki ve zamana bağlı geçişler diğer alanı hatırlatacak şekilde bazen pozitif bazense negatif nitelikte olabilirler. Geçirgenlik psikolojik nitelikte de olabilmektedir. Örneğin işyerinde yaşanan zor bir günün ardından olumsuz duygu ve tutumların eve de taşınması mümkündür. Yine de psikolojik geçirgenliği sadece negatif örnekler üzerinden değerlendirmek doğru değildir (Clark, 2000).

**Esneklik,** sınırların bir diğer özelliği olarak tanımlanmaktadır. Sınırların bir alanın ihtiyaçlarına göre daralma ve genişleme derecesi esneklik olarak kabul edilmektedir. Örneğin, birey çalışma saatlerini seçme olanağına sahipse, iş ve ev arasındaki geçici sınırlar esnek hale gelmektedir. Veya kişi nerede çalışacağını seçebiliyorsa psikolojik sınırların esnekliğinden söz etmek mümkün olmaktadır. Yine aynı şekilde psikolojik sınırların esnek

olması durumunda kişi evde bulunduğu zamanda işini ve işte bulunduğu zamanda ise evini düşünüyor olabilir. Bu noktada görüleceği üzere psikolojik sınırlar esnekse, alanlar arasında duygu, düşünce ve fikirlerin geçişi kolaydır (Clark, 2001).

Karıştırma (blending) ise, sınırlar arasında önemli ölçüde geçirgenlik ve esneklik sonucunda meydana gelmektedir. Psikolojik karıştırma, kişinin bireysel veya ailevi deneyimini iş hayatında; işteki tecrübesini de aile hayatında kullandığında ortaya çıkar. İki alan birbirinden çok farklı olduğunda sınır alanları tehlikeli olabilir. Bu durumlarda, sınır bölgeleri, kişilerin çatışan gereksinimlerini karşılamak için sınır geçişlerinin olduğu ve çatışmanın tırmadığı yerlerde bulunmaktadır (Clark, 2001).

Sınır gücünün belirlenmesinde geçirgenlik, esneklik ve karıştırma bir arada değerlendirilmektedir. Sınırlar esnek ve geçirgen değilse karıştırmaya izin vermeyebilirler. Öte yandan sınır, geçirgenliği ve esnekliği de kolaylaştırabilir de. Alan yazında, genellikle zayıf sınırların bireyler açısından daha olumlu etkiye sahip olduğu görüşü yaygındır. Böylece hangi alan daha güçlüyse sınırlar bu yönde daha güçlü hale gelmektedir (Clark, 2000).

**Sınır Geçiciler:** Bunlar, her iki alanda da merkezi ve çevresel katılımcılar olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada merkez katılımcı, bölgenin değerleri, kültürü ve dili hakkında bilgi edinmeyi tercih ederken çevresel katılımcılar, merkezi katılımcıların tam tersidir. Çevresel katılımcılar kültürel normlar ve değerleri görmezden gelir ve yeterliliklerini gösteremezler.

**Sınır Koruyucular:** Denetmenler kişiler için işyerindeki yaygın sınır koruyucular iken eşler de evdeki sınır koruyucular olarak kabul edilmektedir. Alan üyeleri olan diğer kişiler ise alanların ve sınırların belirlenmesinde etkili olabilmekte, ancak sınır geçişleri üzerinde hiçbir güce sahip olmamaktadırlar. Sınır geçicilerin alanları ve sınırları yönetme becerisinde sınır koyucular ve diğer alan üyeleri büyük bir role sahiptir. Clark'a (2001) göre iş aile çatışmasının temel kaynağı bahsi geçen tüm bu olgulardır.

İş yaşam dengesi kavramına bugüne kadar verilen tanımlardan da görüleceği üzere, bu kavram bireyden bireye farklılık gösterse de içeriği sürekli değişmekte ve genişlemektedir. Ancak genel olarak iş yaşam dengesi, bireylerin yaşamlarındaki iş ve sorumlulukları arasındaki denge, iş yaşam çatışmalarından kaçınma ve sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır.

Buraya kadar olan teoriler özetlenecek olursa; Dağılma Kuramına göre iş hayatındaki mutluluk, kişinin özel hayatını da olumlu yönde etkilemektedir (veya tam tersi). Bu noktada kişinin, davranış ve duygularını özel hayatıyla paralel olarak çalıştığı örgüte yansıttığı varsayılmaktadır. Telafi kuramına göre, kişi profesyonel hayatta yaşadığı eksiklik hissini özel hayatlarında telafi etme yoluna gitmektedir. Bir alanda çabalarını zayıf bulan bireyler, bu yönde değil, diğer alanda güçlenecektir. Dağılım teorisi ve telafi teorisi, iş ve iş dışı alanların diğerini etkilediğini varsayarken, bölünme teorisi iş ve iş dışı hayatın birbiriyle etkileşim içinde olmadığını iddia etmektedir. Araçsal teori, bu üç teorinin aksine, iş ve iş dışı yaşam alanının her birini diğer alanda kullanılabilen bir araç olarak tanımlamaktadır. Bu teori, özel hayattan zevk almak için iş hayatının getirilerinin gerekli olduğu fikrine dayanmaktadır. Çatışma teorisi ise fedakarlık üzerine kuruludur. İş ve yaşam birbiriyle rekabet etmez, ancak birisini elde etmek için diğer alandan fedakarlık gereklidir. Tam da bu nokta ışığında bireyin iş ve yaşam doyumuna erişebilmesi ve dengeyi kurabilmek için strateji geliştirmesi gereklidir. Öte yandan, genişleme teorisine göre, bir role güçlü bir bağlılık, diğerinin performansını engellemez. Aslında, fedakarlık yapmak gerekli değildir ve çoklu roller birey için herhangi bir zarar ile sonuçlanmamaktadır.

Yukarıda detaylandırılan tüm bu teoriler ışığında, iş yaşam dengesini sağlamak ve bunu tek bir teori ile açıklamak mümkün görünmemektedir. Çalışanın kişilik özellikleri, örgüt yapısı ve kültürü, aile hayatındaki değişkenler vb. sayılabilecek pek çok faktörün bu çalışmanın örnekleme olan uzaktan çalışan kadınlarda farklı etkilere sebep olduğu ve çalışanların performans ve motivasyon algılarında farklı değerlendirildiği düşünülmektedir. Nitekim, çalışma da bu değişken ve ara değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir.

## **2.4 İş Yaşam Dengesi(zliği) Önemi ve Sonuçları**

Dünya genelinde pek çok çalışanın sağlık ve esenliği, iş ve aile yaşamı sorumluluklarının bireylere yönelik talepleri tarafından baltalanmakta ve bu durumun varlığı, araştırmacıları iş yaşam dengesinin bireyler üzerindeki etkisini incelemeye teşvik etmektedir. Bu bağlamda iş yaşam dengesinin, bireylerin yaşam kalitelerinin yanı sıra iş yerindeki performans ve motivasyonlarını da etkilediğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır. İş yaşam dengesi kurabilen insanlar hem işlerinden hem de sosyal hayatlarından memnun olacak; iş, sosyal hayata (aile, arkadaşlarla ilişkilere ve kişisel

gelişim faaliyetlerine) ve sosyal hayat da iş hayatına engel teşkil etmeyecektir. Bu nedenle iş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanması, bireylere iş tatmini ve başarıya ek olarak sosyal ve özel hayatlarında da mutluluk getirecek ve memnuniyet düzeylerini artıracaktır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). Alan yazında iş yaşam dengesinin sonuçlarını inceleyen çoğu araştırma, iş yaşam dengesinin iş tatminini, iş performansı ve verimliliği artırmada olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Verimliliğin artması ise, çalışanların kendilerini eğitmeleri için ihtiyaç duydukları zamanı harcayarak kalite ve becerilerini geliştirmesiyle elde edilmektedir.

İş ve yaşam arasındaki denge, özellikle kadın işçiler için çok daha önemli bir konudur. İş ve özel yaşam arasındaki uyumsuzluklar, kadın çalışanlar için stres, özgüven eksikliği, performans düşüklüğü, memnuniyetsizlik ve depresyon gibi psikolojik sonuçlara yol açmaktadır. Lewis, Gambles ve Rapoport'a (2007) göre, pek çok çalışan anne, anneliğin sosyal gereklerini tam zamanlı çalışma koşullarını azaltarak karşılama yolunu seçmekte bu da onların işe bağlılıkları noktasında eleştirilmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca, eşlerin birbirini anlamasını ve her alanda yardımlaşmasını sağlayarak işi kolaylaştırmak, iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.

Literatürde bireylerin iş yaşam dengesizliklerinin, bireylerin üstlendikleri rollerden doğan çatışmayı ifade etmek için kullanılan 'iş yaşam çatışması' kavramı ekseninde ele alındığını görmek mümkündür (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). Bu noktada iş yaşam dengesizliğinin temel nedeni, bireylerin işlerine ayırdıkları ve sosyal yaşamlarında iyi vakit geçirmelerini engelleyen uzun çalışma saatleri olarak kabul görmektedir. İş, aile ve özel yaşam arasındaki denge bozulursa, bireylerin iş ve aile alanlarındaki rollerini ve isteklerini yerine getirmeleri zorlaşmakta ve bu durum da bu alanlar arasında çatışmalarla sonuçlanmaktadır. İş yaşam dengesi bozulduğunda bir alan diğerini baskı altına alarak kişinin ev hayatı iş hayatını olumsuz etkileyebilmekte veya yaptığı iş ev hayatını olumsuz etkileyerek kişi için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Bireylerin kariyerlerinde, ailelerinde ve özel hayatlarında yaşadıkları çatışmalar birey için zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. İnsanın fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalar iş ve aile arasındaki çatışmanın aşırı stres, genel zihinsel gerginlik, alkolizm, fiziksel ve zihinsel depresyon, yorgunluk ve tükenmişlik, yaşam doyumunda azalma, artan sigara-alkol – uyuşturucu madde

kullanımı gibi sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Dengenin bozulması ile kişi hissettiği yoğun stres baskısı ile yaşama karşı ilgisini kaybetmeye, yaşadığı depresif ruh hali ile yalnızlık ve huzursuzluk duygularını daha yoğun hissetmeye başlayabilmektedir (Hill, Miller, Weiner, ve Colihan, 1998).

İş ve yaşam dengesinin kişisel düzeydeki dolaylı etkileri, daha az rol çatışması, işe bağlılık ve daha sağlıklı bir denge yaratılması olarak gösterilebilir. Doğrudan etkisi ise, çalışanın bakmakla yükümlü olduğu kişilerle geçirilen kaliteli zamanın artması, kendi yaşamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu hissetmesi ve iyi olma duygusudur. Buna ek olarak, bireylerin iş yaşam dengesinin iyileşmesi nedeniyle verimliliklerinin arttığı, motivasyonlarının ve örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu söylenmektedir. İş yaşam dengesi, bireyin iş hayatındaki verimliliğini artırmanın yanı sıra motivasyonu artırmaya ve işgücü devir hızını düşürmeye yardımcı olmaktadır. Özel hayatında, yaşam kalitesinde ve ruh sağlığında ciddi gelişmeler sağlamaktadır.

İş hayatının sorumluluklarına yönelik isteksizlik, azalan örgütsel bağlılık, artan devamsızlık ve iş kazaları ve düşük iş performansı, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizliğin sonuçlarıdır. Yaşanan dengesizlikten dolayı çalışanda oluşan iş hayatı tatminsizliği mutsuzluğu, hayal kırıklığı kişinin sadece iş hayatını değil tüm yaşamını fiziksel ve psikolojik olarak etkilemektedir.

Hill, Hawkins, Ferris ve Weitzman (2001) da, iş ve yaşam arasındaki dengenin hem örgütlere hem de bireylere katkı sağladığını belirtmektedir. İş yaşam dengesinin örgütsel faydaları arasında hizmet kalitesinin artırılması, çalışan devir hızının ve devamsızlığın önlenmesi, iş gören kalifikasyonun artırılması, artan sadakat, artan iş tatmini ve doğum izninden erken dönme, fiziksel sağlığın iyileştirilmesi ve daha yetenekli çalışanlardan oluşan bir topluluğun oluşturulması sayılmaktadır. Bu örgütsel faydaların var olması için: esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, aileler için kısaltılmış çalışma günleri veya ölüm, ücretli doğum, babalık izni, işyerinde kreş hizmeti vb. farklı politika ve uygulamaların gerekli olduğu ortaya konmaktadır. İş-yaşam dengesi ile yöneticiler liderlik yeteneklerini geliştirerek çalışanlar için daha faydalı stratejiler geliştirebilmektedir. Tüm bu politikalar sayesinde mutlu çalışanlar yaratmak, çalışanın iş yeri ile uyumunu gerçekleştirerek çalışan ürün kalitesinde iyileşmeye ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Bu çalışma ile de küreselleşen ve her geçen gün rekabet oranının arttığı dünyada çalışanların, başarısız olarak adlandırılmamak için sürekli performans sergileme ve kendilerini dinamik piyasa koşullarına uyumlama gerekliliği nedeniyle iş yaşam dengelerini nasıl değerlendirdikleri ve uzaktan çalışma sürecindeki performans ve motivasyonlarını nasıl algıladıklarına ışık tutulmaya çalışılacaktır. Çalışmaya konu olan iş yaşam dengesi ile uzaktan çalışmanın ilişkisine yönelik detaylara çalışmanın sonraki bölümlerinde uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesine etkisi başlığı altında yer verilecektir.



## 3. BÖLÜM

### ÖZERKLİK

#### 3.1 Özerklik Tanımı

Özerkliğin tanımı, çalışanların iş hayatında yerine getirecekleri görev ve sorumlulukları kontrol edebilme ve etkileyebilme derecesi olarak kabul edilebilmektedir (Esser ve Olsen, 2012). İş özgürlüğü ve bağımsızlığı olarak da tanımlanan özerklik ayrıca, çalışanın yaptığı işe dair işlerini bireysel planları doğrultusunda gerçekleştirebilmesi, karar verebilme seviyesini göstermesi ve yöneticiler tarafından çalışanlara verilen otorite ve karar alma sürecinde serbest bırakılması olarak da ifade edilmektedir (Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2007).

Karar vermede inisiyatif kullanmak da özerkliğin bir diğer tanımıdır ve iş özerkliği ile zaman/mekan özerkliği olmak üzere iki boyuta sahiptir (Kırcı, 2019). Özerklik, çalışanları inisiyatif almak için örgütün kaynaklarını kullanmaya teşvik etmek olarak da kabul edilebilir (Antoncic ve Hisrich, 2004). Bu bağlamda değerlendirildiğinde özerkliğin, çalışanlara yapılacak işi planlamada ve hangi sürecin kullanılacağına karar vermede özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı verdiğini söylemek mümkündür. Özerklik, işyerinde kullanılacak yöntemin seçilmesi ve yapılacak işin programlanması ile ilgilidir (Dude, 2012). Bu noktada iş görenlerin kendilerini işleri hakkında hangi derecede özerk olarak algıladıkları da önemlidir ve bu algı, örgütsel eğitim, çalışan statüsü ve örgüt kültüründen etkilenebilmektedir (Iliopoulou ve While, 2010). Özerklik çalışanların hem çıkardıkları iş kalitesini, motivasyonunu ve memnuniyetini hem de üretkenliğini etkilemektedir (Esser ve Olsen, 2012). Bu bağlamda özerklik iş görenlere alınan kararlarda daha etkin rol alması, sorumluluk ve kendini geliştirme fırsatlarına erişiminin artırılması, daha ilginç görevler yapmasına zemin oluşturması ve ekibe aidiyet hissiyle birlikte ortaya konan çıktidan gurur duyma imkanı verilir. Başta bilgi üretenler olmak üzere hemen hemen tüm çalışanlar işlerini kendilerinin yönettiği hissinden keyif almaktadır (Belanger, 1999).

### 3.2 Özerklik (Öz Belirleme) Kuramı (Self Determination Theory)

Özerklik (Öz Belirleme) Kuramı (Self Determination Theory), Edward Deci ve Richard Ryan tarafından kişilik gelişiminin ve davranışların örgütlenmesinin arkasında yatan içsel süreçlere odaklanan bir motivasyon ve kişilik kuramı olarak 1970'li yıllarda geliştirilmiştir (Deci ve Ryan, 1985). Özerklik kuramına göre; insanların kaderlerini belirlemek için yetkinlik-yeterlilik, ilişki ve özerklik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Kuram, kişilik gelişiminin ve davranışların arkasındaki içsel süreçlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İnsanların dış müdahaleler olmaksızın yaptıkları seçimlerin kaynağı olan motivasyonla ilgilenen kurama göre içsel güdülenme mekanizmaları, insanların sosyal etkileşim sürecinde karşılaştıkları tutum ve davranışları değerlendirerek benimsemesini sağlamaktadır.

Özerklik (öz belirleme- self determination) kuramı, davranışların toplum kuralları veya grup baskısı gibi dış etkenlerden çok, kişinin kararlarını kişisel inanç ve değer yargılarıyla verdiğini savunmaktadır (Budak, 2000). Başka bir ifade ile kişilerin davranışlarını başlatmak ve düzenlenmekte seçim yapabilme duygusunu yaşamalarıdır (Deci, Connell ve Ryan, 1989).

Deci ve Ryan (2008) tarafından özerklik (öz belirleme) kuramı ile bireylerin hangi durumlarda istekli, hangi durumlarda isteksiz olduklarını belirlenmeye çalışılmış ve sonrasında da motivasyonun tanımı yapılmıştır. Kuram, bireysel motivasyonu, duyguları ve kişisel gelişimi inceleyen bir makro teori olarak, yeni şeyler ve gelişimsel büyüme fonksiyonlarının insan tarafından içselleştirilmesini destekleyen ve/veya engelleyen faktörleri ele almaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Teorinin amacı, kişi, grup ve toplumun sağlıklı gelişimini garanti eden koşulları belirleyerek bütünleşme ve esenliğe ulaşma sürecinde etkili olan faktörleri açıkça tanımlamaktır (Karaarslan, Ertepinar ve Sungur, 2013; Ryan ve Deci, 2000).

Deci ve Ryan (2002), bireylerin potansiyellerini kendilerini ancak ve ancak özerk, yetenekli ve diğerlerinden ayıramaz olarak gördüklerinde başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır. Bu kavram, yalnızca bireyin genel refahında değil, aynı zamanda genel ruh sağlığına da atıfta bulunmaktadır. Bu noktada teori, insanların doğal büyüme eğilimleri ve doğuştan gelen zihinsel ihtiyaçları olmak üzere iki temel faktörü ele

almaktadır. Kişi kendini doğru bir şekilde yönetebileceğine inandığında, başarmayı seçtiği herhangi bir işte daha fazla motivasyon ve mutluluk bulacaktır.

Kuramın iki temel varsayımı vardır. İlki, insanların doğasındaki büyüme ve gelişme eğilimi dolayısıyla kişinin eyleminin de büyüme ihtiyacı tarafından yönlendirildiğidir. Görevlerde ustalaşmak, özgüven oluşturmak ve birlik duygusunu geliştirmek için önemlidir. Diğer varsayım ise insanlara etki eden dış kuvvetler ile insanların iç dürtüleri ve ihtiyaçları arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Her ne kadar insanlar genellikle para, beğeniler ve ödüller gibi dış faktörler tarafından motive edilse de, özerklik kuramı, öncelikle bilgi edinme, bağımsızlığı öğrenme veya kendini kanıtama arzusu gibi içsel motivasyon unsurlarında yoğunlaşmaktadır.

Lepper, Greene ve Nisbett'e (1973) göre, davranış tamamen kendi kendine belirlendiğinde, ödül yerine hem kendini gerçekleştirme, hem dikkat hem de neşe sağlar. Öz belirleme kapsamında olmayan eylemler ise neşe ya da tatmin için değil, sadece yapılmaları gerektiği için ya da bireyin söz konusu davranışa katılıp katılmama konusunda çok az seçeneği olduğu ya da başka hiçbir seçeneği olmadığı için gerçekleştirilir. Bu tür davranışlar ise istem dışı olduğundan, kontrol eksikliği hissi yaratır ve memnuniyetsizliğe yol açar.

### **3.2.1 Temel psikolojik ihtiyaçlar**

Her bireyin seçim yapma ve kendi yaşamını idare etme kabiliyetini anlatan özerklik kuramına göre bu yetenek, hem kişinin ruhsal sağlığında önemli bir rol oynamakta hem de yapılan seçim ile hayatı üstünde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Öz belirleme hakkı, bireylerin hayatlarının eğitim, aile, iş, sağlık vb. birçok alanında önemli bir role sahiptir. Araştırmalar yüksek öz belirlemenin hayatın pek çok alanında başarıyı beraberinde getirdiğini işaret etmektedir.

Özerklik (öz belirleme) kuramı iyi oluş hali için; özerklik (autonomy), yeterlilik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) olmak üzere üç temel ihtiyacın bulunduğu üzerinde durmaktadır. Bu temel psikolojik ihtiyaçlar, kişinin şahsi motivasyon eğilimlerini destekleyen ya da engelleyen toplumsal normları organize etmenin ve tanımlamanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Sosyal çevrenin bahse konu üç psikolojik gereksinimi karşılması durumunda, bireyler yeteneklerini ortaya çıkarmak veya daha da geliştirmek için motive olacaktır. Tersine, toplumsal normlarla bu ihtiyaçlar arasında tezatlar olursa kişi, motivasyon

kaybı ile karşı karşıya kalacaktır. Diğer bir anlatım ile bu ihtiyaçların karşılanması iyi oluş halini pozitif, ihtiyaçların karşılanmaması ise negatif etkilemektedir (Deci ve Vansteenkiste, 2004). Yani, gereksinimler karşılandığında bireyin motivasyon, mutluluk ve üretkenlik düzeyi artarken, karşılanmadığında ise üretkenlik, mutluluk ve motivasyon düzeyi azalmaktadır.

Özerklik kuramı ayrıca, temel psikolojik ihtiyaçların evrensel olduğunu ve ruhsal sağlık ve gelişim için hayati önem taşıdığını savunmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Bu kuram çerçevesinde temel psikolojik ihtiyaçlar kültürel veya gelişimsel olarak edinilmiş manevi insan gereksinimleridir. Bahse konu gereksinimler ve bunların yerine getirilme biçimlerin farklılık gösterebilmesine karşın her kültürlerde bir şekilde mevcuttur (Ryan ve Deci, 2002).

### **3.2.1.1 Özerklik**

Özerklik kavramı, ilk temel psikolojik ihtiyaç olarak, bireyin eylemleri üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini ve kendi kararlarını verebilmesini vurgulamaktadır. Özerklik ihtiyacı, bir kişinin eylemlerinin kontrol edildiğini veya bunları gerçekleştirmeye zorlandığını hissetmekten ziyade, kişinin kendi eylemlerini belirleyebileceği hissini içermektedir. Temel olarak, birey davranışını gönüllü olarak başlatır ve sürdürürse ve içindeki değerleri uygularsa özerk olduğu söylenir (Deci ve Ryan, 1985). Özerk karar verme yeteneğine sahip kişiler, kendileri için hedefler belirleyebilir ve bu hedeflere ulaşmak noktasında da sorumluluk alabilirler. Bu sayede, insanlar hayatlarının kontrolünü ellerine alabilir ve kendi kendilerini düzenleyebilirler (Deci ve Ryan, 2000). Böylece birey, davranışları üzerinde kontrol sahibi olduğunu ve eylemlerinden sorumlu tutulabileceğini hissedebilir.

Özerk insanlar kişisel çıkarlarına, değerlerine ve arzularına göre hareket eder. Kişi özerkse, davranışlarını seçme, yönetme ve kontrol etme süreci ona bağlıdır (Kasser ve Ryan, 1999). Güçlü bir özerklik eğilimi, kişilerin mevcut durumu sorgulayarak ve davranışlarının sınırlarını belirleyerek kişisel amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. Bireyin davranışlarını başkalarının düşüncelerine odaklanmadan kendi tercihlerine ve yönelimlerine göre belirleyip uyarlaması, kendi kişisel gelişimine katkı sağlayacaktır (Deci ve Ryan, 1985). Öte yandan, bağımlı olarak tanımlanan insanlar hayatta her zaman destek ve yardım beklerler. Bağımsızlıkta ise bireyler eylemlerini diğer tarafın

desteğine ve yardımına üzerine temellendirmezler. Özerklik ise kişinin eylemlerdeki etkinliğini kendisinin yönetmesidir, ne bağımlı ne de bağımsızdır. Özerk insanlar kendi davranışlarını, tutumlarını ve yaklaşımlarını seçer ve uygular. Kısacası, kontrol kişinin kendisindedir.

### **3.2.1.2. Yeterlilik**

İkinci temel psikolojik ihtiyaç olan yeterlilik; bireylerin çevrelerinde etkin eylemler gerçekleştirme ve çevreleriyle başa çıkmak için kendilerini yetkin hissetme konusundaki evrensel arzusuna tekabül etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Kişinin becerilerini, davranışları aracılığıyla ortaya koyması sonucunda işlevsel hissedebilmesi, yeterlilik olarak adlandırılmaktadır (Ryan ve Deci, 2008). Literatürde yeterli birey, içsel motivasyonla çevresini keşfetmek, manipüle etmek ve kendini aşmak için içsel olarak motive olmuş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Sheldon, Elliot, Kim ve Kasser, 2001).

Yeterlilik kavramında iki önemli unsur vardır. Birincisi, bireyin bir işi yapabilme gücü, ikincisi ise yapabileceğine olan inancıdır (Deci ve Ryan, 2000). Herhangi bir işi yapabilme gücüne ve inancına sahip kişi çevresiyle bulunduğu etkileşim vesilesiyle sosyal çevresini etkilemede uyumunu artıracaktır (Deci ve Ryan, 1985). Bu noktada kişi ancak ve ancak herhangi bir durumda veya eylemde başarılı olabileceğine inanıyorsa önüne hedef koyma eğilimindedir. Hedeflere ulaşmak ise kişinin yeterlilik duygusu geliştirmekte, böylece bireydeki içsel tatmin ve motivasyon duygusu ortaya çıkmaktadır. Artan becerilerle de bireyler sosyal, özel ve profesyonel yaşamlarındaki performanslarını yönlendirebilmektedirler (Krapp, 2005).

İnsanlar başarıyı oluşturacak becerilere sahip olduklarına kanaat getirdiklerinde, hedeflerine ulaşmak için harekete geçme olasılıkları daha yüksektir. Birey kendini yetkin hissettiğinde, çevresiyle en uygun şekilde etkileşime girebileceğini ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için gerekli becerilere sahip olduğunu hisseder. Görevin çok zorlaması veya olumsuz geribildirim kişinin yeterlilik duygusunun azalmasına sebep olabilmektedir. Buna karşılık, görevin gereksinimleri kişinin becerileriyle uygun şekilde eşleştiğinde veya kişi olumlu geri bildirim aldığı anda bireyde yeterlilik duygusu gelişir.

### 3.2.1.3 İlişkili olma

İlişkili olma ihtiyacı, tatmin edici ve destekleyici sosyal ilişkilere duyulan ihtiyaçtır (Grolnick, Deci ve Ryan, 1997). İletişim ve yakın ilişkiler kurma gibi evrensel eğilimleri temsil eder (Baumeister ve Leary, 1195). Kişiler yakın, yüksek kaliteli ve destekleyici ilişkiler ve bağlantılar kurduklarında, ait olma ihtiyacı karşılanmış olur (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens ve Lens, 2010). İnsanlar kabul görme gereksiniminin karşılanması için yaşam boyu bir gruba ait olma duygusuna sahiptir. Akıl sağlığının sürekliliği için sosyal etkileşimde olmak bireylerin hayati bir gereksinimi olarak kabul edilmektedir. Birey yaşamı boyunca toplumla, ailesiyle ve yakın çevresiyle temas halinde olmak zorundadır ve bu nedenle ilişki kurmak ihtiyacı ister. İlişkili olma, bireyin sosyal çevresine ait olduğunu ve bu sayede hayatındaki diğer önemli kişilerle bağlantı kurduğunu hissederek yaşamaya devam etmesidir (Ryan ve Deci, 2000).

Aile, arkadaşlıklar, meslektaşlar vb. bağlantılar olmadan, bireylerin yardıma veya desteğe erişimi yoktur, bu da psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı ve özerkliği zorlaştırır. Bir bireye saygı duyulduğunda, ilgilenildiğinde ve kişi kapsayıcı bir ortamın parçası olduğunda bağlantı duygusu artar. Özerklik kuramına göre, ilişki ihtiyacının karşılanması içselleştirme sürecini kolaylaştırır. İnsanlar, değer yargılarına ve deneyimlerine yakın olan diğer insanlarla birlikte olduklarında bağlantı duygularını içselleştirme eğilimindedir (Niemic ve Ryan, 2009). Bu noktada ilişki olma ihtiyacı, sosyal düzende başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurmanın önemini vurgulamaktadır.

### 3.2.1.4 Motivasyon

Özerklik (öz belirleme- self determination) kuramına göre, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin oranı, bireyin motivasyon düzeyini belirleyen en önemli faktördür. Deci ve Ryan (2008) tarafından motivasyon, bir eylemi gerçekleştirmek için harekete geçme isteği olarak tanımlanmaktadır. Bir şeyi yapmak için enerji dolu ve aktif kişinin motivasyon sahibi olduğu düşünülürken yapılması gereken şeye karşı herhangi bir istek veya enerji barındırmayan kişi de motivasyonsuz olarak nitelendirilmektedir.

Deci ve Ryan (2008) kuram ile, davranışın nedenine göre motivasyonu kategorize etmektedir. Motivasyon tek bir yapıdan oluşmaz. Bu yüzden, önem arz eden nokta sadece motivasyonun az veya çok olması değildir. Motivasyonunun türlerine göre motivasyonun

niteliğinin de (iç-dış yönelim) niceliği kadar (yüksek-düşük) önemli olduğu ileri sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Ayrıca mutluluk, performans ve öğrenme gibi birçok önem arz eden sonucun belirleyicisi olduğu için motivasyonun türü ve niteliğinin toplam nicelikten daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Deci ve Ryan, 2008).

Özerklik teorisine göre kişinin toplumsal ilişkiler ve toplumsal etkileşim sürecinde karşılaşmış olduğu ve gözlemediği değer, davranışları benimsemesi ve özümsemesi, motivasyon mekanizmaları vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Grolnick, Deci ve Ryan, 1997). Bireyler, kendilerini yahut öteki kişileri harekete geçirecek olan motivasyonla yakından ilgilenmektedir. İnsanlar çoğu zaman ödül sistemleri, not, olumlu değerlendirmeler yahut ceza veya korku unsurları şeklinde dış faktörler tarafınca harekete geçirilirler. Ancak, motivasyonlarını sağlamakta da sıklıkla ilgileri, merakları ve kişisel değerlerini kullanırlar. Dolayısı ile bireylerin insan doğasından gelen gereksinimleri, içsel motivasyonları üzerlerine etki eden dış faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim özerklik kuramının alanına girmektedir (Ryan, 1995).

Özerklik kuramı ana hatlarıyla içsel ve dışsal olmak üzere iki tür motivasyon ortaya koymaktadır ve ikisi arasındaki fark büyük önem arz etmektedir. Farklı motivasyon türleri kişiler için süreklilik, performans ve iyi oluş hali noktasında farklı nitelikte deneyim ve sonuç oluşturduğundan bu noktada yapılan ayırım büyük önem arz etmektedir (Deci, 1975). Şöyle ki; bir davranış somut bir ödül elde etmek için gerçekleştiriliyorsa bu davranışın ardında yatan motivasyon dışa yönelik motivasyon iken, kişi aktivitenin doğal olarak sağlayacağı memnuniyet hissini elde etmek için harekete geçiyorsa, davranışın arkasında içe yönelik motivasyon var demektir (Deci, 1971).

Reeve'e (2002) göre, içsel motivasyon, bireyin bir davranışı ödül veya denetim olmaksızın gerçekleştirdiği durumlara işaret ederken; dışsal motivasyon, bireyin yapmayı kendiliğinden tercih etmediği işlerde, kendi dışındaki güçlerle ikna edilmesi anlamına gelmektedir. Motivasyonsuzluk ise harekette bulunma isteğinden mahrum olma durumudur (Ryan ve Connell, 1989). Kişiler kendi davranışlarıyla sonuçları arasında olumlu bir sonuç elde etmeyeceklerini düşündüklerinde motivasyonsuz olmaktadır. Böyle bir durumda ne içsel ne de dışsal bir motivasyondan söz etmek mümkün olabilmektedir (Ryan, 1995).

### **3.2.1.4.1 İçsel motivasyon**

İçsel motivasyonlar, insanların alaka duyduğu, aynı zamanda büyümeyi ve gelişmeyi sağlayıcı davranışlarla önemli derecede ilişkilidir (Deci ve Ryan, 2000). Bahse konu aktif bağ ise temel ruhsal ihtiyaçların karşılanmasını gerektirmektedir. Ayrıca insanoğlu bu gereksinimlerin doygunluk seviyesi oranında ilgili eylemlere alaka duyar hale gelmektedir (Ryan, 1995).

İçsel motivasyon temel olarak kişinin bir davranışı sadece ve sadece içsel doyum sağladığı için gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan, 1995). İçsel doyumun kaynağı ise gerçekleştirilecek olan aktivitenin kişi için ilginç ve keyifli olmasıdır. Dışardan gelecek olan ödüller veya davranışı gerçekleştirmek için ödenecek bedeller içsel motivasyona bağlı olarak meydana gelen davranışların belirleyicileri değildir. Zira, kişi kendi özgür iradesi ile davranışı yapmayı tercih etmektedir (Deci, Eghari, Patrick ve Leone, 1994). Bu noktada, iç motivasyonla gerçekleştirilmiş davranışların öz belirlemenin tipik örneği olduğu söylenebilmektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991). Bireyler doğuştan gelen merak ve keşif güdüleriyle dışsal desteklere gereksinim duymaksızın davranışlar sergilemekte ve doğal olarak sergilenen motivasyon eğilimi bireyin gelişim sürecinde büyük önem arz etmektedir. Buna karşılık, motivasyonun türü kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Aynı davranış bir kişi için bir içsel motivasyondan kaynaklı sergilenirken başkası için içsel motivasyondan dolayı gerçekleştirilmeyebilmektedir (Deci ve Ryan, 2010).

### **3.2.1.4.2 Dışsal motivasyon**

Bir davranışın insanlar tarafından elde edilecek bir sonuç için gerçekleştirmesi dışsal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada kişi hareketi, o hareketi yapmaktan almış olduğu keyiften ziyade sonuca ulaşmak için sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991). Çocukluk yaşlarında içsel motivasyonla gerçekleştirilen davranışlar zaman içinde uyulması ihtiyaç duyulan toplumsal kurallarla beraber azalır ve kişi kendisine fazlaca ilginç gelmeyen tutumları sergilemeye zorunlu hissetmeye başlamaktadır. Böylece içsel tatmin elde etmekten ziyade davranışlarını ödüle ulaşmak veya cezadan kaçınmak için şekillendirmeye başlamakta, bu noktada da dışsal motivasyonun temelini oluşturmaktadır (Deci ve Ryan, 2002). Diğer bir ifade ile kişi davranışı sergilemesi için baskı hissettiğinden dolayı



dışsal motivasyon kontrollü motivasyon olarak kabul edilebilir. Buna karşılık, özerklik teorisi, dışsal nedenlerin içselleştirilebileceğini savunmaktadır.

### 3.3 İş Özerkliği

Özerklik kelimesinin kökeni eski Yunanca "otonomi" kelimesine kadar uzanmakta ve genellikle bir kişinin veya grubun özerkliği ve bağımsızlığı anlamına gelmektedir (Bingöl, 2012). Bu noktada iş özerkliği, bireylerin bir işi planlarken ve yürütürken hangi adımları izleyeceklerine karar verme süreçlerinde bireylere verilen özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi olarak da ifade edilmektedir. Özerklik teorisi kapsamında değerlendirilen ve ruhsal gelişim teorileri ile açıklanabilen iş özerkliği kavramı ise iş görenlerin, iş süreçleri, zaman planlaması ve çalışma yöntemleri ile ilgili özerk karar verme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

Çalışanların etkili ve verimli çalışabilmeleri için ihtiyaç duydukları iş motivasyonu düzeyini sağlamak için belirli psikolojik ihtiyaçların karşılanması gerekir. Bu psikolojik ihtiyaçlar mesleki özerklik, yeterlilik ve iletişim olarak tanımlanmaktadır. İş özerkliği ihtiyacı bu psikolojik ihtiyaçların en önemlisidir. Yüksek düzeyde iş özerkliği ve inisiyatif kullanma becerisine sahip çalışanların bilgi, yetenek, deneyim ve yaratıcılıklarını daha iyi performans için kullanma yeteneklerini ortaya çıkaracak bir ortama sahip olmaları performans ve motivasyonlarını daha da artırmaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

Ryan ve Deci (2000) özerklik kuramı ile bireyin temel ihtiyaçlarının bir parçası olan özerklik ve yeterlilik ihtiyacının, iş kaygıları ve motivasyonunda çok önemli bir yere sahip olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle bireyin işinin bu temel gereksinimleri karşılaması için gerekli niteliklere sahip olması önemlidir. İş görenlerin sorumlulukları kapsamındaki işleri yaparken yeteneklerinden faydalanabilmeleri, var olan yeteneklerini geliştirebilmeleri, kendilerini yetkin görmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma sürecinde zaman ve çalışma şekli açısından özgür olmaları, yaptıkları işi belirleyerek kapasitelerini ve sorumluluklarını ortaya koymalarına imkan sağlamaktadır. Bu sayede kişinin içsel motivasyon kapasitesi gelişmekte ve iş tatmini artmaktadır. Ayrıca bireyin üretken bir çalışan olduğu inancı artırılarak, yaptığı işin önemli, anlamlı ve faydalı olduğu algısı geliştirilmektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Hackman ve Oldham (1975), çalışmalarında iş özerkliğini, çalışma sürecinde karar verme hakkı ve bu süreçte çalışanlara tanınan bağımsızlık ve özgürlük derecesi olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre işte özerklik kavramı, yapılacak işle ilgili karar verme aşamalarında çalışanlara verilen bağımsızlık, özgürlük ve özerklik derecesidir. Bu noktada, çalışanların iş performansı sürecine katılım ve karar verme düzeylerinin çalışanların psikolojik durumlarını ve motivasyonlarını etkilediği öne sürülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975).

Brey (1999), iş özerkliğinin işi yapan bireyin hakkı ve seçme özgürlüğü olduğunu kaydetmiştir. İş özerkliği ile çalışanlar, yaptıkları işe katkıda bulunmak, katma değer yaratmak ve çalışma süresi yaratmakta özgürdür ancak çalışma arkadaşları ile gerçekleştirdiği işbirliği noktasında bağımsızlık söz konusu değildir.

Lumpkin ve Dess (1996) ise mesleki özerkliğin çalışanlara verilen bağımsızlık ve özgürlük sonucunda çalışanların kendi kendilerini yönetme isteği seviyesi olduğunu savunmaktadır. Özerklik kavramı en geniş anlamıyla, bir kişinin veya bir grubun bir fikir veya bir amaç ortaya koyarken bağımsız hareket edebilmesi ve bu amaca ulaşmak için çaba sarf etmesi olarak açıklanmaktadır. Bu noktada özerklik, genel olarak bireyin fırsatları değerlendirirken kendini yönlendirme isteği ve imkanı olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Morgenson, Delaney, Klinger ve Hemingway (2005) iş özerkliğini, çalışmanın sağladığı özgürlük derecesi, serbestlik, zaman planlaması üzerinde kontrol, kullanılan yöntemleri seçme ve karar verme özgürlüğünün derecesi olmak üzere üç alt boyutu içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

İş özerkliği, çalışanlara görevleri planlama ve zamanlama, görev ve faaliyetler hakkında karar verme, işle ilgili problemlerin çözümünde hangi yöntemin kullanılacağını belirlemede işin sağladığı özgürlük ve inisiyatif derecesidir. Kişinin yapacağı işleri, ne zaman ve ne hızla tamamlayabileceğini belirleme ve değiştirme gücüne sahip olması, yaptığı işin sonuçları konusunda bir sorumluluk duygusuna yol açmaktadır. Bu noktada, çalışanın mevcut yöntemlere veya bir yöneticinin talimatlarına göre değil, kendi inisiyatifiyle aldığı kararlarla bir işi yapması durumunda işin sonuçlardan ve başarıdan kendisini sorumlu hissetmesini sağlayacaktır (Turgut, 2013).

Özerklik (öz belirleme, self determination) kuramına göre, temel psikolojik gereksinimlerden biri olan özerklik ihtiyacı, işe duyulan ilgi ve içsel motivasyonda önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan yapılan işin özerklik ihtiyacını ne denli karşılayabildiği çok büyük önem arz etmektedir. Zaman programlama ve süreç belirleme özgürlüğüne sahip olmak, kişinin kendisini eylemlerinin kaynağı ve sorumlusu olarak görmesini sağlamaktadır. Bu süreçler içsel motivasyon oluşumunu desteklemektedir. İçsel motivasyon ve doyum sağlayan iş özerkliği, bireyin yararlı bir insan olduğuna olan inancını artırmakla kalmayıp, yaptığı işin anlamlı ve değerli olduğunu hissetmesine de sebep olmaktadır.

Doğan ve Can (2009) ise araştırmalarında mesleki özerkliğin, çalışanların faaliyetlerini kıyaslama, karar verme ve bağımsız bir şekilde özgürce hareket etme yeteneği olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların yaptığı başka bir tanıma göre iş özerkliği kavramı, kişi veya grubun etki alanları içinde bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak bir iş veya eylem hakkında karşılaştırma, karar verme ve sonuç çıkarma kapasitesini bağımsız ve özgürce kullanabilme becerisidir.

Lynch (2013) ise iş özerkliğini, çalışanların faaliyetlerinde bağımsız olmak yerine, kimseye danışmadan ve herhangi bir destek almadan kendi kişisel tercihlerini kullanma pratiği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, iş özerkliğinin tam bağımsızlık anlamına gelmediğine dikkat çekilmiştir. İş görenlerin yaptıkları her eylemde tamamen bağımsız olmaktan ziyade, başkalarına bağımlı olmayı seçmenin ve başkalarından kaynak ve destek almanın öneminin kişinin tercih ve iradesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Lynch, 2013). Bu anlamda mesleki özerkliğin çalışanın tercihlerine paralel ve belirli bir sıra içinde gerçekleşmesi gerektiği söylenebilir. Benzer şekilde Schwalbe (1985) de, iş özerkliğinin bir şekilde çalışan bağımsızlığı olduğunu kabul etmekte, ancak bu özgürlüğün kontrol edilebilirliğine dikkat çekmektedir.

Mesleki özerklik, Wilensky'nin (1964) çalışmasında "özerklik hakkı ve mesleki alanda hareket etme hakkı" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, çalışanın niteliğinin çalışma alanındaki özgürlüğünü belirlediği sonucuna varılmaktadır.

Mesleki özerklik, işin yapıldığı zamanı yönetmede ve işlemleri tanımlamada çalışanlara bırakılan özgürlük derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın kendi sorumluluğundaki görevlerin zamanını ve hızını düzenleme ve izlenecek faaliyetleri tanımlama, değiştirme veya detaylandırma özgürlüğü, aynı zamanda gerçekleştirilen işin

sonuçları için hesap verme sorumluluğunu da göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanın işini mevcut yöntem veya üstleri tarafından belirlenen yöntemlere göre değil, kendi başına verdiği kararlara göre yürütmesi, pozitif veya negatif sonuçlar ortaya koymaktadır (Turgut, 2013).

Yüksek özerkliğe sahip işyerlerinde, çalışanlar kendi yöntemlerini, zamanlamalarını ve süreçlerini kendi beklenen performanslarını sağlayacak şekilde tanımlayabilirler. Örgütsel düzeyde özerklik, çalışanın mesleki özerkliğini ayrıca çalışanın ilgili olduğu alanlarda karar vermedeki rolünü artıracak örgütlerin faaliyetlerini ifade etmektedir. Örgütlerin rekabetçi piyasa koşullarında bir adım önde olmak için işgücünü en verimli şekilde kullanmaya çalıştığı düşünülecek olursa bağlılık, iş tatmini, performans gibi örgüte katma değer sağlayacak tüm çalışan niteliklerini iyileştirmeye yönelik araçlar geliştirmeleri kaçınılmazdır. İş özerkliği, bu noktada, örgüt yapısını güçlendirmek için önemli bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Doğan ve Can (2009) iş özerkliğinin temel unsurlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Bilgi (ihtisas alanı, verilere ulaşmada kolaylık ve kaynaklardan faydalanabilme),
- Bağımsızlık (kişinin uzmanı olduğu işine dair özgür şekilde karar verme yetkisi),
- Kıyaslama gücü (ayırt edebilme yeteneği),
- Karar alma becerisi (çalışana tanınan özgürlüğü en uygun biçimde kullanabilme)
- Kararlılık (özerkliği faal bir biçimde kullanma eğilimi)

Yüksek iş özerkliğine sahip iş görenlerin, kişisel eğitim, tecrübe, deneyim, bilgi, kabiliyet ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma düzeylerinin diğer iş görenlere oranla daha yüksek olması, bu çalışanların performanslarına olumlu katkı sağlamaktadır. Kişisel tercih veya inisiyatif hakkı tanınmayan ve genelde kendisine verilen talimatları izlemek zorunda bırakılan bir iş gören, iş özerkliği ihtiyacında yeterli doyuma ulaşamamaktan dolayı rahatsız hissedebilmekte, ve bu durum da bireyde isteksizlik, demotivasyon, yapılacak işlere adaptasyon sorunu ve düşük performans ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca, çalışanın normal seviyenin üstünde bir denetlenmeye ve kontrole tabi olması, bireyin faaliyetlerinde sürekli şekilde ödüllendirme ve cezalandırmaya gidilmesi, çalışanın iş özerkliği ihtiyacının ve kişisel gelişiminin engellenmesine sebep olmaktadır. Böylesi yoğun bir yönlendirme bireyin stres ve depresyonu ile sonuçlanarak profesyonel ve kişisel hayatında negatif sonuçlar doğurabilmektedir (Özkal ve Demirkol, 2014).

Örgütler için, çalışanların organizasyondaki konumu, sahip oldukları deneyim, bilgi ve yetenek seviyeleri ve bu niteliklerin hedeflere ulaşmak için en uygun şekilde nasıl kullanılacağı hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, iyi yetişmiş ve nitelikli çalışanları işe alarak gerekli bilgi birikimle donatmak ve dünyaya entegre etmeye büyük önem vermektedir. Bu açıdan bakıldığında iş özerkliğinin, işletmelere çalışanın bilgi ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilme, motivasyon, iş tatmini ve çalışan bağlılığı gibi çok önemli konularda güvenli bir yol oluşturma yeteneği sağladığı görülmektedir (Doğan ve Can, 2009).

Özerklik kuramı (self determination theory), bireyin iş hayatında sıklıkla olumlu değişiklikler yaptığını ve bu nedenle, mutluluk, iş tatmini ve içsel motivasyonlarını geliştirmek için örgütlerin çalışma hayatında iş özerkliklerini destekleyen faktörlere ihtiyaç duyduklarını savunur. Bu iç motivasyonları görmezden gelmek veya engellemek, çalışan motivasyonunu azaltır ve çalışanları engeller. Özerklik teorisine göre, çalışanların iç motivasyonu ile örgütün iç ve dış çevresel faktörleri dinamik ve birbirine bağlı bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin çalışanlara yönelik motivasyonel yaklaşımlarının destekleyici bir çalışma alanı yaratmak için büyük önem taşıdığını görülmektedir (Reeve, 2002). Diğer bir deyişle, yöneticinin çalışan üzerinde içsel motivasyon artırıcı davranışları, çalışma ortamında ihtiyaç duyulan motivasyonun bir numaralı kaynağıdır ve iş özerkliği ile bu kaynağın örgüt için faydalı bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır.

Ryan ve Deci'ye (2008) göre düşük düzeyde mesleki özerkliğe sahip işlerde çalışan kişiler, yaptıkları iş üzerinde kontrole daha az sahip olabilmektedir. Bu nedenle gerekli işlemlerin yürütülmesi sırasında daha önceden gösterilmiş olan kalıplara uyulması gerekmektedir. Bu durum çalışanların uygulanan yöntemlerde daha esnek davranarak yaratıcılıklarını ifade etmelerini ve kişisel becerilerini kullanmalarını engellemektedir. Kontrol ve düzenleme faktörlerinin hakim olduğu bir çalışma ortamında, işte özerklik olduğu söylenememekte, sürekli kontrol edilen veya denetlenen birey, düşünce, duygu ve davranışları üzerinde zamanla artan düzeyde bir baskı hissetmektedir. Bu baskı da, kişinin özerkliği noktasında bir tehdit oluşturmaktadır (Ryan ve Deci, 2008). Yöneticilerin çalışma ortamındaki kontrolcü davranışları, çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırmakta ve bilgi ve deneyimlerine uygun olarak etkin iş yapmalarını engellemektedir.

### 3.4 İş Özerkliğinin Önemi ve Sonuçları

Literatürde iş özerkliğinin en yaygın sonucu olarak performans üzerine etkisi değerlendirilmektedir. (Morgenson, DelaneyKlinger ve Hemingway, 2005). Yapılmış olan araştırmalar, işte özerkliğin örgütler için hayati önem taşıyan konulardan biri olan iş performansı noktasında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Özerkliğin performansa etkisi, motivasyon artışı, iş görenin göreve ve kendini algıladığı yapıya daha iyi uyum sağlaması gibi durumlar aracılığıyla da gerçekleşebilmektedir.

Özerklik kavramı, kişinin işini yaparken özgürlük ve bağımsızlığının yanı sıra esnekliği de içermesi ile açıklanır. Bu esneklik sayesinde iş özerkliği, çalışanlara stresli durumlarla başa çıkma yeteneği kazandırmakta ve böylece iş aile çatışması gibi iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Doğan ve Can, 2009; Hackman ve Oldham, 1975). Bu bağlamda yüksek düzeyde özerklikte iş ve aile arasında daha az çatışma olduğu söylenebilmektedir.

Özerklik arttıkça, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla takdir yetkisine sahip olmaları iş hayatındaki rollerini tanımlama da ekstra bir esnekliğe sahip olmalarını sağlamaktadır (Morgenson, Garza ve Champion, 2012). Bu da iş görenlerin işlerine gönüllü olarak yatırım yapma eğilimleri artırarak ve işi içselleştirmelerini (değer ve hedefleri benimsemeleri) kolaylaştırmaktadır.

Özerklik ayrıca, bireylerin içsel motivasyonu ile de ilişkilendirilmekte ve artan inisiyatif seviyesinin bireysel motivasyonu da artırdığı iddia edilmektedir (Morgenson, Garza ve Champion, 2012). Yapılan araştırmalar, düşük düzeyde bir özerkliğin çalışanların inovasyon çabalarının önünde bir engel teşkil ettiğini göstermektedir. Özerklik arttıkça değişime ve yeniliğe karşı direnç azalmaktadır. Ayrıca, işyerinde özerkliğin kişinin öz yeterlik duygusunu desteklediği için proaktif davranışlara zemin oluşturduğunu ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırdığını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte, iş özerkliğine sahip çalışanlar stresli ortamlarla daha etkili bir şekilde baş edebilmekte, bu nedenle özerklik, bireyin zihinsel sağlık sorunlarını hafifletmeye de yardımcı olmaktadır. Morgenson, Garza ve Champion (2012) araştırmalarında, iş özerkliğinin, çalışanların hissettiği tükenmişlik, kaygı ve stres düzeyini azalttığını öne sürmektedir.

Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde COVID-19 pandemisi sürecinde beklenmedik ve dışarıdan bir müdahale olarak gelen uzaktan/evden çalışma modelinin çalışanların iş yükümlüklerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları öz disiplin ve motivasyonun niteliği ve niceliğinin belirlenmesinde özerklik kuramının 3 temel psikolojik ihtiyacı olan özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma faktörlerinin etkisi değerlendirilecektir. Bu kapsamda uzaktan çalışan kadınların iç güdülenme mekanizmalarının işleyişi, çalışma koşulları üzerindeki kontrol veya kontrolsüzlük hisleri ve bunların çalışanın kendi algılarındaki motivasyon ve performanslarıyla ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Ayrıca, örneklem grubundaki çalışanların daha önce deneyimlemediği bir model olan uzaktan çalışmanın koşulları özümseme ve kişisel gelişim sürecine etkileri değerlendirilecektir.

## 4. BÖLÜM

# UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÖZERKLİĞE ETKİLERİ

### 4.1 İş Yaşam Dengesi Bakımından Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma, iş görenlerin iş ve ev sınırları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarını ve kısıtlı zamanlarını aile ve işin ihtiyaçları doğrultusunda planlamalarına imkân sağlayabileceği gibi iş yaşam dengesinin kurulması çalışan için büyük bir sorun da teşkil edebilmektedir. Evden çalışmada iş yaşam dengesinin önemi yadsınamaz noktadadır. İş yaşam dengesinin tanımı, kişinin kişisel sorumluluk ve isteklerini iş ve sosyal alanındaki çıkarlarını gözeterek yerine getirmesi olarak yapılabilir (Chandra, 2012). Bu kapsamda, Clark (2000) da aile ve iş alanlarının psikolojik olarak ayrı yerler olduğunu ve aralarındaki etkileşimin fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırların gücü oranında belirlendiğini ifade etmektedir. Uzaktan çalışanlar için evden çalışırken özel hayat ile iş hayatının sınırları belirsizleşebilmektedir. Evden çalışmanın bilgi çağının gerektirdiği hedonistik tutumlar ve iş etiği açısından olumsuz etkileri olabilir ancak bu çalışma modelinin yaygınlaşmasından dolayı bilinçli bir planlama yapılması performans ve kaynak yönetimi açısından önemlidir (Kavi ve Koçak, 2010).

Uzaktan çalışanlar için iş yaşam dengesi farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların bazıları için evden çalışma işe dair bazı görevlerini yerine getirdikten sonra çocuklarla ilgilenmek, ev temizliği veya yemek yapmak gibi ev hayatının sorumluluklarını yerine getirmelerine fırsat tanırken diğerleri için ev ve iş sorumluluklarının iç içe geçmesi anlamı taşıyabilmektedir. Bu noktada, mesleki ve ev içi faaliyetleri aynı ortamda birleştirme girişiminde, iş zamanı ile boş zaman karıştırılabilmektedir (Baines ve Gelder, 2003; Tremblay ve diğerleri, 2006). Özellikle evden çalışmada ev ve ofis ayrımının fiziki olarak mevcut olmaması uzaktan çalışanın çalışma psikolojisinden çıkamamasına, hareketsizliğe ve sosyal etkileşimden mahrum kalmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada uzaktan çalışma modelinde, çalışan için iş yaşam dengesinin sağlanması çok uzak bir hedef haline dönüşebilmektedir.



Çalışanların işlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için belirli teknik ve davranışsal becerilere sahip olmaları önemlidir (Bélanger, 1999). Kişinin kendine dayattığı bir programa göre çalışma yeteneği olan öz disiplin, uzaktan çalışma konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Harpaz, 2002). Ev ortamında konsantrasyonu sağlamak, kendine yetebilmek, kendi kendine motive olmak, iyi planlama ve zaman yönetimi, bağımsız çalışma, sorun çözme, müşteriler ve meslektaşlar ile belli bir düzeyde sürdürülen iletişim becerileri vb. evden çalışmanın başarılı yürütülmesini sağlayan bazı beceri çeşitleridir (Belanger, 1999). Bu kapsamda iş görenlerin bazılarının bu tür özelliklere sahipken diğerlerinin olmaması, sahip olmayanlar için uzaktan çalışma modelinin düşük üretkenliğe yol açması daha olasıdır (Harpaz, 2002).

Uzaktan veya evden çalışmanın çalışanlar için bir başka önemli etkisi ise uzayan mesai saatleridir. Bu kapsamda, araştırmalar da daha uzun mesai saatlerinin uzaktan çalışmanın bir sonucu olduğunu desteklemektedir (Butler, Aasheim ve Williams, 2007). Ayrıca, çalışanların işi işyerinde bırakması mümkün olmayabilmektedir. Bu noktada, uzaktan çalışmada başarılı kişiler, mesai saatlerinde işlerine odaklanarak ve ev yaşamının çalışmalarını bölmesine izin vermeyenler olmaktadır. Bu çalışanlar için uzaktan çalışma, ofisteki dikkat dağınıklığından uzaklaştırma ve görevlere konsantre olma noktasında avantaj arz etmektedir (Wheatley, 2012). Aniden ziyarete gelen iş arkadaşlarıyla sohbet etmemek, ofis ortamında iş arkadaşlarının dikkatini dağıtmak zorunda kalmamak veya planlarda olmayan toplantılara katılmamak, uzaktan çalışanların işlerine odaklanmasını kolaylaştırabilmekte (Harpaz, 2002) ve bu sayede verimlilik de artabilmektedir (Wheatley, 2012).

Evden çalışma, iş aile dengesinin sağlanması ile ilgili sorunlara çözüm olabileceği gibi, iş aile çatışmasına da yol açabilmektedir (Tremblay ve Thomsin, 2012). Uzaktan/evden çalışan çoğu insan için iş ve ev rollerinin taleplerini aynı anda yönetmek zor olabilmektedir (Şener ve Abunasser, 2020). Aile yaşamı, yeterli altyapı olmadan alan kısıtlamaları veya uzun çalışma saatlerinden etkilendiğinde (Teo, Lim ve Wai, 1998) ve çocuklar veya diğer bakmakla yükümlü olunan kişilerin çalışma sırasında bakıma ve ilgiye ihtiyacı olduğunda (ILO, 2020) farklı türde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Sarbu, 2018). Normal koşullarda, iş görevini işyerinde yerine getirmek, iş görenin iş ve aile alanlarındaki rolleri arasında bir boşluk yaratır (Harpaz, 2002). Buna karşılık, alanlar arasındaki sınır bulanıklaştığında, aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için iş sık sık kesintiye uğrayabilmektedir (Gajendran ve

Harrison, 2007). Evdeki olaylardan kaynaklanan aksamaların ardından bu durum, çalışanların iş tesliminde yaşayacakları gecikmeler nedeniyle yöneticileri veya takım arkadaşları ile çatışmaya girmelerine neden olabilmektedir (Solis, 2017). Bu noktada, toplumsal yapılara da bağlı kadınlar için bahsedilen problemlerin oluşma ihtimali erkeklerden daha yüksektir (Tremblay ve Thomsin, 2012) hele bir de ebeveynlik söz konusu ise bu ihtimal katlanarak artmaktadır.

Evden çalışmanın olumsuzluk doğuran bir yönü ise bu çalışma modelinin özel hayatın sınırlarını aşma potansiyelinin olmasıdır. Uzaktan/evden çalışanlar mesai saatleri dışında da meslektaşları tarafından rahatsız edilebilirler çünkü 'acil' olduğuna inanılan bir konu olduğunda uzaktan çalışanın gece veya gündüz fark etmeksizin 7/24 aranabileceği inancı yaygındır (Harpaz, 2002). Bu noktada, işyeriyle sürekli çevrimiçi bağlantıda olmak çalışan için psikolojik yorgunluk hissi doğurur (Arslan ve diğerleri, 2021).

Fordist dönemin çalışandan maksimum fayda sağlamak felsefesiyle 1970'lerdeki krizlerde işletmelere tasarruf ettirmesi düşünülerek ortaya çıkan uzaktan çalışma olgusu, günümüzde çalışanların işe gidip gelmek için harcadığı zaman ve özellikle iş kıyafetlerinden yaptığı maddi tasarruf noktalarında çalışan için önem arz etmektedir.

Ölçber'e (2004) göre telekomünikasyon/internet maliyetlerinin azaltılması ve yeni teknolojilerin kullanılması; işletmelerin birbirleriyle sorunsuz bir şekilde bağlantı kurmasını, mesafe ve zaman engellerini aşmasını ve küresel ticaret anlayışını geliştirmesini sağlamaktadır. Uzaktan/evden çalışma ile çalışanlar ev ile iş arasındaki yol mesafesinde trafikte harcanan süreden tasarruf edebilmektedir (Garg ve Rijst, 2015; Amabile ve Kramer, 2013). Çalışan sabah kalktıktan sonra bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanla işyerine gitmeye gerek kalmadan istediği zaman işinin başına geçebilmektedir. Dolayısı ile uzaktan çalışma, trafikte veya yolda geçen süreleri azaltarak çalışanın yaşam kalitesini artıracak bir etkiye sahiptir (Cascio, 2000). Bu durum genel anlamda uzaktan çalışanın motivasyonunda da pozitif etki yaratabilmektedir. Bunlara ek olarak, çalışanın kendi ayarladığı çalışma saatleri ile zorunlu molalardan kurtulması ve gereksiz toplantılara katılmamak veya birden beliren iş arkadaşlarıyla etmek zorunda kaldığı sohbet süreleri de uzaktan çalışan için etkili bir şekilde kullanılabilir.

Ayrıca öğle yemeği veya iş için satın alınan pahalı kıyafetler gibi kişisel masrafların azalması, evden çalışmanın çalışan için sağladığı bir diğer avantajıdır (Garg ve Rijst, 2015).

Buna karşılık, işveren tarafından gerekli teknolojik ve sarf malzemesi altyapısı sağlayamayan uzaktan çalışanlar kullanacakları ekipmanların bazı masraflarını kendisi yapmak durumunda da kalabilmektedir. Özellikle işveren tarafından evden çalışma esnasında çalışana tanımlanan bir ödenek yoksa çalışanın bunun için de bir bütçe ayırması gerekebilmektedir.

## 4.2 Özerklik Bakımından Uzaktan Çalışma

Çalışma saatlerindeki esneklik, özerkliğe katkıda bulunan önemli bir faktördür (Harpaz, 2002). Uzaktan çalışma ile işe ait sorumluluklar günün farklı saatlerinde yerine getirilebildiğinden (Harpaz, 2002), bu çalışma modeli birçok kişi tarafından iş ve özel hayatın dengelenmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Tremblay ve Thomsin, 2012; Kıcıır, 2019). Ofiste çalışma şekli -özellikle şehir hayatında- çalışanın aile üyelerinden uzakta geçirdiği zamanı artırdığından (Arslan ve diğerleri, 2021) uzaktan çalışma seçeneği, bireylerin bakmakla yükümlü olduğu kişilere (çocuk, aile büyükleri veya engelli aile üyeleri) karşı sorumluluklarını yerine getirmelerine ve iş yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmaktadır (Arslan ve diğerleri, 2021; Tremblay ve Thomsin, 2012).

Öte yandan ofis ortamı, meslektaşlarla etkileşimi ve iletişimi artırmak, ortak payda geliştirmek ve daha üst düzeyde bir bilgi alışverişi ve iletişim yaratmak için önemlidir (Fonner ve Roloff 2010). Uzaktan çalışmada, takım çalışması yerine özerklik teşvik edebildiğinden, uzaktan çalışanlar, işyerinden fiziki anlamda uzakta olmalarının çalışma ortamındaki 'görünürlüklerini' kaybettiğini ve bunun da örgüte bağlılık ve aidiyet hissini azalttığını işaret etmektedir. Tüm bunlara ilaveten, uzaktan çalışmanın ekiple dirsek dirseğe çalışma imkanını ortadan kaldırması çalışanlar arasındaki güveni etkileyen argümanlar olarak ortaya çıkmakta ve işyerinde sosyal ağlara zarar vermektedir. Bu durum ekip çalışmasını açıkça olumsuz etkileyen faktörlerden biridir.

Çatışmaların azalması ve bağlılıkların oluşturulmasında sosyal etkileşim büyük bir önem arz etmektedir. Sosyal etkileşim ile iş yükü, kişiler arası çatışmalar ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri azalmaktadır. Uzaktan çalışma modeli nedeniyle iş görenlerin mesai arkadaşlarıyla sosyalleşme imkanı azaldığı için uzaktan çalışanlar izolasyon duygusunu daha fazla hissedebilmektedirler (Lal, 2009). Bu noktada uzaktan çalışanlar için Kurland ve Cooper'a göre iki tür izolasyon vardır:

1. Mesleki izolasyon: Sanal ortamlardaki çalışanlar, örgüt içinde gelişme ve terfi fırsatlarından kendilerini uzakta hissederler.

2. Sosyal izolasyon: Bu, uzaktan çalışanların klasik iş ortamının sunduğu atmosfer ve iş arkadaşlarıyla karşılıklı etkileşimden uzak olmasıdır.

Wagner'e göre sosyal izolasyon, çalışanlar arasında 'kimlik kaybı' veya 'ayrımcılık' endişesi ile kendini göstermektedir. Sosyal izolasyon, uzaktan çalışanlar için yüksek stres seviyelerine ve düşük çalışan moraline yol açabilmektedir. Sosyal izolasyon ayrıca, uzaktaki çalışanların yetenek ve büyüme fırsatları algısı, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü öğrenimi üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bu da uzaktan çalışma modelinin başarısını etkileyebilecek önemli bir faktördür (Kirk ve Belovics, 2006).

Meslektaşlarla düşük düzeyde gerçekleşen etkileşim, geri bildirim ve bilgi alışverişi, uzaktan çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır (Tremblay ve Thomsin, 2012). Çalışanların işle ilgili bir sorunları olduğunda veya işyerinde belirli hizmetlere ihtiyaç duyduklarında yardım alabilecekleri kişilerle iletişim kurmaları daha kolay iken uzaktan çalışma modelinde yardım almak zor veya hiç mümkün olmayabilmekte ve bahse konu destek eksikliği işin gerçekleşme sürecini geciktirebilmekte ve çalışma sürecini engelleyebilmektedir (Harpaz, 2002).

Uzaktan çalışmada ortaya çıkan sınırlı yüz yüze iletişim (Gang ve Rijst, 2015), çalışanlarla ilişkilerin yanı sıra üstler ve astlar arasındaki iletişimde de büyük bir sorun yaratabilmektedir (Shareena ve Shahid, 2020). Özellikle karmaşık görevlerde, e-posta, telefon ve hatta video konferans kullanım imkanı olsa da bunların hiçbiri yüz yüze iletişimin etkinlik seviyesine ulaşamamaktadır (Garg ve Rijst, 2015). Buna ek olarak, yüz yüze iletişim daha az sıklıkta gerçekleştiğinden, sanal iş arkadaşlarının yakınlık kurma olasılığı da daha düşüktür (Choudhury, 2020).

Uzaktan çalışma uygulaması, yöneticilerin iş görenleri yüz yüze denetlenmesi imkanının çoğunu da ortadan kaldırdığından (Robbins ve Judge, 2012), yöneticilerin sanal çalışanlarını yönlendirmesi ve yönetmesi zor olabilmekte ve işlev bozukluğu belirtilerini fark edememe olasılıkları da artmaktadır (Choudhury, 2020). Ek olarak, çalışanlar için yöneticilerinden alınan daha az geri bildirim ve duygusal ipuçlarının okunabildiği yüz yüze iletişim fırsatının azalması, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sürecinin olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir (Gajendran ve Harrison 2006).

Uzaktan çalışma ayrıca çalışanları, sosyal ve profesyonel olarak iş arkadaşlarından ve örgütlerinden izole hissettirerek aidiyet duygularına zarar verebilmekte (Choudhury, 2020); paylaşılan hedeflere doğru hareket etmeyi zorlaştırarak daha çok emek verme motivasyonunu azaltabilmektedir. Bilindiği gibi, örgüt kültürü ve bilgisi, çalışan etkileşimleri yoluyla yayılır ve uzaktan çalışmak, çalışanları örgüt kültürüne yabancılaştırabilir, fikir alışverişini, uyumu ve işbirliğini azaltabilir, ayrıca ait olma hissini ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilir (Bélanger, 1999). Uzaktan çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu anlamak, etkilemek ve güçlendirmek daha zordur (Harpaz, 2002).

Bussing'in (1998) yaptığı bir araştırmada katılımcılar, işin yapılması esnasında evde geçirilen sürenin örgüttekinden fazla olması durumunda ve yeniden ofislerine döndüklerinde kendilerini yabancılaşmış hissettiklerini, çalışma arkadaşlarıyla sohbet etmeyi ve başarılarını paylaşmanın yoksunluğunu hissettiklerini bildirmişlerdir (Bussing, 1998). Uzaktan çalışmaya yönelik diğer bir endişe de, çalışanlarda artan izolasyon duygusunun iş tatminleri için zararlı olabileceğidir (Robbins ve Judge, 2012). Ayrıca, uzaktan çalışanlar kendilerini başkalarıyla kıyaslayabilmek için gerekli sosyal faktörlerden yoksun olduklarından, işyerinde hangi durumlarda nasıl davranacaklarını ve tepki göstereceklerini öğrenmeleri zorlaştırmaktadır (Mann, Varey ve Button, 2000).

Uzak çalışanların işyerine gelmemesi veya nadiren gelmesi nedeniyle iş görenler, çalışma ortamının sunduğu sosyal ve çevresel fırsatlardan faydalanamamaktadır (Kavi ve Koçak, 2010). Bu kapsamda düşünüldüğünde evden çalışmak, sosyalleşmeye ve sosyal yaşama ihtiyacı olan bireyler için diğerlerine kıyasla daha yorucu olabilmektedir (Harpaz, 2002). Bir gruba ait hissetmek doğal bir insani bir ihtiyaç olduğundan, evden çalışmak özellikle daha yoğun ilişki ihtiyacı olan bireyler için daha büyük bir hayal kırıklığı yaratma potansiyeline sahiptir (Garg ve Rijst, 2015). Bununla birlikte sosyal izolasyon, bazı çalışanların ofis yaşamının hayal kırıklıklarından ve rahatsızlıklarından uzak durmasına da yardımcı olabileceğinden, bu paradoksal bir durumdur (Amabile ve Kramer, 2013).

Uzaktan çalışma modelinde çalışma koşullarına ilişkin zamana veya esnekliğe ek olarak, çalışanlara ayrıca karar verme, idari sorumluluk ve hizmet kalitesini iyileştirme sorumluluğu verildiği düşünülmektedir. Tarihsel süreçte, belirlenen mesai sürelerinde ve belirlenen fiziki ortamda çalışma ile endüstriyel disiplin ve hiyerarşik pozisyon arasında bir bağlantı oluşturulmuştur. Uzaktan çalışmada öz kontrol ile yetki, itibar ve statü ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Bu nedenle bu çalışma modeline eski bir bakış açısıyla bakmak modelin

anlaşılması için uygun değildir. Çalışan özerkliğini ve öz kontrolü artırmak için yönetici rol ve fonksiyonunun azaltılması gerekebilmektedir.

Uzaktan çalışmanın birçok çalışan için cazip olmasının nedeni çalışanlara iş ile ilgili daha fazla özerklik ve esneklik sağladığı düşüncesidir (Shareena ve Shahid, 2020). Bu nedenle uzaktan çalışmada, örgütlerin iyi çalışanlarını ellerinde tutmak için işleri kişisel kontrol hissini tatmin edecek şekilde tasarlaması gerekmektedir (Choudhury, 2020). Uzaktan çalışma modelinde fiziksel bir denetim bulunmadığından çalışanlar iş ile ilgili sorumluluklarını kendi belirledikleri yöntem ve zamanlarda yerine getirecekleri konusunda daha fazla inisiyatif kullanabilirler (Shareena ve Shahid, 2020).

Uzaktan çalışanlar, iş akışı koordinasyonu açısından esnek uygulamaları kullansa da; yapılan incelemeler, uzaktan çalışanların iş ilişkileri ve sosyal kimlikleri arasında çatışma yaşayabildiklerini işaret etmektedir. Uzak çalışanlar için iş arkadaşlarıyla kurulan etkileşim imkanının azalması ikili ilişkileri ve birlikteliği güçlendiren örgütsel süreçlere daha az katılıma neden olmaktadır (Martha ve diğerleri, 2011).

### **4.3 COVID-19 Pandemisi Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Etkileri**

Aralık 2019'da Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan COVID-19'un Dünya Sağlık Örgütü'nce pandemi olarak kabul edilmesinin ardından dünya genelinde alınan sokağa çıkma ve şehirler arası seyahat kısıtlamaları, karantina, izolasyon ve sosyal mesafe gibi tedbirler nedeniyle çalışanlar işyerlerine uzun bir süre gidememiştir. Bu kapsamda uzaktan çalışma, pandemi döneminde toplum sağlığını korumak ve sürecin olumsuz ekonomik etkilerini hafifletmek noktasında önem kazanmıştır (Akbaş ve Türkmendağ 2020).

Tarihsel gelişimine bakıldığında da görüldüğü üzere uzaktan çalışma modeli, COVID-19 salgını ile ortaya çıkan yeni bir kavram olmamasına karşın COVID-19 salgını sürecinde 'norm' olarak kabul edilmiştir (Bilginoğlu, 2021). Ancak pandemi ile birlikte uzaktan çalışmada, istisnai koşullar altında kafeler ve diğer dış alanlar kullanılmadan ev muhtemel tek seçenek haline dönüşmüştür (Vu, 2020) ve bu da evden çalışmanın neredeyse tamamen uzaktan çalışma yerine kullanılmasına neden olmuştur. Toplum ve iş görenlerin sağlığının korunması için pandemi ile gelen sosyal mesafe uygulamasına karşın işletmelerin faaliyetlerine kısmen veya tamamen devam etme zorunluluğu, iş gücünün devamının sağlanması, salgının olumsuz ekonomik etkilerinin en aza indirgenebilmesi, öğretime ara

verilmesi, vb. nedenlerle evden çalışma modeli devletler ve işverenler tarafından teşvik edilmiştir (Eurofound, 2020d). Bunun hemen sonrasında ise kamu ve özel sektör duruma çok kısa bir sürede adaptasyon sağlayarak uzaktan çalışma modelini tam zamanlı bir çalışma modeli olarak kabul etmiştir (Tokol, 2021).

COVID-19, uzaktan çalışma modelini başlatan değil ancak yaygınlaştıran bir süreç olmuştur. Bu süreçten öncede de belli başlı ülkelerde uzaktan çalışma belli nispette uygulanıyor olsa da modelin motivasyon ve üretkenliğe olan etkilerine dair şüpheler dolayısıyla genel itibariyle bu çalışma modeline temkinli yaklaşılmıştır. ILO'nun (2016) raporunda uzaktan çalışma ile ilgili sıralanan; iş yaşam sınırının bulanıklaşması, aile ve iş çatışması, işe dair kontrol kaybı, dijital güvenlik sorunları, artan bilişim teknolojisi masrafları, iş ile bağın koparılamaması, sosyal ve profesyonel hayattan izolasyon gibi bazı dezavantajlar pandemi sürecinde bariz görünür hale gelmiştir (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Gartner, Inc. Tarafından yapılan araştırmaya göre, dünya genelinde bilgi yoğun meslek çalışanlarında (özellikle finans veya bilgi işlem sektörü çalışanları ile mühendisler) 2019 yılında %27 olan uzaktan çalışma oranının 2021 sonu itibariyle %51 olmuştur. Bu oran dünya çapında tüm çalışanların %32'si anlamına gelmektedir. 2022'de ise dünya çapındaki tüm çalışanların %31'inin uzaktan çalışması (hibrit ve tamamen uzaktan çalışanın bir karışımı) beklenmektedir. Yine aynı çalışma; dünyadaki şirketlerinin %16'sı tamamen uzaktan çalıştığını ortaya koymuştur. Ayrıca; 2009'dan bu yana dünyada uzaktan çalışan kişi sayısında %159'luk, son on yılda %51'lik ve son beş yılda ise %44'lük bir artış gerçekleşmiştir. Uzaktan çalışan sayısının en fazla olduğu sektörlerin ise sağlık hizmetleri (%15), teknoloji (%10) ve finansal hizmetler (%9) olduğu ifade edilmiştir. Eurostat verilerine göre ise Avrupa'da COVID-19 öncesinde düzenli olarak uzaktan çalışanların oranı %5 iken bu oran 2021 yılı itibariyle %12,3'e yükselmiştir.

COVID-19 öncesinde bazı çalışanlar için bir ayrıcalık olarak algılanan uzaktan çalışma modeli, salgınla birlikte dünya üzerindeki iş gücünün büyük bir kısmı için gündelik bir zorunluluk haline gelmiştir. Öyle ki, pandemi öncesinde hiç bu kadar fazla kurum, işlerini geleneksel ofis sınırları dışına taşımamıştır (Kier ve Forbes Communications Council, 2020; Noguchi, 2020). İşin fiziki ortamından ayrılması gelişen bir trend olarak kabul edilmekte (Felstead ve Henseke, 2017) ve ofis ortamında çalışmak yerine uzaktan çalışma örneklerinin artması bir "istihdam devrimi" olarak kabul edilmektedir (Raines ve Loring, 2020).

Salgın ile birlikte uzaktan çalışma için daha önce hiç olmadığı kadar büyük bir ölçekte büyük bir test başlamıştır. Nitekim bu çalışma ile pandemi sürecindeki uzaktan çalışmanın etkileri, özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli sorunsallarından olan çalışanın performansı ve motivasyonu çalışanın kendi bakış açısından değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu noktada çalışanın performans ve motivasyon algısı ile sürecin iş yaşam dengesine ve özerklik seviyesine etkileri arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

COVID-19 salgını Çin'in Wuhan kentinde başlayıp başta Uzakdoğu ülkeleri olmak üzere tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılarak pek çok vaka ve ölüme neden olmuş (Demir, Günaydın ve Demir, 2020) ve olmaya da devam etmektedir. Salgının Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak kabul edilmesinin ardından, hastalığın da tehlikeli bir boyut almasıyla birlikte, virüsün yayılmasını önlemek ve bulaş riskini azaltmak amacıyla dünya genelinde bazı tedbirler alınmaya başlanmıştır (While ve Nightingale, 2020; Bao, Sun, Meng, Shi ve Lu, 2020). Alınan tedbirler sonucunda farklı ülke vatandaşları sokağa çıkma ve şehirler arası seyahat kısıtlamaları, izolasyon, sosyal mesafe, karantina gibi hayatlarının her noktasını etkileyen pek çok yeni olguyla karşılaşmıştır (While ve Nightingale, 2020).

Virüsün bulaş riskini ve yayılmasını azaltmak noktasında hükümetler, sokağa çıkma yasakları, seyahat kısıtlamaları, sınırların kapatılması, karantina uygulamaları, uzaktan eğitim, evden veya esnek çalışma modelinin teşvik edilmesi gibi bazı önlemler uygulamıştır (Serinlikli, 2020). Pandemi ile pek çok dünya vatandaşının ilk kez gündemine giren sosyal izolasyon ve sokağa çıkma yasakları dolayısıyla çalışanların işyerlerine gidebilmesi uzun bir süre mümkün olmamıştır. Salgından etkilenmesi olası pek çok işletme için, süreçte oluşan dezavantajları minimize edebilmenin tek yolu örgüt yapısında ve çalışma yaşamında bazı değişiklikler yapmak olmuştur. Uzaktan/ evden çalışma, işlerin sürekliliğinin sağlanması için yaygın ve radikal bir değişiklik olarak tüm dünya genelinde karşımıza çıkmıştır.

Pandemi sürecinde, dünya genelinde zorunlu olarak uygulanan uzaktan/evden çalışma modelinin temel hedefi, çalışanların en azından bir kısmına virüsün bulaşma riskini azaltmak olmuştur. Süreçte iş ortamındaki veya işe gidip gelirken kullanılan toplu taşıma araçlarındaki bulaş riskinden tedirgin olan çalışanlar için uzaktan çalışma psikolojik rahatlık sağlamıştır. Ancak, kısa süreli olarak uygulanan uzaktan/evden çalışma modeli iş görenlerin iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etki yaratırken modelin uzun süre uygulanması durumunda iş görenlerin tatmin ve iş performansı düzeyinde düşüşler gözlemlenebilmiştir (Hallin, 2020).



Salgın sürecinde, evden/uzaktan çalışanlar çoğunlukla aileleri ve evleriyle daha fazla zaman geçirebilmiş, yeni hobiler edinmiş, yeni eğitimler alma imkanı bulmuştur. Bu noktada özellikle kadın uzaktan çalışanlar, aile ve çocukları daha fazla zaman geçirme şansı yakalamış ayrıca çocuklarının uzaktan eğitimlerine de dahil olabilmişlerdir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020). Buna karşılık kapanmaların gerçekleştiği dönemde evden çalışanların çoğu için iş yaşam dengesinin sınırlarının kaybolduğu düşünülmektedir. İş yaşam dengesini kurmayı başaramayan özellikle uzaktan çalışan kadınların ev işleri, çocuk bakımı, evden çalışma nedeniyle artan iş yükü, iş görenin çevreye ve sosyal olanaklara yabancılaşması, yalnızlık, sosyal becerilerin bozulması (Kıcır, 2019) gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığı düşünülmektedir.

Pandemi sırasında pek çok işletme, yapılması gereken işlerde çalışanın iş arkadaşlarıyla bir arada olmasına gerek olmadığını ve bu koşullar altında da çalışandan iyi bir performans elde edilebileceğini deneyimleme fırsatı bulmuştur (Choudhury, 2020). Dolayısı ile pandemi sürecinde evden çalışmak, çalışanın esenliğini sağlamada çok önemli bir bileşen olarak kabul görmüştür. COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışmak; iş gören, mesai arkadaşları, ailesi ve sosyal çevre hayatı açısından daha önce deneyimlenmemiş ve zorunlu bir çalışma modeli olarak tarafların her birini örgütsel açıdan da etkilemiştir.

Özerklik noktasında, kapanmalar sırasında özerklik seviyesinin çalışana bağlı olarak değişiklik gösterdiği; kimi çalışanlar için uzaktan çalışma modelinin iş yaşantısında deneyimlediği bürokrasi seviyesini düşürdüğü düşünülmektedir. Buna karşılık teknik ve yönetsel anlamda yeterli kaynağa sahip olmayan çalışanlarda destek eksikliği veya iletişim kopuklukları nedeniyle özerklikte ilerleme kaydedilememiştir.

COVID-19 pandemisinde uygulanan uzaktan çalışma modeli hakkında yapılmış yerli araştırmalar az miktarda bulunabilmekle birlikte yabancı yazında konuya dair araştırmalarla karşılaşılabilmektedir. Buna karşılık literatürde özellikle pandemi sürecinde zorunlu olarak gerçekleştirilen uzaktan çalışmanın özellikle evli kadınlar üzerine iş yaşam dengesi ve özerklik noktalarında etkisine dair bir incelemeye rastlanılamamıştır. Dolayısı ile yapılan bu çalışmanın literatürdeki bu eksiliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatür taramada edinilen bilgiler çerçevesinde; Clinton, Tortel ve Wood (2006) tarafından yapılan araştırmaya katılanlar evden çalışmanın, örgüt politikalarına sıkı sıkıya bağlı olmama ve çalışma ortamına göre daha sessiz olması gibi avantajları olduğunu

belirtmişlerdir. Greenhaus ve Beutell (1985), haftalık çalışma saatlerinin ve işe giderken yolda harcanan sürenin iş yaşam dengesinde oluşan çatışmayla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık, Naswall, Hellgren ve Sverke (2008), evden çalışmanın iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırması nedeniyle evin hem çalışma hem de yaşam alanı olmasının ise her iki alanın birbirine karıştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Hallin'in (2020) araştırmasında, pandemi sırasında uzaktan çalışmanın yarattığı farkındalığı keşfetmeyi hedeflemiştir. Bu yüzden araştırma kapsamında, evden çalışan üç İsveçli kadın ve bir erkek olmak üzere toplam dört kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın çıktısı ise evden çalışırken sosyal ve fiziksel iletişimin azaldığı, dijital iletişimin arttığı, iş ve özel yaşam arasındaki çizginin yok olduğu ve işe yönelik azalan motivasyon olmuştur. Ayrıca sosyal hayatın bulaş korkusu nedeniyle olumsuz etkilendiğini belirtmiştir (Hallin, 2020).

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) da, salgın sırasında beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışırken karşılaştıkları değişiklikleri ve bu değişikliklerin iş motivasyonunu nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu noktada hizmet, turizm, sanayi, finans, bilişim, yeme-içme, hukuk, enerji ve reklamcılık gibi sektörlerin toplamda 58 personeli ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda evden çalışmaya yönelik; değişen çalışma ortamı, kötü iş disiplini, artan iş yükü, çocuklarla toplantılara katılma zorluğu, çalışma süresinin uzaması ve motivasyonun azalması gibi dezavantajları olduğu tespit edilmiştir. Ancak, evden çalışma modelini uyguladıktan sonra katılımcıların ekonomik olarak tasarruf ettiklerini, ailelerine ayırdıkları zamanın arttığını, yaratıcılık ve üretkenliklerini artırdıklarını ve daha fazla zamana sahip olduklarını ve daha sağlıklı ve evde daha esnek ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturabildiklerini tespit etmişlerdir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Evden çalışmanın işgören verimliliği üzerindeki etkilerini incelemek için Mustajab ve diğerleri de (2020) bir çalışma yürütmüştür. Araştırma kapsamında evden çalışan 50 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre uzaktan çalışmanın çalışanlara faydaları; katılımcıların ne zaman ve nerede çalışacaklarını belirlemede daha fazla esnekliğe sahip olmasının yarattığı pozitif etki, sağlıklı bir iş yaşam dengesi, yolda geçen süreden tasarruf etme ve aile ile daha kaliteli zaman geçirme imkanı olarak sıralanmıştır. Buna karşılık aynı çalışmada, uzaktan çalışanların, evde birden fazla görevi aynı anda yapmak (multitasking) zorunda kalarak işlerini kesintiye uğrattıkları, evde

kullanılan internet ve elektrik dolayısı ile maliyetlerin arttığı, elektrik kesintileri veya yavaş internet bağlantıları nedeniyle evde teknik sorunlar yaşanabildiği, ayrıca çalışanların motivasyon ve verimliliğinde azalmanın olabildiği de tespit edilmiştir. Ayrıca evden çalışmanın pek çok sektör için uygulanabilir olmadığı sonucuna da varılmıştır (Mustajab ve diğerleri, 2020).

## 5. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, hipotezleri, yöntemi ve veri toplama araçları, evren ve örnekleme, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirliği üzerinde durulmuştur.

#### 5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi:

COVID-19 pandemisinin evden çalışmayı bir seçenek değil de bir zorunluluk olarak dünya gündemine koyduğu düşünüldüğünde krizden uzaktan/evden çalışanları farklı yoğunluklarda etkilemesi muhtemeldir (Meltem ve Küçüköğlü, 2020). Bu noktada bahsi geçen etkilerin çalışanlar için neleri ifade ettiği ise çok büyük bir önem taşımaktadır. Özel sektör çalışanı evli kadınlar üzerine yapılan bu çalışma ile de COVID-19 salgını sırasında uzaktan/evden çalışmanın özerklik seviyesi, iş yaşam dengesi bakımından çalışanın performans ve motivasyon algısı ile ilişkisi değerlendirilecektir.

Araştırmanın amacı, “Pandemi sürecindeki zorunlu kapanmalar esnasında uzaktan çalışma, evli kadın çalışanların iş yaşam dengesi ve özerklik noktasında motivasyon ve performans algılarını etkilemiş midir, ya da bunlar arasında herhangi bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Uzaktan çalışma, pandemi öncesi dönemde Türkiye için yeni bir yöntem olarak kabul edilmekle birlikte süreçte ülke genelinde hem organizasyonlar hem de çalışanlar için yaygın olarak kullanılan zorunlu ve çoğunlukla da hazırlıksız yakalanılmış bir çalışma biçimi olarak karşımıza çıkmıştır. Bu noktada, daha önce bu çalışma şeklini deneyimlememiş olan pek çok işletme ve yüzbinlerce çalışan, sürecin getirdiği iş yapış ve özel hayata dair değişiklikleri farklı şekillerde içselleştirmek zorunda kalmışlardır.

Alan yazında, COVID-19 pandemisinde uygulanan uzaktan çalışma modeli hakkında yapılmış yerli araştırmalar az miktarda bulunabilmekle birlikte yabancı yazında konuya dair araştırmalarla karşılaşılabilmektedir. Buna karşılık pandemi sürecinde zorunlu olarak

gerçekleştirilen uzaktan çalışmanın özellikle evli kadın çalışanlar üzerine etkisine dair bir incelemeye rastlanılmamıştır.

Crosbie ve Moore (2004) farklı meslek gruplarında ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanlara bakarak uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Ancak çalışma COVID-19 pandemisi ve etkilerinden uzun süre öncesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada ise farklı sektör ve pozisyonlarda çalışan evli kadınlar örneklem grubunu oluşturmuş, bu çalışma şeklinin etkileri evli kadın çalışanlar açısından incelenmiştir.

Kırcı da 2015 yılında yaptığı araştırmada çevirmenler için evden çalışmanın iş yaşam dengesine etkisini incelemiştir. Çevirmenlik mesleği gereği evden çalışma imkânı bulunmaktadır. Buna karşılık pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya geçilmesi pek çok sektör ve pozisyon için ne bir seçim konusu olmuş ne de gerekli altyapıların önceden hazırlanması mümkün olabilmıştır. Dolayısı ile bu araştırma, irade dışı gerçekleşen bu süreçte uzaktan çalışmanın, farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlardaki çalışanlara etkilerini değerlendirmek üzere hazırlanmıştır.

Hilbrecht ve diğerleri (2008) ise sadece uzaktan çalışan anneleri çalışmalarında ele almışlardır. Ayrıca, bahse konu bu anneler aynı finansal kuruluşun personeli olarak uzaktan çalışmayı kendi tercihleri doğrultusunda deneyimlemektedirler. Bu tezin örneğinde ise pandemi koşullarında uzaktan çalışmayı deneyimlenmek zorunda kalmış farklı sektör ve pozisyonlardaki evli kadın çalışanlarla görüşülmüş ve uzaktan çalışmanın evli kadınların motivasyon ve performanslarını nasıl algıladıkları incelenmiştir. Hilbrecht ve diğerlerinin (2008) araştırmasında ise tam zamanlı uzaktan çalışanlar ele alınmamaktadır.

Alan yazında iş yaşam dengesi üzerine yapılan daha önceki çalışmalar, iş yaşam dengesi üzerinde etkiye sahip sebeplere, iş yaşam dengesinin sonuçlarına ve dengenin sağlanabilmesi için çözüm önerilerine yer vermektedir. Yerli literatürde iş kadınların iş yaşam dengesini inceleyen bazı çalışmalara rastlanmakla birlikte (Gürel, 2018; Keskin, 2018; Seval, 2017; Ödemiş, 2018; Koray, 2016; Topgül, 2016) sürecin getirdiği gerginlikle birlikte uzaktan çalışmaya hazırlıksız ve kendi tercihleri dışında başlayan çalışanlara yönelik yerli veya yabancı bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Demografik açıdan bakıldığında ise iş yaşam dengesi ve özerklik sorunlarının en çok çalışan ve evli kadınlardaki etkisi dikkat çekmektedir. Buna karşılık alan yazında pandemi

sürecindeki uzaktan çalışma zorunluluğunun çalışan kadınlar üzerine etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Süreçte yapılmış olan bazı araştırmaların (Mustajab, ve diğerleri, 2020; Hallin, 2020; Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020) da çalışmalarını her iki cinsiyet üzerinde gerçekleştirdiği görülmektedir. Dolayısı ile bu çalışmanın koşullardan belki de en çok etkilenen evli kadın çalışanlar üzerine olması literatüre sağlayacağı katkı noktasında önem arz etmektedir. Pandemi sürecinde uzaktan çalışan evli kadınların üzerine yapılan bu çalışmanın, uzaktan çalışma yönteminin bahse konu çalışanların performans ve motivasyon algısına etkilerini ortaya koymaya yardımcı olması hedeflenmektedir.

Özerklik noktasında bakıldığında ise yerli ve yabancı alan yazında uzaktan çalışmanın çalışanın özerklik seviyesine ve bunun da çalışanın performans ve motivasyon algısına olan etkilerine dair araştırmaların bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

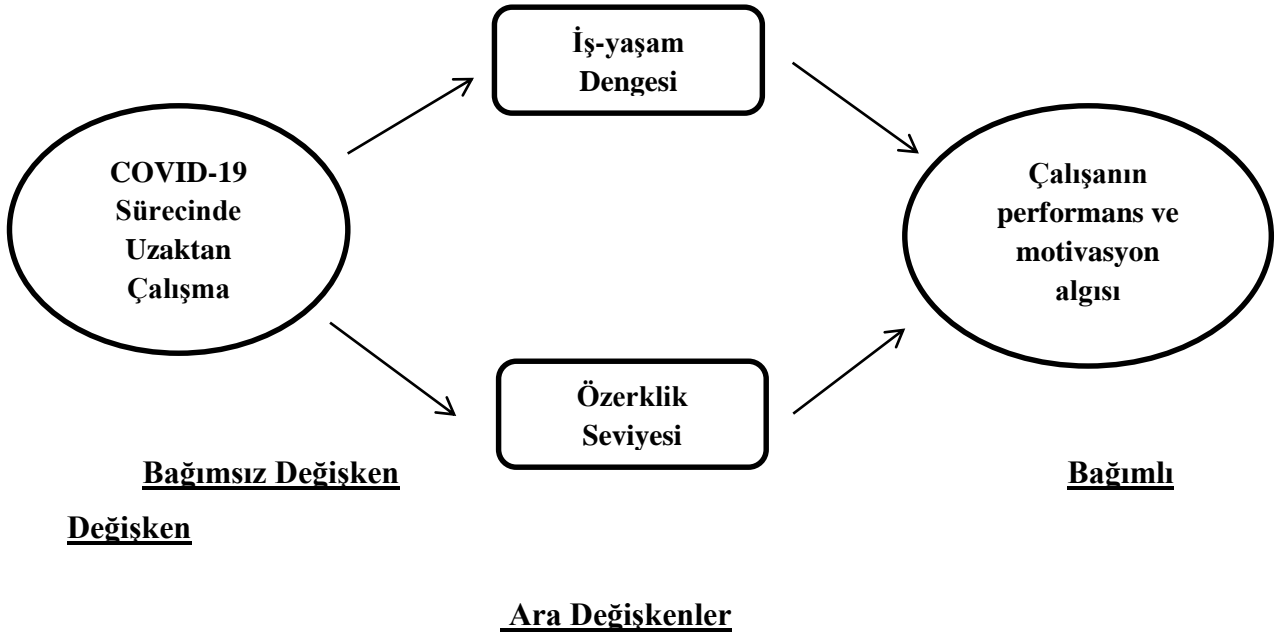
Süreç, özellikle evden çalışma modelinin iş görenlerin çalışma performansı ve motivasyonu üzerindeki etkilerini gündeme getirmiş ve literatürde bu konudaki araştırma boşluğunun gün yüzüne çıkmasına neden olmuştur. COVID-19 pandemisi ile eve kapanmaları müteakiben yerli ve yabancı yazına bakıldığında yapılan araştırmaların çoğunlukla tek boyutlu kaldığı görülmüş, çalışanın uzaktan çalışmadaki özerklik düzeyi ve iş yaşam dengesi ile performans ve motivasyon algısı arasındaki ilişkinin bütünsel bir çerçevede incelenmediği fark edilmiştir. Bu noktada, bahse konu boşluğu doldurmak ve evden çalışmanın yarattığı problem ve zorlukları tespit ederek çözüm önerileri geliştirmek amacıyla süreci deneyimleyen tarafların görüşlerini inceleyecek bu çalışmanın gerçekleştirilmesi alan yazına katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de yapılan uzaktan veya evden çalışma hakkındaki akademik çalışmaların sayısı olarak azlığı, çalışan evli kadınların özerklik seviyesi ve iş yaşam dengesinde uzaktan çalışmanın etkisine ve bu etkiyle birlikte performans ve motivasyon algısının nasıl değiştiğine yönelik bir çalışmaya rastlanamaması nedeniyle bu çalışmanın yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırma ile iş yaşam dengesi ve özerklik kapsamında performansın artırılması ve motivasyonun sağlanmasına yönelik örgütsel ve yönetsel noktalar çalışan evli kadınlar perspektifinden ele alınarak özellikle insan kaynakları açısından literatüre katma değer sağlanacaktır.

Bu araştırmanın 2 ana amacı bulunmaktadır:

1-) COVID-19 sürecinde uzaktan çalışan kadınların deneyimledikleri özerklik seviyesi ile çalışanların performans ve motivasyon algısı arasında bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesi.

2-) COVID-19 sürecinde uzaktan çalışan kadınların deneyimledikleri iş yaşam dengesi ile çalışanların performans ve motivasyon algıları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesi.



*Araştırma Sorusu 1:* COVID-19 sürecindeki uzaktan çalışma modeli, evden çalışan kadınların deneyimledikleri özerklik seviyesi ile kişisel performans ve motivasyon algıları arasında bir ilişki var mıdır?

*Araştırma Sorusu 2:* COVID-19 sürecindeki uzaktan çalışma modeli, evden çalışan kadınların deneyimledikleri iş yaşam dengesi ile kişisel performans ve motivasyon algıları arasında bir ilişki var mıdır?

## 5.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi nitel, araştırma deseni ise fenomenolojik olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma, insan davranışı ve kolektif davranışların neden ve nasıl olduğunu anlamayı

amaçlar ve bireysel algılar, duygular, deneyimler ve düşünceler gibi öznel verilerle ilgilenir. Nitel araştırmalar ile araştırmaya katılan kişilerin araştırmının konusu ile ilgili algıları ve deneyimleri ortaya çıkarılır. Mülakat ve gözlem gibi tekniklerle, araştırmaya katılan bireylerden geri bildirim alınabilmesini sağlayan karşılıklı etkileşimler kurulabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Nitel araştırma, araştırma değişkenlerinin gündelik hayatın akışı içinde incelenmesine olanak tanır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

### **5.3 Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, nitel araştırmalar için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Nitel araştırmada faydalanılan görüşme tekniğinin en etkili özelliklerinden biri, görülmeyen şeyler hakkında fikir edinme fırsatı ve görülenler için de alternatif açıklamalar sunmasıdır (Ersoy ve Yalçınoğlu, 2013).

Yarı yapılandırılmış görüşme esnasında araştırmacılar önceden hazırlanmış soruları kullanırlar ve görüşme sırasında katılımcıların cevap ve yorumlarına göre de ek sorular sorabilirler. Bu noktada, soruların sırası ve sayısı görüşme ortamına bağlı olarak değişebilir (Kozak, 2014). Bu tür görüşmelerin gücü, araştırmacının sınırlı bir süre içinde en tatmin edici cevabı almasına ve hedefe yönelik bir etkileşim kurmasına olanak tanır (Sığı, 2018).

Görüşmenin esnasında faydalanılacak soru formunun oluşturulması için yapılan ulusal ve uluslararası yazın taramasıyla uzaktan çalışmanın çalışan kadınları nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması hem uzaktan çalışma kavram ve türleri ile uygulanma şekli hem iş yaşam dengesi kuramları ve etkileri hem de özerklik kavramının alt bileşenlerinin tamamının çalışanlar için avantaj ve dezavantajları, insan kaynakları fonksiyonlarına içinde nasıl değerlendirildiği, örgütsel davranışa yönetime etkileri incelenmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulurken alan yazındaki pek çok çalışmadan faydalanılmıştır. Mülakat soruları; “Uzaktan çalışma”, “iş yaşam dengesi” ve “özerklik” konularında daha önceden yapılmış çalışmalar, anket ve mülakat soruları danışman yardımı ile harmanlanarak hazırlanmıştır.



Bu kapsamda:

- Uzaktan çalışma üzerine Alkan Meşhur'un (2007) çalışmasından;
- İş-yaşam dengesi konusunda Hayman'ın (2005) geliştirdiği "iş özel hayat, özel hayat-iş ve iş yaşam gelişimi" ölçeğinden, Çiğdem Apaydın'ın geliştirdiği "iş yaşam dengesi" ölçeğinden, son olarak da Greenhaus, Collins ve Shaw'ın (2003) çalışmasından;
- İş hayatındaki kadınların iş yaşam dengesi hakkında Topgül'ün (2016) araştırmasından;
- Uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesine etkisine dair Kıcır'ın (2015) çevirmenler üzerinde uyguladığı mülakat sorularından
- Özerklik konusunda da Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, ve Kornazheva'nın (2001) ile Hackman ve Oldham'ın (1975) çalışmalarından yola çıkılarak mülakat soruları araştırmaya uygun olacak şekilde şekillendirilmiştir.

#### **5.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmayı örneklem üzerinden gerçekleştirmek araştırmacı için enerji ve zamandan tasarruf etmeye imkan sağlar. Küçük kümeler üzerinden araştırmayı gerçekleştirmek, bütünü üzerinde çalışmaya kıyasla kontrolü artıracığından, araştırmacının denetimi kontrol etmesine katkı sağlar. Genel olarak araştırmanın amacı çok fazla veri toplamaktan ziyade, geçerli ve güvenilir verilere ulaşmaktır. Pek çok zaman, sağlıklı seçilmiş küçük örneklemle gerçekleştirilen bir araştırma, geniş evrenli bir araştırmaya kıyasla daha sağlıklı sonuç verir (Karasar, 2014).

Örneklem, COVID-19 pandemisindeki kapanmalar sürecinde uzaktan çalışmış evli kadınlardan oluşacağından öncelikle uzaktan çalışma şeklini uygulamış özel sektör firmalarına ulaşılmış ve buralardaki evli kadın personelden gönüllülük usulüne göre katılım sağlayanlar örneklem olarak araştırmada yerlerini almışlardır. Araştırmaya katılacak diğer denekler için ise kartopu örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Kartopu örnekleme tekniği, araştırmacıların araştırmada kullanacağı deneklere ulaşmada sıkıntı yaşadıklarında araştırmaya uygun belirlediği bir veya birkaç deneğin tavsiyelerinden yola çıkarak diğer deneklere ulaşmasıdır. Daha sonrasında da bu deneklerden başka deneklere ulaşmak mümkün olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırmada 07.04.2022- 20.05.2022 tarihleri arasında Ankara’da farklı sektörlerdeki 10 evli kadın çalışan ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Örneklemenin konusunu teşkil eden kadınların çalıştıkları sektör ve pozisyonlar Tablo 4’te belirtilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilirken katılımcılara KVKK’nın ilgili maddelerince gizlilik esası gözetileceği belirtilmiştir. Bu nedenle çalışmadaki katılımcıların ad ve soyadları kullanılmamış, bunun yerine her bir katılımcı K1,K2, K3... K10 olarak kodlanmıştır.

<b>Tablo 4: Çalışanların Çalıştıkları Sektörler ve Mülakat Şekli</b>				
Kod	Sektör	Pozisyon	Mevcut İşyerindeki çalışma süresi	Mülakat Şekli
K1	İnşaat	Gelir analizi ve sözleşme kontrol uzmanı	11-15 yıl	Yüz yüze
K2	Bankacılık	Portföy yöneticisi	3- 5 yıl	Yüz yüze
K3	İnşaat	Tahsilat uzmanı	6- 0 yıl	Yüz yüze
K4	İnsan Kaynakları Danışmanlığı	Şirket sahibi	3-5 yıl	Yüz yüze
K5	Tekstil	Yazılım mühendisi	4 yıl	Yüz yüze
K6	Sigorta	Yönetici	15- 20 yıl	Yüz yüze
K7	Hukuki Danışmanlık	Yazı işleri personeli	10 yıl	Yüz yüze
K8	Temizlik Ürünleri	Satış temsilcisi	3- 5 yıl	Yüz yüze
K9	İlaç	Tıbbi mümessil	15 yıl ve üzeri	Yüz yüze
K10	Endüstriyel Temizlik Ekipmanları	Operasyon yöneticisi	3- 5 yıl	Yüz yüze

Tablo 5’te de görüşme gerçekleştirilen kişilerin demografik bilgileri mevcuttur.

<b>Tablo 5: Çalışanların Demografik Bilgileri</b>				
Kod	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu
K1	Kadın	31- 40 yaş	Evli	Lisans
K2	Kadın	31- 40 yaş	Evli	Lisans
K3	Kadın	31- 40 yaş	Evli	Lisans
K4	Kadın	31- 40 yaş	Evli	Yüksek Lisans
K5	Kadın	30 yaş altı	Evli	Lisans
K6	Kadın	41- 50 yaş	Evli	Lisans
K7	Kadın	41- 50 yaş	Evli	Lisans
K8	Kadın	41- 50 yaş	Evli	Lise
K9	Kadın	41- 50 yaş	Evli	Lisans
K10	Kadın	31- 40 yaş	Evli	Lisans

## 5.5 Araştırmanın Uygulanması

Katılımcılardan görüşme sonrasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve meslekte geçirilen süre bilgilerini içeren sosyo-demografik veri formlarını doldurmaları talep edilmiştir. Katılımcılardan ayrıca yapılan görüşmelerin gerektiği şekilde işlenebilmesi ve mülakatların ses kaydının alınabilmesi için onam formunu doldurmaları istenmiştir. Katılımcı tarafından belirlenen zaman ve mekanda görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu, mülakat soruları ve verilerin kullanılma şekli hakkındaki açıklamalar katılımcıya görüşmeye başlamadan önce yapılmış, katılımcılardan sözlü onayları alınmıştır. Ayrıca, görüşmedeki ses kayıtları dijital ortamda alınmış ve ardından bu ses dökümlerinin yazılı deşifreleri yapılmıştır.

Tablo 6’da mülakatların gerçekleştirildiği tarih, mülakat süresi ve gerçekleşme yeri ile ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

<b>Tablo 6: Mülakat Bilgileri</b>			
Kod	Mülakat Tarihi	Mülakat Süresi	Mülakat Şekli
K1	7.04.2022	20 dk	Yüz yüze
K2	12.04.2022	35 dk	Yüz yüze
K3	7.04.2022	19 dk	Yüz yüze
K4	8.04.2022	35 dk	Yüz yüze
K5	11.04.2022	32 dk	Yüz yüze
K6	8.04.2022	22 dk	Yüz yüze
K7	27.04.2022	35 dk	Yüz yüze
K8	28.04.2022	30 dk	Yüz yüze
K9	23.05.2022	32 dk	Yüz yüze
K10	24.05.2022	35 dk	Yüz yüze

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin uzunluğu 20 dakika ile 35 dakika arasında değişmiştir. Görüşmelerin katılımcılar için uygun zamanlarda yapılmasına, görüşme esnasında etkileşimli ve sıcak bir ortam yaratılmasına özen gösterilmiştir. Sorulara alınan cevabın çok genel olduğu durumlarda katılımcıyı rahatsız etmeden detaya inilmiş, cevap alınmadığında ise soruya farklı yönelerek tatmin edici cevaplar almaya özen gösterilmiştir.

Katılımcı için uygun zamanın belirlenmesi noktasında katılımcının programına uygun bir zamanın ayarlanmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların

kendilerini kesintisiz ifade edebilmelerinin sağlanması ve kişisel bilgilerinin gizliliğine ilişkin alınan tedbirlerin aktarılması ile katılımcının kendini güvende hissetmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu sayede ortalama 30 dakikalık mülakat süresince zengin verilere ulaşmak için çaba sarf edilmiştir. Katılımcıların görüşlerini belirtirken herhangi bir müdahalenin yapılmaması sayesinde katılımcıların daha derinlikli bilgiler paylaşması sağlanmıştır. Ayrıca, görüşmeler esnasında katılımcıların beyanlarının doğru anlaşılabilmesi için kendilerine “bu ifadenizden şöyle mi anlamalıyım?” şeklinde onam soruları yöneltilmiş ve tekrardan görüşleri alınmıştır.

## **5.6 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Bilimsel çalışmaları genel olarak bilimsel kılan en önemli faktör çalışmaların güvenilirliğidir ki bu da sosyal bilimlerde geçerlilik ve güvenilirlik anlamına gelmektedir (Sığırı, 2018). Geçerlilik ve güvenilirlik için kullanılan araçları nitel araştırmalarda nicel araştırmalardaki kadar spesifik olmayıp nicel araştırmalara göre büyük farklılık göstermektedir (Sığırı, 2018). Bulgularda güvenilirliğin sağlanması amacıyla ses kayıtlarıyla görüşme dökümleri dikkatlice karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Gerekli görüldüğünde ise katılımcılarla yeniden iletişime geçilerek elde edilen sonuçların onayı alınmıştır.

Çalışmanın geçerliliği için veri kaynakları mümkün olduğunca çeşitlendirilerek farklı sektör ve meslek gruplarında uzaktan çalışan kadınlarla mülakat gerçekleştirilmiştir. Ayrıca veri toplama araçlarında mülakat ve gözlem ile çeşitlemeye gidilmiştir. Son olarak da görüşmeler sonunda yapılan mülakatın kısa bir açıklaması yapılarak katılımcıların görüşü alınmıştır. Diğer bir ifade ile ulaşılan sonuçlar ve yorumlar katılımcılar ile teyit edilmiştir. Veri toplamanın hemen ardından araştırmacı tarafından toplanan veriler özetlenerek katılımcılardan bunların doğruluğuna ilişkin düşünceleri alınmıştır. Daha sonra ise toplanan veriler analiz edilip rapor haline dönüştürülmüştür.

Çalışmanın güvenilirliği için ise katılımcıların konuşmalarından doğrudan alıntılar kullanılmış, kodlar ve temalar tanımlanmıştır. Veri toplama ve analiz yöntemleri hakkında karşılaştırma yapılabilecek kadar ayrıntılı bilgi verilmiştir. Kod, kategori ve temalara sınıflaması Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Kod, Kategori, Tema Analizi**

Temalar	Kategoriler	Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10		
Performans ve Motivasyon Algısına Olumlu Etki	Pandemi Süreci ve Uzaktan Çalışmaya Geçiş	Pandeminin Doğurduğu Psikolojik Durum		√		√								
		Çalışma Ortamı Altyapısının Uzaktan Çalışmaya Uygunluğu		√		√	√		√	√		√		
		Sağlıklı Yaşam Ve Kişisel Bakım		√		√	√		√	√	√	√		
		Yol Süresi Ve Bundan Artırılan Zaman	√	√	√	√	√	√	√	√				
	İş- Yaşam Dengesi, Rol ve Çatışmalar	Ev İçinde Görev Dağılımı	√	√	√	√	√			√	√			
		Çalışma Ortamında Kesinti Yaratan Unsurlar		√										
		Aileyle Geçirilen Zamanın Kalitesi			√	√				√	√	√		
		İş Yaşam Dengesi Algısı		√		√	√			√	√			
	Çalışma Koşulları, İş Süreçleri ve Örgütsel Faktörler	Mesai Ve Mola Sürelerinde Değişiklik		√		√					√	√	√	
		İş Yüğü Ve İşlem Süreleri	√	√		√					√	√	√	
		Raporlama, Denetim Ve İnişiyatif Kullanma	√	√	√	√	√			√	√	√		
		İş Arkadaşları Ve Müşterilerin İletişim, Problem Çözme Ve Sosyalleşme Fonksiyonları					√		√					
	Bireysel Algı ve Farkındalıklar	Zaman Yönetimi Ve Öz Disiplin Algısı	√	√	√	√	√			√	√		√	
		Yaratıcılık Ve Yeterlilik Algısı		√	√		√	√	√					
		Motivasyon Algısı		√		√	√			√	√			
		Performans Algısı Ve Sürecin Kariyere Etkisi		√		√				√		√		
		Gelecekte Tercih Edilip Edilmeyeceği			√	√	√			√	√			
	Performans ve Motivasyon Algısına Olumsuz Etki	Pandemi Süreci ve Uzaktan Çalışmaya Geçiş	Pandeminin Doğurduğu Psikolojik Durum	√		√		√	√	√		√	√	
			Çalışma Ortamı Altyapısının Uzaktan Çalışmaya Uygunluğu										√	
			Sağlıklı Yaşam Ve Kişisel Bakım	√					√					
Yol Süresi Ve Bundan Artırılan Zaman												√	√	

	İş- Yaşam Dengesi, Rol ve Çatışmalar	Ev İçinde Görev Dağılımı						√			√	√	
		Çalışma Ortamında Kesinti Yaratan Unsurlar			√	√			√	√		√	√
		Aileyle Geçirilen Zamanın Kalitesi							√				√
		İş Yaşam Dengesi Algısı			√				√			√	√
	Çalışma Koşulları, İş Süreçleri ve Örgütsel Faktörler	Mesai Ve Mola Sürelerinde Değişiklik	√		√			√	√	√			
		İş Yüğü Ve İşlem Süreleri							√	√			
		Raporlama, Denetim Ve İnisiatif Kullanma							√				
		İş Arkadaşları Ve Müşterilerin İletişim, Problem Çözme Ve Sosyalleşme Fonksiyonları	√	√	√			√			√		
	Bireysel Algı ve Farkındalıklar	Zaman Yönetimi Ve Öz Disiplin Algısı							√			√	
		Yaratıcılık Ve Yeterlilik Algısı										√	√
		Motivasyon Algısı	√		√				√			√	√
		Performans Algısı Ve Sürecin Kariyere Etkisi	√						√				√
		Gelecekte Tercih Edilip Edilmeyeceği	√	√					√			√	√

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için mülakatlarda elde edilen veriler katılımcılarla teyit edilerek ilerlenmiştir. Katılımcılardan verilen geri bildirimler sonucunda gerekirse düzeltmeler yapılmıştır.

## 5.7 Veri Analizi

Nitel veri analizi gerçekliği ortaya çıkarmaya ve anlamaya çalışırken tümevarımcı bir yaklaşıma sahip olmaktadır. Nitel veri analizi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017):

1. Elde edilen verilerin detaylı incelenmesi
2. Araştırma konusuyla ilgili verilerin ayrıştırılması ve ayıklanması
3. Analiz işlemine tabi tutulan verilerin kodlanması

4. Etiketlenen verilerden benzer olanların aynı kategori ve temalar içerisinde toplanması

5. Temaların ve/veya kategorilerin isimlendirilmesi

6. Kategori ve/veya temaların birbiriyle karşılaştırılması ve ne tür bağlantılar olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılması

7. Açıklamalar ve yorumlar yapılması

8. Araştırmanın raporlanması

Bu çalışmada veri analizi açısından içerik analizi ve tematik analiz kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre bu tür analizlerin temel amacı, sonuçları bir özet ve yorum şeklinde okuyucuya sunmaktır. Bu tür analizlerde araştırmacı, görüştüğü veya gözlemlediği kişilerin görüşlerini daha belirgin bir şekilde yansıtmak için çoğu zaman doğrudan alıntılara yer verebilir (Özdemir, 2010). Bunun için ilk adım olarak ses kayıtları incelenmiş ve ilgili cümlelerin yanında temalar not edilmiştir. Veri ayrıntılı bir şekilde okundukça öngörülen kodlar yanlarına not edilmiş, kodlamada kullanılan kelimeler oluşmaya başlamış ve bu sayede de verilerden kodlar çıkarılmıştır (Ersoy ve Yalçınoğlu, 2013). Kodlamanın tamamlanmasının ardından alt kategorilere ayrılan kodlardaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiş ve bu sayede alt kategoriler tamamlanmıştır.

Tüm analiz sürecinin tamamlanması için ise veri kodlaması ve analizi yeterli olmamaktadır (Ersoy ve Yalçınoğlu, 2013). Sürecin tamamlanmasında kodlar arasındaki örüntüler tanımlanması, sonrasında da karşılaştırmalar yaparak ve açıklamalara ulaşılması büyük önem arz etmektedir.

## 6. BÖLÜM

### BULGULAR

#### 6.1 Pandemi Süreci ve Uzaktan Çalışmaya Geçiş

Guest (2002) iş ve ev tanımlarını yaparken örgütsel ve bireysel faktörlerin iş yaşam dengesinin iki ana belirleyicisi olduğunu belirterek çalışanın iş haricindeki tüm hayatındaki bağlılık ve yükümlülüklerini tasvir etmek için ‘ev’ kavramı kullanmıştır. Pandemi sürecinde ise sokağa çıkma yasakları ve sosyal izolasyon nedeniyle ‘ev’ kavramı çalışanların tüm sosyal ve ailevi aktivitelerini içermek zorunda kalmıştır.

Uzaktan çalışma modeline geçişin ani olması ise pek çok çalışan ve örgüt için bu çalışma modelinin ihtiyaç duyduğu altyapı ihtiyaçlarının en azından başlangıçta karşılanamamasını doğurmuştur. Ayrıca salgın hastalık nedeniyle de çalışanların büyük bir çoğunluğu hastalığa kapılma korkusu ve bunun türevi kaygılarla yüz yüze gelmiştir.

#### 6.1.1 Pandeminin çalışanlar üzerinde yarattığı genel psikoloji üzerine bulgular

COVID-19'un insanların hayatına hiç beklenmedik bir anda girmesi sadece insanların salgın hastalığın bulaş riskine ve sonuçlarına karşı tedirgin olmasıyla sonuçlanmamış aynı zamanda uygulanan kapanma ve sosyal izolasyon tedbirleriyle uzaktan çalışmak zorunda kalan iş görenler kişisel tercihlerine bakılmaksızın uzaktan çalışma modelini deneyimlemek zorunda kalmışlardır.

Tüm bu gelişmeler sonucunda hem özel hem de iş hayatında ortaya çıkan ortamın çalışanlar üzerindeki yansımalarının bu araştırmanın katılımcıları üzerinde başlangıçta çoğunlukla olumsuz olduğu ve mülakat gerçekleştirilen katılımcıların sürece adaptasyonu farklı sürelerde gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

K1 yaşadığı tedirginliği şu şekilde ifade etmiştir:



“Kendi içimde çok ciddi endişelerim vardı, zaman zaman kaygı bozuklukları yaşadım. Hastalık korkusu, ailemden birine bir şey olacak korkusu... Bu süreçte beni psikolojik olarak biraz yıprattı.”

K10 da benzer şekilde hastalığa yakalanmaktan ve daha da önemlisi yakınındaki kişilere bulaştırmaktan duyduğu kaygıyı şu şekilde aktarmıştır:

“Genel ruh halim korkutucuydu çünkü bir evladım var, bir ailem var. Sonuç itibarıyla onu korumam gerekiyor. Ve biz sahada olduğumuz için bu kısıtlamaların olmadığı dönemlerde inmek zorundaydık sahaya...”

K10 bu süreçte ayrıca kendini ‘hapishanede’ gibi hissettiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Hapishanede gibisiniz... Bir şey yapmak istiyorsunuz, alışmışsınız, arabanıza atlayıp hemen çözmek istiyorsunuz- işimin vermiş olduğu bir pratiklik de var tabi bunda- ama yapamıyorsunuz. Bu, psikolojik manada bizi çok yıprattı.”

K5 de pandeminin en başındaki karamsar ruh halini ve uzaktan çalışmaya dair çekincelerini şu şekilde özetlemiştir:

“Başlangıçta, pandemi daha önceden tecrübe etmediğimiz bir durum olduğu için acaba ne olacak, işimiz nasıl olacak, sağlığımızla ilgili herhangi bir sorun olacak mı diye çok büyük bir gerginlik çok büyük bir telaş yaşadım. İlk başta işimizi düşünemedik tabi ki, online çalışmaya geçtikten sonra da bu sürece bir alışmamız gerekiyordu. Bir de çok sosyal bir insanımdır, arkadaş çevrem çok geniştir. Nasıl olacak, evde mi oturacağım sabahdan akşama kadar diye çok korktum. O yüzden ilk başta çok karamsardım.”

Başlangıçta pandeminin biraz kaygı ürettiğini ama daha sonra bu kaygıların üstesinden gelebileceğini gördüğünü ifade eden K2 ise şu ifadeleri kullanmıştır:

“Pandemiye bir kere fikir ve psikolojik olarak alışmak zaman aldı. İlk defa deneyimlediğimiz bir şey ve ne yapmamız gerekiyor diye çok sorguladık bence bu dönemde. Her ne kadar “vah vah evde oturuyoruz!” modunda olmasam da evden çalışacak olmaya tepki gösterdim, pandemiye tepki gösterdim. Psikolojik olarak beni yıpratın şey buydu. Ama sürece alıştıktan sonra zaten her şey çok kolay geçti.”

K3 ise yaşadığı süreci şu şekilde özetlemiştir:

“Adapte olma süreci, öz disiplin süreci, sonra alışma süreci, sıkılma süreci ve sonra da ayrılma süreci...”

K4 sürece adaptasyonunun 15 gün sürdüğünü ancak sonrasında iş arkadaşları ile sahip oldukları sıkı iletişim sayesinde süreci atlatmayı başarabildiğini ifade etmiştir:

“Pandeminin yarattığı psikolojik ortam aslında hiç de olumsuz değildi. Pandeminin yarattığı tedirginlik bizim açımızdan 15 gün falan sürdü. Yani ilk 15 gün hepimiz evlere kapandık, işte ne olacak, o temizlik şeyleri, panik... Ama sonrasında kısa sürede adapte olabildik çünkü iş arkadaşlarımızla sıkı bir iletişim halindeydik.”

K4 ayrıca sürece genel bakışının şu şekilde olduğunu kaydetmiştir:

“Ne olacak, ölecek miyiz, şöyle mi olacak, dünya nereye gidiyor? Haberleri tabi ki dinledik ama belli bir süre sonra hiç açmadım ben haberleri. Kafamı o bilgilerden arındırdım. Rakamlarla hiç ilgilenmedim. Tamam olabiliriz, olursak da bakarız olduğumuz zaman diye düşündüm.”

K7 de sürece ve uzaktan çalışmaya adaptasyonunu şu şekilde aktarmıştır:

“İlk etapta tabi ki bu salgın ile birlikte evde olacağımız duygusu biraz bizi gerdi. Bu işi nasıl yapacağız, teknik olarak acaba iş bize bunu sağlayacak mı, çocukla evde rahat bir şekilde bu işi sürdürebilecek miyiz, eşimle bu işi nasıl götüreceğiz birlikte? diye sorular belirdi. Ama o kafa karışıklıkları ortadan kalktıktan ve teknik sorunlar da halledildikten sonra görev tanımlarına uygun bir şekilde çalışmaya başladık.”

Görüşülen diğer katılımcıların aksine K9 ise süreci başlangıçta annelik ve iş kadınlığının sorumluluklarını yerine getirebileceği bir avantaj olarak gördüğünü ancak zamanla zorluklar deneyimlediğini şu sözleriyle aktarmıştır:

“İlk başta aslında bu bize sanki biraz böyle avantajmış gibi geldi. Evdeyiz, bilgisayar karşısında zoom üzerinde görüntümüzü kapatırız, belki sesi kapatırız, bir anne olarak- bir kadın olarak evde yapmamız gereken işleri de yaparız diye düşündük. Ama asla öyle bir şey olmuyor. Çünkü ekranın başında olmanız gerekiyor. Orada eğitimler alıyorsunuz, aniden sorular sorulabilir, dolayısıyla kalkamıyorsunuz ekranın başından da.”

## **6.1.2 Çalışma ortamı altyapısının uzaktan çalışmaya uygunluğu üzerine bulgular**

Yapılan mülakatlar sonucunda katılımcıların bir kısmının, örgüt tarafından sağlanan destekle, sürece kısa sürede adapte olabildiği diğer bir grubun teknik altyapı eksikliği nedeni ile daha fazla zorlandığı gözlemlenmiştir. Dolayısı ile uzaktan çalışmaya adaptasyon sürecinde, örgütün personeline sunabildiği alt yapının, desteğin veya çalışanın görev tanımının büyük önem arz ettiğine yönelik bulgulara rastlanmıştır.

Bankacılık sektöründe çalışan K2 işyerinin sunduğu imkanı şu şekilde ifade etmiştir:

“Yaptığım iş evden çalışmaya da çok yatkın bir iş olduğu için ve bankam özelinde özellikle söyleyecek olursam teknolojik anlamda altyapımız da çok kuvvetli olduğu için, evden çalışmak bize çok uygun bir sistem oldu. 11 Mart tarihinde çıktı bu vaka, biz 13 Mart'ta eve gittiğimizde zaten altyapıyı hazır bir şekilde bulduk. Yani altyapı sonradan hazır olmadı. Sadece tabi ki geliştirdik.”

Küçük ve normalde de sürekli iletişim halindeki bir iş ekibine sahip olan İK danışmanlığı sektöründeki K4, sürece adaptasyonun, iş tanımları ve pandemi öncesinde de esnekliğe alışık olmaları nedeniyle, kendileri için çok rahat olduğunu ifade etmiştir.

“Müşteri bazlı çalıştığımız için gelip ofiste oturup çalışma üzerine bir rutinimiz yoktu. Pandemi öncesinde de ya müşterinin ofisine gidiyorduk ya kendi ofisimizde veya bazen yine evde çalışıyorduk. Zihniyet olarak da o esnekliğe alışık olduğumuz ve tek bir müşteri ile bağımlı bir işimiz olmadığı için aslında bizi mutsuz eden bir durum yoktu. Tabletimizin, laptopumuz varsa her yerde çalışabiliriz.”

Satış departmanında çalışan K8 ise, yine görev tanımı gereği, telefonla sipariş alabildiği için görev tanımının uzaktan çalışmaya uygun olduğunu belirtmiş ve eklemiştir:

“Satış sektöründe mühim olan müşteri ile o ikili ilişkileri sağlamak. Demek ki onu da sağlayabilmişim. Ama yine de insanları göremiyor olmak nedeniyle kendinizi unutturabiliyorsunuz ve sektörde o kadar çok rakip var ki... bir defa unuttukları zaman da siz iş kaybına uğruyorsunuz.”

K1 ise iş yerinden aldığı desteğin kendini nasıl rahatlattığını şöyle ifade etmiştir:

“Çözemediğimiz problemlerle karşılaştığımızda veya geri dönüş alamadığımız zamanlarda işimizi pasladığımız bir birim var, müşteri hizmetleri... Bu noktada işyerimizden destek alma şansız oldu ve bu da üzerimizdeki stresi çok hafifletti.”

Benzer şekilde K8 de şu ifadeleri kullanmıştır:

“Normal şartlarda biz kendi tekliflerimize hazırlıyorduk. Ama uzaktan çalıştığımız süreçte muhasebecimiz iş yerinde fiziki olarak bulunmaya devam ettiği için teklif hazırlama noktasında ondan yardım aldık. Tekliflerin tamamını birazcık muhasebecimizin sırtına yükledik diyebilirim.”

Ayrıca K7 de işyerinden gerekli desteği alabildiğini şu şekilde belirtmiştir:

“Özellikle ilk başlarda bazen teknik veya altyapı sıkıntılarını çok yaşadık. Ama teknik servisten arkadaşlar uzaktan hep yardımcı olmaya çalıştılar bize.”

Bunlara karşılık görev tanımı müşterilerine eğitim vermek üzerine kurulu olan K10 eğitimleri online platformu kullanmanın süreci kendisi için ne kadar zorlaştırdığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu dönem biraz bizi zorladı. Özellikle benim uygulamalarımı zorladı. Çünkü benim yaptığım şeyler uygulamalı şeyler. Doğal olarak bir online eğitim uzadığında vs zor anlatılıyor, görsel hazırlıyorsunuz, anlatmaya çalışıyorsunuz. Biraz zorlu bir süreç geçirdik.”

Sektörünün İK danışmanlığı olması dolayısıyla pandemi öncesinde de daha esnek çalışabilen K4, bu süreçte uzaktan çalışmayı destekleyici teknolojik altyapının da mevcut olduğunu belirtmiştir. K4 ayrıca işi gereği başka firmalara da süreçte yol gösterdiğini şu şekilde aktarmıştır:

"Firmalar bize soruyordu biz de hızlı, hızlı kendi içimizde deneyimleyip ondan sonra firmalara "tamam bunu yapabilirsiniz, işliyor diyorduk."

Bunlara karşılık K5 evde altyapı eksikliğinden dolayı yaşadığı sıkıntıyı şu şekilde ifade etmiştir:

"İş yerinde de aynı problemleri yaşayabilirdim ama evde daha çok yaşıyorsun, elektrik problemi, internet sıkıntısı... Bir sıkıntı olduğu zaman arayıp IT söyleme şansın olmuyor. Veya elektrik kesildiğinde devreye girecek jeneratör yok ve sorunu kendin çözmek gerekiyor. Bu sıkıntılarım çok oldu."

### **6.1.3 Sağlıklı yaşam ve kişisel bakım üzerine bulgular**

Yapılan araştırmalar özellikle evden çalışmada ev ve ofis ayrımının fiziki olarak mevcut olmamasının uzaktan çalışanın çalışma psikolojisinden çıkamamasına, hareketsizliğe ve sosyal etkileşimden mahrum kalmasına sebebiyet verebildiğini göstermiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda uzaktan çalışma sürecinin getirdiği evde olma durumunun çalışan kadınlar için kıyafet serbestliğinden uyku düzenine, kişisel bakımdan beslenme düzeni değişikliklerine varıncaya kadar farklı etkileri gözlemlenmiştir. Her ne kadar koşullar aynı gibi görünse de sürecin ve bu koşulların nasıl algılandığı ve olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi görüşmenin katılımcıları tarafından farklılık gösterebilmiştir.

K1 pandemi öncesi süreçte uyguladığı kişisel bakımı uzaktan çalışma esnasında gerçekleştirememenin performans motivasyon algısına olumsuz etkilerini şu cümlelerle ifade etmiştir:

"...bir kere ev ortamı, rahat bir ortam, pijamalar falan... Ama işe gelirken giyiniyorsunuz, makyaj yapıyorsunuz, saçınızı yapıyorsunuz, bu performansımı çok etkiliyor benim, tamamen modum değişiyor. Ama evde tabi ki böyle bir şey yapmadım. Çoğu zaman pijamalarla eşofmanla çalıştım. Bu sebeple sanırım motive olamadım."

K4 de başlangıçta konfor olarak görünen ev içindeki günlük kıyafetlerin zaman içinde nasıl bir rahatsızlık doğurduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Klasik üstümüz gömlek altımız pijama çalışabildik mesela... Tabi ki evimiz hepimiz için konfor alanı, yani orada olmak keyifliydi. Ama bir süre sonra üstüne gömlek altın pijama modu, konforlu rahat gibi görünse de aslında içten içe insanı huzursuz eden bir şey, yani benim adıma öyle.”

K5 ise uzaktan çalışmanın en önemli artılarından birini resmi giyinmek zorunda olmamak olduğunu şu cümlesi ile aktarmıştır:

“Yani her gün dolabımı açıp saatlerce yarın ne giyeceğim düşüncesi olmaması çok iyi oldu.”

K6 da gündelik kıyafetlerle günü geçirmeyi bir kişisel bakım eksikliği olarak algıladığını şu cümlelerle paylaşmıştır:

“Biz bayanlar ve kendimize zaman ayıramadık. Pandemi sürecinde özellikle çalışan bayanlar... Toplantı zamanlarında şöyle yapıyorduk, üst tarafımıza bir güzel tişört giyip alt tarafta pijamayla...”

K6 gibi K9 ve K10 da sürecin kişisel bakım noksanlığı nedeniyle bir süre sonra olumsuz bir ruh hali yarattığını ifade etmiştir.

K9 yaşadığı olumsuz ruh halini şöyle anlatmıştır:

“Bence uzaktan çalışma daha yorucu. Ben o dönemde kendimi çok daha kötü hissediyordum, çünkü sabah kalktığımda tamam, saçımı toplayıp üzerimi giyip bilgisayarın karşısına geçiyordum ama işe giderken bir makyajınızı yapıyorsunuz, saçınızı yapmak için bir özen gösteriyorsunuz... Kendime ayırdığım zamanın o süreçte hem sosyal olarak hem fiziksel olarak çok azaldığını hissediyordum.”

Benzer şekilde K10 da durumdan memnuniyetsizliğini anlatmak için şu cümleleri kullanmıştır:

“Sabah daha geç kalkıyor, rahat davranabiliyorsunuz. Normalde sabah 8:30'da ofisinize gitmek zorundasınız. Tabi bunun için daha da erken kalkmanız gerekiyor. Mesela sadece kıyafet konusunda, üstüne bir gömlek giyiyorsunuz, makyajınızı yapıyorsunuz, altınız pijamalı o şekilde... Yol süresi yok, bakım süresi yok... Ama belli bir süre sonra evdeki rahatlığa alışıp öyle salıveriyorsunuz. Her gün makyaj yok, her gün fön yok, her gün oje yok. Yani, ev hanımlığı ile çalışmayı bir araya harmanlıyorsunuz ama bence o rahatlık biraz daha baskın geliyor.”

Katılımcılardan K1 ve K8 uzaktan çalışma ile uyku sürelerinin uzadığını ve bunun yaşam doyumlarına pozitif bir etki yarattığını ifade etmişlerdir. Uzaktan çalışmanın yarattığı bu durumu K8 düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

“ Pandemi öncesinde ben 6:30'da kalkıyordum. Evden çalışırken saat 8'de uyanmak çok büyük bir lüks oldu benim için... Daha fazla uyku uyuyarak gün içinde daha verimli çalışabilmek fırsatı buldum. Daha sağlıklı

beslendim. Yani işyerinde çoğu zaman bu fırsatı bulamıyoruz. Hayat kalitemi, daha fazla uyuduğum için, güne bir stresle başlamadığım için, daha sağlıklı beslenme fırsatı bulduğum için olumlu etkiledi.”

Yapılan görüşmeler sonucunda sadece kadın olarak kişisel bakım değil beslenme rutinlerinin de evden çalışma sürecinde değiştiği ve bu değişikliğin bazı katılımcılar tarafından olumlu algılanmasına karşın diğerleri tarafından rahatsızlık yaratıcı olarak kabul edildiği düşünülmektedir. Bu noktada K5 ve K7 oluşturdukları yeni beslenme düzenlerinden memnun olmuşken K9 bu durumdan rahatsız olduğunu ifade etmiştir.

K9 kaybolan yeme düzenini şu şekilde tarif etmiştir:

“Bu süreçte evdesiniz ama bir yemek düzenimiz bile kalmamıştı diyebilirim. Öğlen bizim ara verme saatlerimiz aynı zamana denk gelmiyordu, akşam yine toplantımız olabiliyordu, onların başka şeyler olabiliyordu. Düzenimiz çok daha fazla bozuldu.”

Buna karşılık K5 süreçte daha sağlıklı beslenme imkanı bulunduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“Dışarıda yemek yemeyi çok fazla seven bir insan değilimdir. Bu süreçte evde yemeğimi kendim yaptığım için ne yediğimi biliyordum. Dışarıda yemek zorunda kalmıyordum. Benim için bedensel olarak çok daha sağlıklı, daha ekonomik oldu. Ayrıca bugün yemeği nerede yiyeceğim veya ne yesem gibi bir düşünce kaybından da kurtulmuş oldum.”

K7 de evde zamanında yemek yapabilmenin kendi ve eşi için büyük bir keyif olduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“En çok evde kalıp zamanında yemek yapabilmek hoşuma gitti. Çünkü çalışırken en büyük zorluğu bunda yaşıyordum. Eşim de yardımcı bu konuda ama biz eve gelip yemek yapıp oturana kadar çok vakit kaybettiğimizi düşünüyorduk. Ama evde olunca bunu çok rahatlıkla yapabildim.”

K7 ayrıca, uzaktan çalıştığı süreçteki en büyük kazancının yeme düzeninde yaptığı değişiklik ve sporla kaybettiği kilolar olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Evde kendim ya yürüyüşe çıkmaya çalışıyordum ya da evin içinde spor yapmaya çalışıyordum. Yeme düzenimi değiştirdim ve 7 kilo falan verdim. Bu en büyük kazancım oldu.”

Tüm bunlara ek olarak K5 evde çalışmanın yarattığı konforun üzerinde şu cümlelerle durmuştur:

“İş yerinde belli bir şekilde oturman, davranman, konuşman gerekirken evde çok rahatsın, kendi evin sonuçta... Yatak odasından kalkıp yanına çalışma odasına geçiyordum. Yolculuk maksimum 3 saniye sürüyor. Pijamalarla çalışabiliyorsun, yani daha rahatsın.”

#### **6.1.4 İşe gidiş- geliş sürelerinden artırılan zaman üzerine bulgular**

Uzaktan çalışmada çalışan sabah kalktıktan sonra bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanla işyerine gitmeye gerek kalmadan istediği zaman işinin başına geçebilmektedir. Cascio (2001) bu sayede uzaktan çalışmanın, yolda geçirilen uzun ve stresli saatleri azaltarak çalışanın yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunduğu öne sürmektedir. Nitekim, görüşmenin gerçekleştiği katılımcıların büyük bir kısmı işe geliş- gidiş sürelerinden artırılan zamanı hayatları için büyük bir artı olarak ifade etmiştir.

Görüşmeler değerlendirildiğinde, zaman faktörünün uzaktan çalışan anneler için en fazla etkiye sahip olan noktalardan biri olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, Greenhaus, Collins ve Shaw’a (2003) göre iş yaşam denge faktörlerinden biri olan “zaman dengesi” katılımcılar tarafından da kişisel hayat üzerinde olumlu bir etki olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmada da katılımcıların ‘zaman tasarrufu’ kapsamında yol süresinden en fazla bahsettiği gözlemlenmiştir.

Evi ile işi arasındaki mesafenin 20-25 dk. olduğunu belirten K1 şu cümleler ile devam etmiştir:

“İlk başlarda beni güne stresle, trafik gibi bir stresle başlamak mutlu etti. Çünkü güne 1-0 yenik başlıyordum. Erken kalkıyorsunuz, trafik stresi ve işe geç kalacağım gibi unsurlar olmuyor.”

Benzer şekilde K2 de şu yorumlarda bulunmuştur:

“Yolda vakit kaybının olmaması evden çalışırken iş yaşam dengesini çok rahatlattı. Çünkü 9’da şubede olabilmek için 8’de evden çıkman gerekiyor. Bir kere oradan bir saat artı... Eve varabilmek için de 6’da işi bırakman lazımdı ama 6:10’da bile işi bıraksan yine kurtarıyorsun.”

Yol kavramının ortadan kalkmasının kendi için büyük bir avantaj olduğunu söyleyen K3 gibi K5 de günde yaklaşık 3 saatinin yolda geçiyor olmasını ve trafik sıkıntısını kendisi için çok yorucu bulduğunu kaydetti.

Yol süresini daha fazla uyuyabilmek için kullanan İK danışmanı K4 yol süresi hakkındaki düşüncelerini şu cümlelerle ortaya koymuştur:

“... trafikten kurtulmuş olduk belli ölçüde. O müşteriden diğerine geçmek için yolda vakit kaybedecekken işler zoom toplantısından teams’de bir toplantıya geçiş şekline dönüştü ve çok daha kolay oldu. Bu güzeldi. Zaman tasarrufu oldu. Sabah daha geç saatte kalkabilmek de gerçekten büyük bir lüktü.”

İşe fiziki olarak gitmenin zihnen daha yorucu olduğunu düşünen K7 ise evde bu stresten kurtulabildiğini şu şekilde belirtmiştir:

“Zihnen yorgunluk işe gittiğimde daha fazla oluyor çünkü bir kere dışarı çıkmış oluyorsunuz, bir enerji sarf ediyorsunuz dışarıda. İşe yetişme kaygısı, trafiğe giriyorsunuz, araba kullanıyorsunuz, belki o anda strese giriyorsunuz, sinirleniyorsunuz... Evde bunların hiçbirini yaşamadım”

Uzaktan çalışma sürecini genel olarak olumsuz değerlendiren K6 dahi seyahat süresinden edilen zaman tasarrufunu uzaktan çalışma sürecinde iş yaşam dengesi için olumlu bir nokta olduğunu şu sözleri ile ifade etmiştir:

“Uzaktan çalışmada beni memnun eden, avantaj olarak gördüğüm sadece yolda kaybettiğim zaman... İşle ev arasında arabayla 15 kilometrelik bir mesafe var. O zamanı kazandım. Akşam da yine aynı şekilde o süreden kazandım. Onun dışında sürecin hiçbir artışı olmadı.”

Yol süresinden tasarruf etmesine rağmen bunu kendisi için kullanamadığını K8 de şu şekilde belirtmiştir:

“Sabahları işe giderken trafiği de göz önünde bulundurunca bir zaman kaybı vardı. Uzaktan çalışırken kendinize ait olan zaman dilimini arttırmış oluyorsunuz. Ama kendimi harcadım mı? Sanmıyorum.”

## **6.2 İş Yaşam Dengesi, Rol ve Çatışmalar**

Uzaktan çalışanlar için iş yaşam dengesi farklı sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların bazıları için evden çalışma işe dair bazı görevlerini yerine getirdikten sonra çocuklarla ilgilenmek, ev temizliği veya yemek yapmak gibi ev hayatının sorumluluklarını yerine getirmelerine fırsat tanırken diğerleri için ev ve iş sorumluluklarının iç içe geçmesi anlamı taşıyabilmektedir. Önceki akademik çalışmalar iş yaşam dengesinin kişisel düzeydeki dolaylı etkilerinin, daha az rol çatışması, işe bağlılık ve daha sağlıklı bir denge yaratılması olduğunu savunmaktadır. Doğrudan etkileri ise, çalışanın bakmakla yükümlü olduğu kişilerle geçirilen kaliteli zamanın artması, kendi yaşamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu hissetmesi ve iyi olma duygusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitekim çalışmanın bu bölümünde katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, süreçte uzaktran çalışmış kadınların iş yaşam dengelerini nasıl gördükleri ve sürecin



motivasyon ve performans algılarında nasıl bir etki yarattığına dair bulgulara odaklanılmıştır.

### **6.2.1 Ev içinde görev dağılımı üzerine bulgular**

Daha önceki bölümlerde iş yaşam dengesi hakkında açıklanmış olan Rol Kuramının da savunduğu üzere toplumda bireyler tek bir rol değil, aynı anda pek çok role sahiptir. Aile hayatına ilişkin rollerle iş yaşamına ilişkin rollerin çatışması, bireylerde genellikle bir role daha fazla zaman ayırma zorunluluğunu getirmekte ve bu da genellikle kişi üzerinde negatif etkiye sebep olmaktadır. Şener ve Abunasser'in (2020) de ifade ettiği gibi uzaktan çalışan pek çok insan için işe ve eve yönelik rollerin taleplerini yönetmekte zorluk çekebilmektedir.

Kadınların iş gücüne katılımı, aile içi rol ve sorumlulukları değiştirerek kadınlara anne, eş ve iş kadını olmak gibi pek çok farklı rol ve sorumluluk yüklemiştir. Kadınlar bir yandan, annelik rollerini yerine getirmek için ev işleri ve bakımına ciddi zaman harcarken, diğer yandan da işgücü piyasasında var olmak, onları baş etmelerini zorlaştıran ikili iş yükü sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Böyle bir ortamda iş ve özel hayat arasındaki denge, eşlerin kendi aralarındaki rol ve sorumluluk dağılımının etkin bir şekilde yapılmasına bağlıdır ve ailedeki iş bölümünün önemini vurgular.

Keza, iş aile hayatı sınır kuramında bahsedilen sınır bulanıklaşma oranında en etkin faktörlerin; ev içinde görev dağılımının nasıl yapıldığı, uzaktan çalışan kadınların bu süreçte eve dair sorumluluklarını yerine getirmede eşi, aile büyükleri veya dışardan bir yardımcının varlığı düşünülmektedir.

Nitekim bu araştırmada da benzer bulgulara rastlamak mümkün olmuştur. Süreçte eş veya dışarıdan yardım alabilmiş olan K1, K2, K5, K7 ve K8'in süreçteki iş yaşam dengelerine dair açıklamaları daha olumlu iken diğerleri için aynı durumun gerçekleşmediği gözlemlenmiştir.

Süreçte eşi de evden çalışan K1 yaptığı açıklamasıyla eşi ile rol dağılımını sağlıklı bir şekilde yapabildiklerini şu şekilde kaydetmiştir:

“Görev dağılımında her şey ortak oldu. Bizim evimizde bu süreçte eşim çok yardımcı oldu bu konuda. Çocuk olmadığı için molalarımızda kalan zamanlarımızda dinlenme ya da ev işi ile alakalı biriken işlerimizi tamamlama fırsatınız oldu.”

Süreçte eşiyile sağlıklı bir görev dağılımı yaptıklarını düşünen K5 de deneyimlediklerini şu şekilde aktarmıştır:

“Eşimle şöyle bir görev dağılımı yaptık: Öğle aralarında ben kendi yemeğimi yiyorum, vakit kalıyor, evi biraz temizliyorum, topluyorum. Saat 5’te işim bittikten sonra yemeği yapıyorum. Ondan sonra eşim geliyor, bulaşıkları toparlıyor, çamaşır varsa atıyor, asıyor şeklinde yaptık. Yani dengeyi korumaya çalışıyoruz. Sorumluluk yüklemiş olduk birbirimize, sen bunu yapmak zorundasın, ben bunu yapmak zorundayım... Eskiden böyle değildi. Eskiden o an karar verip yapıyorduk. Şu an çok güzel işletiyoruz. Bu düzende herhangi bir sıkıntı çıkmadı.”

Benzer şekilde K7 de evdeki görev dağılımının eşitlikçi bir yapıda olduğunu ve bu yüzden de üzerinde fazladan bir yük hissetmediğini şu sözleri ile ifade etmiştir:

“Biz o konuda çok eşitlikçi bir karı kocayız. O da yemek yapar, ben de yaparım. O yüzden bu konuda hiç zorlanmadım. Üzerimde daha fazla bir yük hissettim diyemem. Yükler ikimizin omzunda da eşitti açıkçası. O yüzden süreci o anlamda güzel ve rahat geçirdik. Bu noktada ailenin içindeki anne ve eş rolünü daha tatmin olur şekilde yaşadım. Zorlandığımız yerler de oldu pandemiden dolayı yardımcı alamadığımız için.”

K8 Uzaktan çalışma sürecinin öncesinde de ev içinde görev dağılımı olduğunu şöyle aktarmıştır:

“Bizim ailede bir iş bölümü zaten mevcuttu. Dolayısıyla var olan düzenimiz aslında devam etti. Ben bu işleri yaparken eşim kahvaltıyı hazırlayabiliyordu ya da oğlum ona yardım edebiliyordu.”

K8 ayrıca, süreçte ayrıca evin gerekliliklerini yerine getirmek için daha fazla zamana sahip olmanın verdiği memnuniyeti şu şekilde ifade etmiştir:

“Pandemi öncesinde eşimin şehir dışı seyahatleri oluyordu ben de haftada 6 gün çalışıyordum. İzin günümde ise ne yapayım acaba bir yere mi gidelim, ütü mü yapalım, çamaşır mı yapalım derken... Uzaktan çalışma sürecinde ev içindeki rollerimizi yapmak için daha fazla zamana sahip olduk. Öncesinde bir güne sıkıştırmak zorunda kaldığım sorumlulukları haftanın 7 günü farklı zamanlara yaymış oldum.”

Bu araştırma ile ev içindeki görev dağılımının çocuklu uzaktan çalışan kadınlar için bir nebze daha zorlayıcı olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Bu noktada, çocukların bakımı için aile büyükleri, eş veya dışardan birinden yardım almak büyük önem teşkil ettiği yönünde beyanlarla sıkça karşılaşılmıştır.

Çocuğunun ve evin bakımı için bir yardımcıya sahip olan K2 bu durumun kendisi için yarattığı konforu şu şekilde aktarmıştır:

“... bu süreçte evde bir yardımcının olması ve çocuğuma birinin bakıyor olması ve benim evle alakalı bir şey yapmıyor olmam; sadece işe konsantre olmam; 9 oldu mu çalışmaya başlamam; öğle arasında ara verip yemek yemek molamda yemeğimin hazır olması; saat 6’da işin bittiğinde ne eşimin ne de benim bir şey yapmayacak olmam... Benim tabii ki çok fazla bir konfor alanım vardı.”

Yine çocuklarının bakımı için annesinin desteğini alan K3 de deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Çocuklarım küçük olduğu için pandeminin başında biz annelerin evinde taşındık. Ev mustakil bir ev olduğu için çalışma ortamım aslında şirketteki ortama benzer oldu ve çocuklarıma anneler baktı ben çalışırken. Annem işin içinden çıkamadığı zaman tabii ki ben devreye girdim. Ya da sabah kahvaltıya hazırlıkta ben hazırladım, annem kahvaltılarını yaptırdı. Ben tekrar molaya çıktım. Öğlen yemek kısmına denk geldik, onları hallettik...”

Buna karşılık çocukları olan ve ev içindeki görev dağılımında daha fazla yükü sahip olan K10, K9, K6 ve K4 süreçte iş ve ev içi rolleri yönetmekte zorluk çektiklerini ve bu durumun yaşam kalitesinde yarattığı olumsuzlukları şu şekilde ifade etmişlerdir:

K10 evde artan iş yükünden ve aile büyüklerinden alamadığı destek nedeniyle yaşadığı sıkıntıyı şu cümleleri ile aktarmıştır:

“Benim eşim çok yardımcı bir erkek olmadı hiçbir zaman. Bu süreçte daha çok zorlandım çünkü evde olan erkek her zaman ev hanımına biraz daha dağınıklık yaratıyor. Çocuk evde, koca evde sürekli bir şeyler yeniyor, sürekli bir şeyler yapıyor... Bir yandan iş yetiştirmeye çalışıyorsunuz, toplantı yapmaya çalışıyorsunuz, çocuk bir şey istiyor, eş bir şey istiyor, doğal olarak beni zorladı... anne- babam da artık çocuğa bakamayınca Her şeye kendiniz koşmaya başlıyorsunuz. Çok zorlandım açıkçası.”

Dağılıma kuramına göre iş hayatında elde edilen doyum, kişinin ev yaşamındaki doyumunu da doğrudan etkilemektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, bireyin meslek hayatındaki birikimlerini profesyonel olmayan hayatta da kullanabilmesidir. Bu noktada K9 çalışan kadınların iş hayatında kazandıkları disiplini ev hayatlarına da aktarabildiklerini ayrıca, süreçte artan yükünü ve bunun olumsuz etkilerini şu cümleleri kullanarak anlatmaya çalışmıştır:

“evim büyük bir ev, bir yardımcım yok. Dolayısıyla benim yüküm daha fazla arttı bu süreçte. Çalışan kadının aslında gerçekten düzeni çok daha farklı. Evde olan kadın, belki erteliyor bir şeyleri ama çalışan kadının böyle bir lüksü olmadığı için her şey daha planlı, daha düzenli oluyor bence. Düzenim daha iyiydi dışarıda çalışırken ama pandemi sürecinde bu düzen altüst oldu. Ben de psikolojik olarak kendimi daha kötü hissettim.”

K6 ayrıca eklemiştir:

“Uzaktan çalışmayla bütün yük bayana bindi çünkü öyle iş paylaşımı olmadı. Her zaman olduğu gibi baba ve eş istekleri bitmedi, yine aynı şekilde devam etti.”

## **6.2.2 Ev içinde uygun çalışma ortamının ve çalışmaya yönelik kesinti yaratan unsurların olup olmadığı üzerine bulgular**

Aile yaşamı, yeterli altyapı olmadan alan kısıtlamaları veya uzun çalışma saatlerinden etkilendiğinde (Teo, Lim ve Wai, 1998) ve çocuklar veya diğer bakmakla yükümlü olunan kişilerin çalışma sırasında bakıma ve ilgiye ihtiyacı olduğunda (ILO, 2020) farklı türde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği üzere iş görenlerin bazıları için evden çalışma işe dair bazı görevlerini yerine getirdikten sonra çocuklarla ilgilenmek, ev temizliği veya yemek yapmak gibi ev hayatının sorumluluklarını yerine getirmelerine fırsat tanırken diğerleri için ev ve iş sorumluluklarının iç içe geçmesi anlamı taşıyabilmektedir. Bu noktada, mesleki ve ev içi faaliyetleri aynı ortamda birleştirme girişiminde, işe ayrılan zamanın ve mekanın konsantrasyonu kesintiye sebep unsurlar olmadan belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilen ve iş yaşam dengesi kuramlarından biri olan Bölünme Kuramının “ev evde, iş işte kalır” mottosu pandemi sürecinde zorunlu olarak gerçekleştirilen uzaktan çalışmada iş ve özel yaşam alanlarının birleşmesinden dolayı bu çalışmaya konu olan katılımcıların korumakta oldukça zorlandıkları bir nokta olarak karşımıza çıkmıştır. Nitekim Guest (2002) de bu teorinin, ampirik olarak desteklenmekten ziyade teorik bir olasılık olduğunu iddia etmiştir.

İş aile yaşamı sınır teorisine göre, normal koşullar altında işe ait görev ve sorumlulukları iş yerinde gerçekleştirmek iş ve özel yaşam arasında fiziki ve psikolojik bir sınır oluştururken yapılan mülakatlar sonucunda pandemi sürecinde gerçekleşen zorunlu uzaktan çalışma modelinde evin içinde fiziki sınır oluşturmanın çoğunlukla mümkün olmadığı veya sınırların bulanıklaştığı, hatta Clark’ın (2000) ifade ettiği gibi sınırların geçirgenliğinin arttığı araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir. Bölünme Kuramında bahsedilen iş ve aile arasına konması gereken sınırın bu süreçte bulanıklaştığı, aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için işin sık sık kesintiye uğradığına dair söylemlere de sıkça rastlanmıştır.

Araştırma kapsamında mülakat gerçekleştirilen özellikle çocuk sahibi uzaktan çalışan kadınlardan çocuk bakımına destek alabilenlerin biraz daha konsantrasyon sağlayabildikleri ancak diğerlerinin çalışma esnasında çocuklarının işlerini bölmesini engellemek için farklı çözümler bulmaya çalıştıkları öğrenilmiştir. Örneğin, K3 kendini odaya kilitlemiş, K2 bakıcısının olmasının konforunu yaşamış, K7 ise geceleri çalışmayı tercih etmiştir.

Bu çözümlerden biri K3'ün yaptığı gibi kendini içerden odaya kilitlemek olmuştur.

“Benim bulunduğum kata gelen 2 tane kapı kilitlendi. Buna rağmen saat 6 olduğunda alt kattaki annem alt kattaki kapıyı açıyordu. Çocuklar hemen benim kapıma geliyorlar ve kapıya vuruyorlardı “anne, çık artık!” diye. Ya da bir toplantıdaysam mikrofonu sessize alıp da “hadi gelin yanıma” dediğim zaman çocuklar bilgisayarın bağlı bulunduğu düğmeleri falan kapatıyordu. Biz de her seferinde toplantıdan çıkıp tekrar girmek zorunda kalıyorduk”

K4 de süreçte küçük çocuklarla işine konsantre olmanın zorluğunu şu şekilde aktarmıştır:

“İki çocuklu bir anne açısından sessiz ortamı bulmak gerçekten çok zor. Çocuklar merak ediyor, ne yapıyor diye... Toplantının ortasında böyle kafasını çıkaran, el sallayanlar... Konsantrasyon anlamında zorlandığım zamanlar oldu gerçekten.”

Benzer şekilde K7 de durumunu şöyle aktarmıştır:

“Oğlumun dersini takip etmek istiyordum ama aynı zamanda kendi işimi de yapmak istiyordum. Orada bir bölünme yaşadım ve bu beni baya zorladı. Oğlum, gelip bilgisayar dokunmak veya yazı yazmak istiyordu benimle birlikte. “bu benim bilgisayarım, bu senin bilgisayarım” diye oğluma eğitim vermekte biraz zorlandım.”

K7 ayrıca, çözüm olarak şu şekilde bir taktik geliştirdiğini ifade etmiştir:

“Evin bir odasını kullandım. Özel bir çalışma odası değil ama bazen mutfakta, bazen salonda neresi uygun olursa orada çalışıyordum. Özellikle oğlumun kendi odası var. Onu oraya izole etmeye çalışıp kendimi de mutfakta bazen bilgisayarı saklayarak önüne bir şeyler koyuyordum görmesin diye”

K9 ise evdeki altyapı eksikliğinin yarattığı rahatsız edici durumları şu şekilde tanımlamıştır:

“Evde ikiz çocuklar var ama 2 tane bilgisayar yok... Birinin tableti arızalanıyor, “anne tabletini ver” diyor ama ben tablete iş yapmak zorundayım. Evde 3 kişi online bağlı internet çekiyor, çekmiyor kopuyor. Her birimiz birer odadayız.”

Wheatley'e (2012) göre bazı çalışanlar için uzaktan çalışma, ofisteki dikkat dağınıklığından uzaklaştırma ve görevlere konsantre olma noktasında avantaj arz etmektedir. Aniden ziyarete gelen iş arkadaşlarıyla sohbet etmemek, ofis ortamında iş arkadaşlarının dikkatini dağıtmak zorunda kalmamak veya planlarda olmayan toplantılara katılmamak, uzaktan çalışanların işlerine odaklanmasını kolaylaştırabilmekte (Harpaz, 2002) ve bu sayede verimlilik de artabilmektedir (Wheatley, 2012).

Nitekim K2 de evde çocuğunun bir bakıcısının olması sayesinde asıl iş yerinde daha çok bölündüğünü fark ettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Evde konsantrasyonum daha kolay oldu çünkü hem çocuğumun bakıcısı vardı hem de evde benim önüme sürekli müşteri gelmiyordu.”

K6 ise süreçte odaklanmasına yardımcı olacak bir çalışma ortamı yaratmakta zorluk çektiğini ifade etmiştir:

“Bilgisayarımınla ben her yerdedim. Ama yine de bilgisayarla mutfakla bütünleşmişim. Ama toplantıların zamanında oğlum ve eşim, oğlum da zaten uzaktan eğitimde olduğu için, hepimiz birbirimize anlayış göstererek o süreci geçirmeye çalıştık ama bunları birbirinden ayırmak yine de zor oldu.”

Ayrıca, çocuk faktörünün olup olmadığına bakılmaksızın katılımcıların bir kısmı kendilerine aynı ofisteki gibi bir ortam yaratmaya çalışmış ancak yaratamayan K6 gibi katılımcılar da bazı fiziksel rahatsızlıklarla süreci sonlandırabilmiştir. K6 çalışma ortamının yarattığı sağlık sorunlara şu şekilde dikkat çemiştir:

“Birçoğumuz pandemiden sonra sakat çıktı. Çünkü sırt ve boyun düzleşmesi oldu hepimizde. Çünkü oturma ortamları iş ortamı olmadığı için ben mutfak sandalyesinde oturdum mesela. Diğer arkadaşım da yemek sandalyesinde oturmuş, bir diğeri koltukta...”

### **6.2.3 Aileyle geçirilen zamanın kalitesi üzerine bulgular**

Daha önce bahsedilmiş olan Taşma Kuramına göre iş veya ev alanlarından birindeki olumlu veya olumsuz ilişkiler, faaliyet veya psikolojiler diğer alanı da olumlu veya olumsuz etkilemektedir. İş ve iş dışı hayat birbirinden bağımsız değildir ve bir alanda yaşanan duygu ve düşünceler diğer alana taşınabilmektedir. Pozitif taşma işleri destekleyip kolaylaştırıp geliştirirken; negatif taşma işleri karmaşıklaştırarak onu sorunlu veya yetersiz hale getirebilmektedir. Olumlu bir taşma, iş yaşam dengesine yol açabilecekken benzer şekilde, iş yaşam dengesini korumak da olumlu bir taşmayla sonuçlanmaktadır ve bunun tam tersi

durumu da söz konusu olabilmektedir. Benzer şekilde Dağılma Kuramı da kişinin, bir alandaki birikimlerini diğerinde de kullanabilmesinden bahsetmektedir. Buna göre iş hayatında elde edilen doyum, kişinin ev yaşamındaki doyumunu da doğrudan etkilemektedir.

Nitekim bu araştırmada da pandemi dönemindeki uzaktan çalışma sürecindeki katılımcıların evde geçirdikleri zamanın kalitesi bahse konu kuramlar kapsamında değerlendirilmiştir. Bu noktada da K4, K7, K3, K5, K8 ve K9 ailelerine ayırdıkları zamanın miktarı ve kalitesinin artmasının yaşam doyumlarında büyük bir artı olduğunu belirtmişken K6 ve K10 durumu tamamen olumsuz olarak değerlendirmiştir.

K4 süreçte ailesiyle geçirdiği zamanın hem kalitesinin hem de miktarının arttığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Eşimle ilişki anlamında birbirimize kesinlikle çok daha fazla vakit ayırdık işte o kaçak yürüyüşlerimizle... Ayrıca, kendinizi boş bırakmadık işte hobiler edindik, alternatif tatil planları yaptık. Aileye gerçekten vakit ayırabildik ikimiz de. Süreç, bize yarı tatil gibi geldi. O, motivasyonu artırıcı bir şey bence.”

Yine K4 oğlunu kendisinin büyüttüğünü deneyimlemenin yarattığı manevi doyumunu ise şu şekilde aktarmıştır:

“Benim oğlum 6-7 aylıkken pandemi ortaya çıktı. Kızımın büyüdüğünü görememiştim yoğun çalışma tempomdan dolayı. Ama burada eşim de ben de oğlumuzun büyüdüğünü gördük. Biz büyüttük diyebilirim... Bu manevi olarak bizi çok besledi.”

Benzer şekilde K7 de çocuğuyla geçirdiği zamanın artan kalitesi ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

“Çocuğumla çok güzel vakit geçirdim. Birbirimize doyduk diyebilirim. Hiçbir zaman elde edemeyeceği bir süreci, onun o büyüme sürecini, evde geçirdim. Bu süreçte bir hobi veya herhangi bir uğraşla ilgilenemedim. Çünkü onun yerine oğlumla bir şey yapıyordum. Onu dışarı çıkarıyordum, yürüyüş yapıyorduk ya parka götürüyordum. Yani çocuğumla geçirdiğim zamanın kalitesini artırmış oldum.”

K9 ailesiyle daha fazla zaman geçirmenin artırdığı iletişimi ve yarattığı farkındalığı şu şekilde ifade etmiştir:

“...Gergin olmadan biraz daha sakin davranabiliyorsun, çocuklarına daha çok vakit geçirebiliyorsun. Çünkü ertesi gün koşuşturma, bir yetişme durumu olunca o hengame içerisinde çocuklarınızı bile görmeyebiliyorsunuz. Evde olmak onu sağladı bize. Onlarla iletişiminizi bir noktada daha çok arttırmış oldu.”

Ayrıca eklemiştir:

“Bir keresinde eşim çocuklarımız için “aaa! aslında iyi çocuklarmış bunlar” demişti. ...Ailece vakit geçirmeye başladık. Akşamları oturuyorduk ve eşim eline bağlama alıyordu ama belki de bir yıldır eline o bağlamayı hiç almamıştı. Çocuklar türkü söylüyorlar, ben onları videoya çekiyorum... Böyle çok güzel vakitler de geçirdik. Kutu oyunları oynadık... Aslında uzunca süredir yapmadığımız şeyleri yapmaya da başladık. Sürecin bu anlamda o çekirdek ailenin bağlarını birazcık kuvvetlendirici yönleri de oldu.”

Yine bir anne olan K3 tekrardan normal çalışma düzeninin yarattığı olumsuz durumu şöyle anlatmıştır:

“Uzaktan çalıştığım süreçte çocuklarım da bana artık çok alışmışlardı. Kapıdan gelip “anne biz geldik” deyip, benim ortamımı kolaçan edip hep beraber mutfağa geçiyorduk. Ama şimdi eve gittiğimde yemeklerini yemiş oluyorlar. Yani bu avantajlarımı da kaçırmış oluyoruz.”

K8 de normal çalışma rutininde aslında ailesiyle vakit geçirmeyi ne kadar özlediğini evden çalışmaya başladığında fark ettiğini şu sözlerle aktarmıştır:

“Pandemi sürecinde uzaktan çalışırken şunu anladık ki birlikte zaman geçirmeyi özlemiştir. Öncesinde çok çalışmaktan dolayı eşimle birlikte zaman geçiremiyorduk. Süreçte oğlumuzla da bir aile olduğumuzu hissettik. O süreçte bu anlamda bize iyi geldi. Kendimize fazla fazla vakit ayırdık. Evde ekmekler yaptık.”

Pandeminin hemen öncesinde evlenmiş olan K5 ise sürecin eşiyle kaliteli zaman geçirmesine vesile olmasından dolayı yaşadığı memnuniyeti şu sözlerle aktarmıştır:

“Uzaktan çalışırken çalışmadığım günlere eşimle birlikte Türkiye içinde ufak seyahatler sığdırdık. Hani o açıdan çok iyi oldu.”

Özerklik kuramının 3 psikolojik ihtiyacından biri olan ilişkili olmak noktasında, süreçte iş arkadaşları ve sosyal çevre ile kurulamayan ilişki ailesiyle olan ilişkileri de etkilemiştir. Bu noktada, K6 süreçte aileyle geçirilen zamanda yaşadığı çatışmaları şöyle ifade etmiştir:

“Aile içindeki o ilişkiler bozuldu tabi ki. Sürekli bir tartışma halinde oluyorsunuz. Çünkü istekler bitmiyor. Siz hayır diyorsunuz, çalışıyorum diyorsunuz. Onlar da “sürekli bilgisayarın başındasın, neden bizimle ilgilenmiyorsun!” diyor. O yüzden, gerçekten pandemi sürecini yaşamak istemiyorum bir daha.”

K6’ya benzer şekilde K10 da eşiyle paylaşacak hikayelerin tükenmesinin yarattığı olumsuzluğu şu cümleler ile aktarmıştır:

“İlk etapta hep birlikte olmanın vermiş olduğu bir heyecan vardı ama sonrasında bu sıkı. Çünkü eşinizle normalde sabah ayrılıyorsunuz, akşama kadar özlüyorsunuz. Akşamları konuşacağınız, sohbet edeceğiniz şeyler oluyor. Ama uzaktan çalışılan dönemde birbirimizden hep haberimiz olduğu için konuşacak bir şeyiniz



kalmıyor, bir süre sonra herkes kendi halinde takılmaya başlıyor. Onun dışında tabii tartışmalar vs. çoğalmaya başlıyor. Belli bir süre sonra bazı şeyler batmaya başlıyor.”

## 6.2.4 İş yaşam dengesi algısı üzerine bulgular

Araştırmanın yine önceki bölümlerinde bahsi geçen Çatışma Kuramı, iş ve aile hayatlarının farklı sorumluluk ihtiyaçları nedeniyle birbiriyle uyumlu olmadığını, birinde başarı veya doyumun diğerinde fedakarlık gerektirdiğini savunmaktadır. İş ve iş dışı yaşam alanları arasında dengesiz bir mücadele olduğunu öne süren bu teori, kişilerin iş ve yaşam süreçleri için sınırlı zaman ve enerjiye sahip oldukları ve bunun da çatışmaya neden olabileceği fikrine dayanmaktadır (Özaydın, 2013). Zaman ve enerjinin limitli olması, bir alandaki roller yerine getirilirken, diğerindeki rollerin tamamlanmasını önemli ölçüde engellemekte veya aksamasına sebep olmaktadır. İş yaşam dengesi doğru kurulduğunda iş tatmini, kişisel yaşam tatmini ve genel yaşam tatmini gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006).

Bu araştırmada da nitekim, yapılan görüşmelerle uzaktan çalışan kadınların iş yaşam dengesinin nasıl olduğu, kuramın bahsettiği gibi bir rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları incelenmiş ve farklı ilişkilere rastlanılmıştır. Bu kapsamda K3, K6, K8, K9 ve K10 özellikle kadına yüklenen sorumluluklar dolayısıyla rol çatışmaları yaşadığını ifade ederken K7 ve K5 ise bu rolleri dengelemekte daha başarılı olduklarını ifade etmişlerdir.

K9 sürece dair algısını şu şekilde ifade etmiştir:

“Kendimi evde hizmetçi gibi hissediyordum ve bir an önce bundan kurtulup normal çalışma düzenime geçmek istedim.”

K9 ayrıca eklemiştir:

“Türk toplumunda ne yazık ki kadına verilen bir yük var... Ne kadar evde de çalışsanız, eşinizin de çocuklarını da beklentisi daha fazla oluyor. Örneğin bir yemek yapamadığınızda belki çalışsanız size bir şey söyleyemeyecekler ama evde çalıştığınızda beklenti artıyor. Neden yemek yok ya da neden burası toplanılmamış! gibi... O yüzden aslında pandemi sürecinde evde olmak bence daha yorucuydu. Dışarıda belki bedenleniyoruz ama en azından ruh sağlığımız yerindeydi. O yüzden ben evde çalışmak yerine dışarıda aktif olmanın daha iyi olduğunu düşünüyorum.”

K3 bu noktada uzaktan çalışma sırasındaki sorumluluklarını ve yaşadığı rol çatışmasını şöyle paylaşmıştır:

“...evle işi aynı anda yürütmeye çalışıyorsunuz. Evdeki sorumluluklarınız da devreye giriyor tabi ki bir noktada çünkü “evde anne var artık” kavramını etrafta algılandığı için zorlanıyorsunuz. Hem çalışan bir anne olmak, hem evi yönlendirmek, hem çocuklarınızı yönlendirmek, hem işi devam ettirmenin zor da olsa mümkün olabileceğini görmek...”

Clark (2000) iş yaşam dengesini iş ortamında memnuniyet ve iyi işleyişin yanı sıra ev ortamında en az çatışmanın yaşanması olarak tanımlayarak pratikte zaman ve rol performansı noktalarına önem atfetmektedir. Nitekim, K6 da süreçte ciddi bir oranda rol çatışması yaşayarak iş yaşam dengesini kurmakta zorlandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Pandeminin ilerleyen zamanında hepimize bir pesimistlik, bıkkınlık tükenmişlik geldi. Özellikle bayanlarda hem evdeki işlere yetişmek... Şöyle oluyor, evde olduğunuzda eşiniz ve çocuğunuz sizi ev hanımı gibi görüyor, çalışan gibi görmüyor. O yüzden hem işinizi yetiştirip hem onların işlerine koşmanın bayanlar için özellikle çok yorucu olduğunu anladım.”

K8 de benzer şekilde süreçteki sorumluluklarının kişisel bakımını bile yapmasına imkan vermediğini şu cümleleri ile aktarmıştır:

“Pandemide bütün aile evde olduğu için sürekli yemek yapan, onu da yapayım bunu da yapayım diye geçirilen bir süreç... Bu anlamda işte saçlarımızın dip boyaları geliyor ve önemsemiyorsunuz.”

K4 bu noktada iş yaşam dengesi kapsamında rollerinin sorumluluklarını sıralamada yaşadığı sıkıntı için şu ifadeleri kullanmıştır:

“Bir şeye konsantre olurken yine “ya şimdi şunu yapsam, evdeki şu iş var” falan deyip oradaki öncelik sırası da gerçekten değişti.”

Guest’e (2000) göre, iş yaşam dengesi çalışanlara hem iş hem de yaşam doyumu sağlamakta, çalışanın ruh sağlığını korumakta, işte ve özel hayatta performansını artırmakta ayrıca işyerinde ve evdeki diğer kişiler ile iyi bir etkileşim içinde olmasına zemin oluşturmaktadır. Kendini süreçte hapishanedeymiş gibi hissettiğini söyleyen K10 iş yaşamındaki memnuniyetsizliğin eve yansımaları şu şekilde aktarmıştır:

“İş hayatından memnun değilseniz doğal olarak eşinizle olan ilişkinizi de bu yansıyor. Yani yansımıyor diyen bence yalan söyler. Çalışmak istememek veya sektör değiştirme düşüncesi bunlar hep eşler arasında sıkıntı yaratabilecek şeyler ve ben de yaşadım zaman zaman.”

Lockwood (2003) ise, iş yaşam dengesi farklı gruplar için farklı şeyler ifade ettiğinden dengenin “bukalemun” özelliklerine sahip olduğunu söylemektedir. Bu noktada iş yaşam dengesinin anlamı, konunun kapsamına ve konuşmacının bakış açısına bağlı olarak bazı

noktalarda örtüşürken bazı noktalarda değişmeye devam etmektedir. Bu noktada K7, süreçte iki kimliğini de benimsemeyi başardığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Pandemi öncesinde normal çalışma düzenimdeyken hem tam olarak bir ev kadını değildim hem de tam olarak bir iş kadını değildim. Aslında bu hem güzel hem de kötü. Tam olarak ne olduğunuzu da bilmiyorsunuz. Ama uzaktan çalışırken hem o bilgisayarın ucunda bir işim vardı hem de çocuğumla birlikteydim. Yani iş kadını kimliğimden de sıyrılmış değilim ama diğer taraftan huzurlu bir şekilde ev kadınlığı da yapıyorum. Hepsini bir arada yapabiliyor olduğunu bilmek kendime güvenimi kazandırdı ve yeterlilik duygusunu getirdi beraberinde.”

K5 ise uzaktan çalışma ile iş ve ev arasındaki Clark’ın bahsettiği fiziki ve psikolojik sınırların kalkmasının yarattığı rahatsızlığa atıfta bulunmuştur:

“İşyerine gitmek size daha profesyonel hissettiriyor, çünkü hani ayağınızda topuklu ayakkabı, üstünüzde ceket var, saçınız yapılı, makyajlısınız. İşyerine geliyorsunuz, herkes çalışıyor. Ama evde öyle değil. Evde sadece sen varsın. Üstünde pijamalar... İşe gittiğini bile anlamıyorsun yani o an evdesin ama iştesin aslında. Bu ilk başlarda beni çok yordu.”

Bunlara karşılık yeni evli olan K5 ayrıca bu sürecin iş yaşam dengesini kurmak ve evdeki rollerini hem kendinin hem de eşinin benimsemesinde nasıl etkili olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Hayat amacım ev hanımı olayım, evime yemeğimi yapayım, iyi temizleyeyim, kocam gelsin şeklinde bir hayat yaşamamak olmuştur hep. Uzaktan çalışırken kimin hangi işi yaptığı belliydi ve tüm iş tek bir kişiye yıkılmadı. Böyle bir sistem oturtmuş olmaktan dolayı kendimizi daha yetkin ya da evliliğin içinde o rol dağılımı daha efektif hissettik. Artık evlilik kafasına girdik bu sayede.”

### **6.3 Çalışma Koşulları, İş Süreçleri ve Örgütsel Faktörler**

Uzaktan çalışma modelinde ev ortamında konsantrasyonu sağlamak, kendine yetebilmek, kendi kendine motive olmak, iyi planlama ve zaman yönetimi, bağımsız çalışma, sorun çözme, müşteriler ve meslektaşlar ile belli bir düzeyde sürdürülen iletişim becerileri vb. evden çalışmanın başarılı yürütülmesini sağlayan bazı beceri çeşitleridir (Belanger, 1999). Bu özellikler üretkenlik seviyesini de yakından etkileyen faktörler olmakla birlikte mesai saatleri, onay ve raporlama, çalışanlar arasındaki iletişim ve teknik destek süreçleri vb. örgütsel faktörler de iş çıktısını ve çalışanın performansını etkileyen noktalar düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde pandemi sürecinde bir anlamda zorunlu olarak gerçekleştirilen uzaktan çalışmada örgütten kaynaklı faktörlerin çalışanlar için performans ve motivasyon algısına nasıl bir etkisi olduğu değerlendirilecektir.

### **6.3.1 Mesai ve mola saatlerindeki değişimler üzerine bulgular**

Özerklik kuramı tarafından bakıldığında Hackman ve Oldham (1975), çalışmalarında iş özerkliğini, çalışma sürecinde karar verme hakkı ve bu süreçte çalışanlara tanınan bağımsızlık ve özgürlük derecesi olarak tanımlamışlardır. Harpaz (2002) da çalışma saatlerindeki esnekliğin iş özerkliğine katkıda bulunan önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Uzaktan çalışma ile işe ait sorumluluklar günün farklı saatlerinde yerine getirilebildiğinden (Harpaz, 2002), uzaktan çalışma modeli birçok kişi tarafından iş ve özel hayatın dengelenmesinde pozitif bir unsur olarak görülmektedir (Tremblay ve Thomsin, 2012; Kıcırcı, 2019). Ancak bu dengeyi sağlayamayan çalışanlar için durum tam tersi de olabilmektedir. Nitekim bu çalışmada da K1, K5, K6 ve K7 mesai ve mola saatlerinde oluşan değişimi ve bunun yaşamlarına olan etkilerini olumsuz olarak nitelendirmişken K2, K3 ve K4 olumlu olarak kabul etmiştir.

Araştırma kapsamında mülakat gerçekleştirilen katılımcılardan K1, K5, K6 ve K7 mesai sürelerinin çok esnediğini ve bu durumun özel hayatlarında ve psikolojilerinde olumsuz etki yarattığını ifade etmiştir.

Lepper, Greene ve Nisbett'e (1973) göre, davranış tamamen kendi kendine belirlendiğinde, ödül yerine hem kendini gerçekleştirme, hem dikkat hem de neşe sağlamaktadır. Ödül kapsamında olmayan eylemler ise neşe ya da tatmin için değil, sadece yapılmaları gerektiği için ya da bireyin söz konusu davranışa katılıp katılmama konusunda çok az seçeneği olduğu ya da başka hiçbir seçeneği olmadığı için gerçekleştirilir. Bu tür davranışlar ise istem dışı olduğundan, kontrol eksikliği hissi yaratır ve memnuniyetsizliğe yol açar. Nitekim, işyerindeki görevinden sorumlu başka birisi olmayan ve gün içinde yoğun bir motivasyon sorunu yaşayan K1 mesai saatlerine riayet etmek için çok büyük bir çaba sarf ettiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Mesai saatleri standart iş yerindeki gibi çok mümkün olmadı. Mesai saati bittikten sonra kalan işlerimi tamamladım. Bazen gece saat 9'da, 10'da işlerimi yaptım. “Bugün planlı bir işim yok, akşam yaparım..” şeklinde ayırdım işlerimi motivasyon kaybı sebebiyle. Ama genel olarak elimden geldiğince gün içinde bitirmeye çalıştım.”

Benzer şekilde K5 de esneyen mesai saatlerinin özel hayatında planlarını bozduğunu ve örgütün öncesine göre değişen rahatsız edici tavrını şu şekilde aktarmıştır:

“Akşam mesai 5’te bitiyor ama işte bazen saat 8’e toplantı koyuyorlardı. Konulan bu toplantılar da tabii ki hem o akşamki planımı bozuyordu hem de çok ani oluyordu. Şunu diyorlardı: “evdesiniz bu saate kadar çalıştınız, bundan sonra da çalışabilirsiniz!”. Yüz yüze çalışırken kimse bize saat 8’e kadar durun 8’de toplantı yapacağız demiyordu halbuki.”

K6 da aşırı derecede artan iş yükü ve iş çevresi tarafından aşılın özel hayatı nedeniyle 7/24’e yayılan mesai saatlerinin tüm çalışanların psikolojisini bozduğunu, evde çalıştıkları süreçte çok yıprandıklarını şu şekilde belirtmiştir:

“Pandeminin öncesinde sabah 9 akşam 6 şeklinde bir mesai yoğunluğum vardı. Mesai bitince bilgisayarı kapatıp evimize gidip evdeki rutin işlerimizi yapıp kendimize dinlenme zamanı ayırıyorduk ama pandemiden sonra artık öyle bir düzen kalmadı. Sektörümüzde pandemiden dolayı üretim artışları oldu. Sigorta şirketleri için iyi oldu ama çalışanları için çok olumlu olmadı. Hepimizin psikolojisi bozuldu. Açıkçası bir an önce iş yerine gitmek istedik. Çünkü 7/24 sürekli acenteler arayıp, 12’de bile şunu onaylar mısın, bunu yapar mısın, yok şu trafik poliçesi, araç yolda kalmış, trafik poliçesi keser misin? Bu tür şeylere maruz kaldık ve çok yıprandık evde olduğumuz sürece.”

Artan mesailer yüzünden eşikle problem yaşadığını belirten K7 için de durum şu şekilde gelişmiştir:

“Artan iş yükü ve uzayan mesailer yüzünden eşikle sıkıntı yaşadım. Eşim “... daha fazla çalışıyorsun, böyle yapmaya kimsenin hakkı yok, buna bir dur demeniz gerekiyor!” diyordu. Bir çatışma yaşadık o anlamda.”

Bunlara karşılık mesailerinde ufak çaplı değişiklik olduğunu veya hiç olmadığını belirten K2, K3 ve K4 durumun iş yaşam dengelerine olumlu katkı yaptığını ifade etmişlerdir.

K2’ye göre uzaktan çalışma sürecinde çok da fazla değişmeyen mesai süreleri aslında iş yaşam dengesini kurmasına şöyle vesile olmuştur:

“İş yaşam dengesi çok iyi oldu dedim ya; 6’da bitireceğime işimi 6:15’e sarkıtıyordum ve o iş yine o gün bitiyordu mutlaka. Yani o, zaman tasarrufu yarattığı noktadaki yolda geçireceğim vakti 15 dakika daha çalışarak değerlendirebiliyordum.”

Mesai saatleri esnemesine karşın bu durumu bir avantaj olarak algılayan K10 durumunu şu şekilde aktarmıştır:

“Rahattım. Maillerimi akşam da yazabiliyordum, çocuğu uyuttuktan sonra. Online eğitimlerim kişilerin yoğunluklarına göre ayarlanıyordu. Rahat bir çalışma ortamım oldu.”

Çalışma sürelerinde değişiklik olmadığını kaydeden K3 algıladığı olumlu noktayı şöyle belirtmiştir:

“1 gün çalışıp 2 gün çalışmama gibi bir durum olunca bu durum evdekileri ve çocuklarımı olumlu etkiledi tabii haliyle.”

Benzer şekilde K5 de biraz gece/ gündüz dengesinin bozulduğunu ancak bunun onu mutsuz eden bir durum olmadığını çünkü gündüz boş kalan zamanını çocuklarıyla ilgilenmek için bir fırsat olarak gördüğünü şöyle aktarmıştır:

“Uzayan mesai saatleri olmadı ama mesela akşam toplantıları diye bir şeyler çıktı müşterilerden kaynaklı webinar ve eğitimler çok arttı. Gündüz/gece dengesi o anlamda biraz şaşıtı ama baktığım zaman beni mutsuz eden bir şey değildi bu. Çünkü o da aslında şöyle dengeye oturmuş oluyor: hepimiz evde olduğumuz için zaten gündüzüm boşa çıkıyordu. Gündüz çocuklarımla ve kendimle ilgileniyordum, akşam iş yapıyordum.”

Satış departmanında çalışan K8 ise mesai saatlerinde çok büyük bir değişiklik olmadığını ama iş yapma şekillerinin değiştiğini belirtmiştir:

“Mesai saatlerimiz çok değişmedi. Sadece saat 4 veya 5’ten sonra sahada ziyaret yapacakken evde oturuyor olduk yani aslında mesaimiz çok değişmedi sadece iş yapma şeklimiz değişti.”

Gün içinde işlerini yaparken verilen molalar noktasında da katılımcılardan cevaplar alınmıştır. Örneğin K3 ofiste çalışırken mola sürelerini dinlenmek için kullandığını ancak evden çalışırken bu süreleri de çocuklarının bakımına ayırdığını şu şekilde belirtmiştir:

“Şirkette mola zamanlarında dinlenme şansımız oluyor ya da işte arkadaşlarımıza yemek yeme şansınız oluyor ama evin içerisindeyken çocuklarımla ilgilendiğim dönemler ya da ev işleriyle ilgilendiğim dönemler oldu.”

Evden çalıştığı dönemde Microsoft Teams üzerinden sürekli izlendiklerini kaydeden K6 ise yaşadığı stresi şu şekilde ifade etmiştir:

“Temas’i birkaç dakika açmadığımızda size telefonla ulaşıp “yeşil görünmüyorsun, neredesin?” gibi soruldu. Ama iş yerinde böyle bir şey yok. İşyerinde mesela çıkıp balkonda bir sigara içme saatiniz oluyor ama burada kırmızı görüneceksiniz diye tuvalete giderken bile bilgisayarını kucağınızda götürüyorsunuz. Kırmızı görünmeyeyim, yeşil görüneyim diye tık tık tık tık tap tuşuna basıyorsunuz o derece stresli idi yani.”

Bunlara karşılık K1 ise ihtiyacı olduğunda mola verebildiğini şöyle ifade etmiştir:

“Sıkıldığımda, bunaldığımda, motivasyonumu kaybettiğimde kafamı toparlamak için ara verdim. Yani belli bir saat aralığı yoktu.”

### **6.3.2 İş yükü ve işlem süreleri üzerine bulgular**

İş-yaşam dengesini etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden bazıları Guest’e (2000) göre iş talepleri ve uzun mesai saatleridir. Artan iş yükü ve uzayan mesai saatleri iş yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. Araştırmada da teorinin bu savına yönelik sorular sorulmuş ve görüşmecilerden K2, K4 ve K7 işlem süreleri ve bunların yarattığı etki üzerine aydınlatıcı bilgiler paylaşmışlardır.

K7 ev içindeki sorumluluklarından dolayı yaptığı işlemleri gerçekleştirirken çabuklaşmak zorunda kaldığını ve bu durumun onda yarattığı negatif psikolojik ve fiziksel etkiyi şöyle ifade etmiştir:

“Hem biraz benim sabırsızlığımdan hem de beni bekleyen bir çocuk olmasından dolayı, o dersten çıkmadan önce benim işlerimi bir an önce bitirmem gerekiyor diye bir duyguya girdiğim için işlem sürelerinde biraz daha çabuklaştım. Bu da psikolojik olarak negatif etki yarattı, böyle bir panik atak havası gibi hani bir an önce bitirmem gerekiyor tarzında biraz çarpıntı yaptı.”

İşi konusunda hassas olan K2 yavaşlayan işlem süreçleri hakkındaki rahatsızlığını şu şekilde aktarmıştır:

“Örneğin bir evrak taranacak, o evrağı ben tarayamıyorum tabi evde, bunun için şubede çalışan arkadaşımın destek istiyordum. O evrağı taraması için arkadaşımı bekliyorum. Bir dakikalık bir işlem için ben yeri geldi yarım saat, yeri geldi bir saat arkadaşımı beklemek zorunda kaldım. Biz işlerimizi hızlı yönetilmesini bilen bir ekip olduğumuz için bunu yavaş yapıyor olmak bizi rahatsız etti açıkçası.”

K2 bu dönemde ayrıca müşterilere bir çeşit psikolojik danışmanlık yapmak zorunda kaldığı için uzayan telefon görüşmeleri ile ilgili olarak da şu yorumda bulunmuştur:

“Psikolojisi pandemi dolayısıyla da bozulmuş olan müşterilere psikolojik danışmanlık yapmak gibi de bir görevim oluştu bu süreçte, bu yüzden 5 dakikalık konuşmaların yarım saate çıktığı oluyordu.”

Özellikle karmaşık görevlerde, e-posta, telefon ve hatta video konferans kullanım imkanı olsa da bunların hiçbiri yüz yüze iletişimin etkinlik seviyesine ulaşamamaktadır (Garg ve Rijst, 2015). Buna ek olarak, yüz yüze iletişim daha az sıklıkta gerçekleştiğinden,

sanal iş arkadaşlarının yakınlık kurma olasılığı da daha düşüktür (Choudhury, 2020). Bu noktada K5 de uzayan işlem süreleri ve online iletişimde karşılaştığı sıkıntıyı şöyle ifade etmiştir:

“İletişimin sürekli online devam ettirilmesi özellikle süreci uzatıyor, 10 dakikada yüz yüze çözebileceğiniz bir şeyi bir saatte çözemediğiniz oluyor. Çünkü bir ekran ekrana bakıyorsunuz, anlamaya çalışıyorsunuz, ekran donuyor veya mimiklerden tam bir şey çıkaramıyorsunuz. Yani doğru yansıtmayabiliyor. İşte ses tonu vs. Yani yüz yüze gibi olmuyor.”

Pandeminin farklı sektörlerde farklı sonuçlar yaratması bu sektörlerde çalışanlar için de iş yükünde artışı veya azalışı beraberinde getirmiştir. Bu durumun da yine görüşülen katılımcıların algıları üzerinde farklı etkiler oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Hukuk danışmanlığı alanında çalışan K7 artan iş yükü ve bununla ilgili yöneticileri ile yaşadıkları sıkıntıyı da şu sözleriyle aktarmıştır:

“Tüm avukatlar belgelerini, evraklarını birden bire bir panikle göndermeye başladılar, sanki hiç yerine getirilmeyecekmişcesine. Ve birden bire önümüzde kocaman bir iş yığını oluştu. Yöneticilerimiz de bunun bitmesi gerektiğini çünkü zaten artık evde olduğumuzu ve bunu da uzaktan bilgisayarla yapabileceğimizi söylediler. Ama ben iş yerinde sadece bu işi yapıyorken evde bir de çocuğumla ve evdeki işlerle meşgul olmak zorunda kaldığım için gündüz yapamadığım işleri gece saat 1:30- 2'ye kadar bitirmeye çalışarak geçti.”

Benzer şekilde tekstil sektöründe bilişim departmanında çalışan K5 de yaşanan durumun olumsuzluğunu şöyle aktarmıştır:

“Sürekli yeni görevler verilip zaten evdesin hani yemeğini de yemişsindir, bakabilirsin şeklinde düşünülüyor. Bu çok rahatsız edici!”

Keza, pandemiden artan iş olarak etkilenen sigortacılık sektöründeki K6 da 7/24 devam eden işler sonucunda şu ifadeleri ile süreçteki işleyişin yaşam kalitelerine olan olumsuz etkiyi aktarmaya çalışmıştır:

“... bu tür şeylere maruz kaldık ve çok yıprandık evde olduğumuz sürece. Aslında şöyle de bir şey oldu hepimize bir pesimistlik, bıkkınlık tükenmişlik geldi.”

**Bankacılık sektöründe çalışan K2:**

“Pandemideki en çok etkilenen sektörlerden biri tabii bizim sektörümüz oldu. İnsanların büyük bir kısmının hem ihtiyaç duyduğu hem de aslında baktığımızda uzak kaldığı bir sektör olduk. Daha sonrasında ekonomik konjonktürün gelişimi ile pandemi yavaş yavaş azalmış bile olsa, en çok talep edilen ve bence en çok takip edilen sektörlerden biri. O yüzden de iş yükümüz arttı pandemi döneminde.”



Diğer taraftan İK danışmanlığı yapan K4 ve temizlik ürünleri sektöründe satış danışmanlığı yapan K8 işlerinin hafiflediğini belirtmişlerdir.

K4 azalan iş yoğunluğunu eşine ve çocuklarına zaman ayırmak için bir fırsat olarak gördüğünü şu sözleriyle aktarmıştır:

“İlk zamanlar işlerimde biraz tabi ki azalma oldu. Çünkü herkes bekliyor. Ne olacağını bilmiyoruz. O açıdan benim için bir avantaj oldu aslında. Biraz dinlendim, ailemle vakit geçirdim. İş tempom sıfırlanmadı ama azaldı sonuçta, yani %30 azaldı diyebilirim. Öyle olunca, hem de evde olunca aslında o %30 azalma sanki %50 bir boşluk oluşturmuş etkisi yapıyor. Bu benim açımdan tabi ki iyi oldu. Bu dönemde eşime ve çocuklarıma daha fazla vakit ayırabildim.”

İş yoğunluğu azalmasına rağmen motivasyonunda bir kayıp yaşadığını hisseden K9 durumunu şöyle özetlemiştir:

“İşler sahada olduğumuz kadar yoğun değildi, kendimize vakit ayırabiliyorduk, bir kahve yapıp evde oturabiliyorduk ama yine de kafamda hep böyle oturtamadığım bir duygu vardı sanki çalışmıyormuşum gibi geliyordu, üretmiyormuşum, yapmıyormuşum gibi... Bu durum beni açıkçası motive etmiyordu. Dışarıda olmak benim ruhuma daha iyi geliyor anladım.”

K4 de hafifleyen iş temposu ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır:

“... Belki saat 4'ten sonra artık telefonlarımız çalışmamaya başladı ama satış amaçlı firma ziyaretleri olmadığı için işler daha sakinleşti.”

### **6.3.3 Raporlama, denetim ve inisiyatif kullanma üzerine bulgular**

Özkal ve Demirkol'a (2014) göre, çalışanın normal seviyenin üstünde bir denetlenmeye ve kontrole tabi olması, bireyin faaliyetlerinde sürekli şekilde ödüllendirme ve cezalandırmaya gidilmesi, çalışanın iş özerkliği ihtiyacının ve kişisel gelişiminin engellenmesine sebep olmaktadır. Özerk karar verme yeteneğine sahip kişiler, kendileri için hedefler belirleyebilir ve bu hedeflere ulaşmak noktasında da sorumluluk alabilirler. Bu sayede, insanlar hayatlarının kontrolünü ellerine alabilir ve kendi kendilerini düzenleyebilirler (Deci ve Ryan, 2000).

Buna karşılık, uzaktan çalışma modelinde yöneticilerin sanal çalışanlarını yönlendirmesi ve yönetmesi zor olabileceği ve işlev bozukluğu belirtilerini fark edememe olasılıklarının artma ihtimali nedeniyle bazı katılımcıların beyanları doğrultusunda raporlama ve denetleme sayılarında artış olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılardan K6, K2,

K3 ve K4 denetlenme ve raporlamaların arttığını ve bunun da bir stres unsuru olabildiğini şu sözleri ile ifade etmiştir.

Sigortacılık sektöründeki K6 durumunu şu şekilde aktarmıştır:

“Çok sık toplantılar, görüşmeler yapıldı. Ve çok sık denetlendik! Bu, bizlerde artı bir stres yarattı. Normal zamanlarda ayda bir yaptığımız raporları artık haftada bir istemeye başladılar. Sonra haftada birden her güne düştüler.”

Guest’e (2000) göre sağlıklı bir iş yaşam dengesinin kurulabilmesi için örgütün iş kültürü; çalışanın iş aile dengesini esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı düzenlemeleri vb. uygulama ve politikalarla destekleyen örgüt kültürünün bulunması gerekmektedir. Buna karşın yapılan görüşmede K7, iş yükünün çok arttığı dönemlerde amirlerinin empati kurma eksikliklerinin kendinde yarattığı etkiyi şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu konuda amirimle bazı sıkıntılar yaşadık. Benim küçük çocuğum olduğu için ve onların da çocukları artık büyümüş olduğu için, o duyguyu çok anlayamadıkları için ve bir de erkek yöneticiler oldukları için ne kadar empati kurabildikleri hakkında biraz şüphem var açıkçası. Hatta oldukça şüphem var!”

K4 ise artan denetlemeleri aslında çalışanlarının işten soğumasını engellemek için yaptığını şu cümleleri ile açıklamıştır:

“Normal koşulda işte ofiste çalışan birisinin günde belki 2 kere yanına uğruyorsam bu sefer “şu n’oldu, bu n’oldu” diye daha çok aramaya başladım. Çünkü yönetici olarak benim varlık göstermem gerekiyor ki kişiyi de kaybetmeyelim.”

K3 de evden çalışma modelinin raporlamada yarattığı artışı şu şekilde ifade etmiştir:

“Süreç raporlama ve kontrolün bir tık daha fazla olduğu bir süreç haline geldi. Örneğin, burada bir kişi molaya çıktığı zaman “o molada” diyebiliyorsunuz ama evden çalışırken “ben moladayım” demediğiniz sürece ya da yetkiliniz sizi ilgili programdan takip etmediği sürece hiç kimsenin haberi olmuyor. O yüzden, bu noktalarda biraz daha “ben molaya çıkıyorum” diye yazıp daha sonra “ben geldim” deyip diğer arkadaşları bilgilendirip ya da yöneticimizin yapmış olduğu raporlamada “bunu neden bu şekilde yaptın” diye sorulduğunda onlara geri bildirim vermeniz gereken noktalar oldu tabii.”

K2 de evden çalışmanın raporlamayı çok artırdığı yönünde görüş bildiren katılımcılardan olmuştur.

“Evden çalışan insanın evde çalıştığı zamanın efektif olarak kullanılıp kullanılmadığını, yöneticinin anlayabilmesi için hiç duymadığımız raporlamalar çıktı. Mesela arama süreleri gibi, ne kadar müşteri ile kontak

kurdun, kaç müşterin var, kaç müşteri aradın, oranlaman nedir? vb. o yüzden de benim yaptığım raporlamada değil ama bizlere yönelik yapılan raporlamalar çok arttı.”

Özellikle karmaşık görevlerde, e-posta, telefon ve hatta video konferans kullanım imkanı olsa da bunların hiçbiri yüz yüze iletişimin etkinlik seviyesine ulaşamamaktadır (Garg ve Rijst, 2015). Buna ek olarak, yüz yüze iletişim daha az sıklıkta gerçekleştiğinden, sanal iş arkadaşlarının yakınlık kurma olasılığı da daha düşüktür (Choudhury, 2020). Nitekim, K10 raporlamadan daha ziyade yazışmaların arttığını ve bu yazışmaların da iletişimde zayıf kaldığını şu sözleri ile ifade etmiştir:

“Yazışmalarınız artıyor doğal olarak. Yüz yüze konuşacağız konularda, mail yazışmalarınız, interneti kullanma olayınız, telefonla konuşma artıyor. Telefonla konuşma olsun, whatsapp'tan yazışma ya da mail hiçbir zaman samimi bir ortam değildir. Her zaman bir resmiyet gösterir çünkü mimik yoktur, bir gülüş yoktur vs. Tabi o konularda da sıkıntılar yaşadık.”

İş görenlerin işleri hakkında kendilerini hangi derecede özerk olarak algıladıkları da önemlidir ve bu algı, örgütsel eğitim, çalışan statüsü ve örgüt kültüründen etkilenebilmektedir (Iliopoulou ve While, 2010). Tüm bu artan denetleme ve raporlamalara karşın uzaktan çalışan örneklem grubunun inisiyatif kullanma seviyelerinde de artış gözlemlenmiştir. Özellikle başlangıçta her bir işlem için onay alma gereksinimi duyarken bazı katılımcılar zaman içinde inisiyatif kullanma becerilerini geliştirdiklerinden bahsetmişlerdir. Bu noktada katılımcıların bazıları inisiyatif kullanabiliyor olmalarının öz farkındalıklarına olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir.

Örneğin K1 özerklik sayesinde yetkinlik duygusuna eriştiğini şu sözlerle aktarmaya çalışmıştır:

“İlk zamanlarda doğruluğundan emin olduğun bir şeyi bile ara yönetici ve üst yönetime danışmak durumunda hissettim kendimi. Yanlış mı yapıyorum acaba böyle yapmalı mı, yapmamalı hissiyatı oluştu. Evden çalışıyorum, ya yanlış yaparsam anlık müdahale gerektirecek işler... Ama birkaç ay sonra bunu oturttum. Daha yetkin olduğumu hissettim bu konuda.”

K5 ise inisiyatif kullanabilmenin içindeki liderlik vasıflarını ortaya çıkardığını şöyle anlatmıştır:

“Ofisteyken bir karar verecekseniz üstünüze soruyorsunuz. Çünkü zaten yan yanasınız. Konuşmak tabi ki daha kolay. Evden çalıştığınız zaman ya mail atmanız gerekir ya da kullandığımız platformlar var hepimizin dahil olduğu, oradan sormanız gerekiyor. Bunu yapması daha zor geliyor. O yüzden kendi kararlarımı birazcık almaya başladım. Daha liderlik vasfın açığa çıkıyor açıkçası, kendin inisiyatif alıp karar vermeye başlıyorsun.”

K2 de sürecin planlama yeteneğini artırdığını şu cümleleri ile ifade etmiştir:

“Yöneticim, bir parça iş yapış şeklimizi bize bırakan da bir yönetici. O yüzden de bu anlamda pandemide çok rahat çalışabildiğim bir yönetici oldu. Günlük programlamamı ben yaptım yine. Onun sayesinde günü daha iyi planlayıp daha rahat kullanabilme tarafımı geliştirdim.”

Kişinin yapacağı işleri, ne zaman ve ne hızla tamamlayabileceğini belirleme ve değiştirme gücüne sahip olması, yaptığı işin sonuçları konusunda bir sorumluluk duygusuna yol açmaktadır. Bu noktada, çalışanın mevcut yöntemlere veya bir yöneticinin talimatlarına göre değil, kendi inisiyatifiyle aldığı kararlarla bir işi yapması durumunda işin sonuçlardan ve başarıdan kendisini sorumlu hissetmesini sağlayacaktır (Turgut, 2013).

Nitekim, K7 de sıkıntılı bir ortamdan doğan zorunlu inisiyatif kullanma sürecini kendi koşullarına en iyi hizmet edecek ama aynı zamanda da işinin yükümlülüklerini aksatmayacak şekilde dengelediğini şöyle ifade etmiştir:

“Evde çocuğum ve sorumluluklarım var ve istenen işi akşamüstü veremeyeceğim belki ama sabah elinde olacak. Burada teslim zamanları ile ilgili olarak inisiyatif kullanmak zorunda kaldım. Çünkü başka alternatifim yoktu. Burada inisiyatif kullanabilmek, bazı şeylerin elimde olması duygusu hoşuma gitti çünkü kabul etmek durumunda kaldılar. Çünkü aksayan bir şey yok aslında. Sadece belki onun istediği zamanda olmuyor ama oluyor sonuçta. O anlamda tabi ki biraz daha kendimi güçlü hissettiğimi söyleyebilirim.”

### **6.3.4 İş arkadaşları ve müşterilerin iletişim, problem çözme ve sosyalleşme fonksiyonlarına yönelik bulgular**

Özerklik (öz belirleme- self determination) kuramına göre, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin oranı, bireyin motivasyon düzeyini belirleyen en önemli faktördür (Deci ve Ryan, 2008). Özerklik kuramının 3 temel psikolojik ihtiyacından biri olan ilişkili olma ihtiyacı, tatmin edici ve destekleyici sosyal ilişkilere duyulan ihtiyaçtır (Grolnick, Deci ve Ryan, 1997). Aile, arkadaşlıklar, meslektaşlar vb. bağlantılar olmadan, bireylerin yardıma veya desteğe erişimi yoktur, bu da psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı ve özerkliği zorlaştırır. Akıl sağlığının sürekliliği için sosyal etkileşimde olmak bireylerin hayatı bir gereksinimi olarak kabul edilmektedir.

Her ne kadar iş yaşam dengesi kuramlarında sosyal ilişkiler iş dışı bir kategori olarak algılanmaya meyilli olsa da özerklik kuramında da önemli bir psikolojik ihtiyaç olarak kabul edilen ilişkili olma kavramı kapsamında iş yerindeki sosyal iletişim ve etkileşim çalışan

kadınlar için önemli bir faktör olarak karşımıza çıktığı gözlemlenmiştir. Hatta iş ve özel yaşam sınırları arasında bir çeşit tampon bölge olma niteliği taşıdığına dair bulgulara rastlanmıştır.

K1 iş arkadaşları ile olan iletişimi çok önemli olarak değerlendirerek süreci bu anlamda çok iyi yönettiklerini ifade etmiştir. Benzer şekilde K4 de online platformları aktif bir şekilde kullanarak süreci yönettiklerini söylemiştir.

K3 iş arkadaşları ile yan yana gelip görüşmemenin etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

“Grup içerisinde görüşme oranımız biraz yükseldi, diğer bireysel olarak ya da özel olarak nitelendirebileceğimiz görüşmelerimiz biraz uzadı ya da işleyişle ilgili olarak alternatif sunarak gittik.”

K7 artan iş yükü nedeniyle kendinin ve mesai arkadaşlarının yöneticileriyle yaşadığı sıkıntının iş arkadaşları ile iletişimlerine de zarar verdiğini şu cümlelerle aktarmıştır:

“Biz sorunumuzu yöneticilere anlatmaya çalışana kadar iş arkadaşlarımızla ‘kim daha çok iş yaptı, kim daha az yaptı, kimin iş yükü daha fazla, kiminki az’ gibi çok hoş da olmayan bir takım maalesef münasebetlere girmek zorunda kaldık ve sıkıntı yaşadık. Ancak zaman içinde her bir personelin kaç evrak hazırlaması gerektiğini kendi aramızda anlaşarak çözmeyi başardık.”

K2 ise her bir iş arkadaşının farklı profesyonel özelliklerinin olduğunu ve bunun da onun iş performansını etkilediğini şu söyliyle aktarmıştır:

“Kimi iş arkadaşınla daha rahat anlaşabiliyorsun, kimisi ile daha az anlaşıyorum. Çünkü herkesin şartları, herkesin iş yapış hızı, herkesin işteki pratikliği hepsi birbirini etkiliyor ve etkenler bu anlamda benim de iş hızımı etkiledi.”

Görev tanımı, mesai arkadaşları veya müşterileri ile ikili ilişkilere daha çok dayanan katılımcılar için iletişimin online platformlara taşınmış olmasının iletişim gücünde eksikliklere sebep olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Nitekim K10 online platformlarla iletişimin resmileştiğini, K8 kendini unutturabildiğini ve K9 ise kurulan güven unsurunun azaldığını belirtmiştir.

Özellikle karmaşık görevlerde, e-posta, telefon ve hatta video konferans kullanım imkanı olsa da bunların hiçbiri yüz yüze iletişimin etkinlik seviyesine ulaşamamaktadır (Garg ve Rijst, 2015). Buna ek olarak, yüz yüze iletişim daha az sıklıkta gerçekleştiğinden, sanal iş arkadaşlarının yakınlık kurma olasılığı da daha düşüktür (Choudhury, 2020).

Nitekim, K10 sözlerinde online iletişimin resmileşme algısına sebep olduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“Yazarken daha resmi yazıyorsunuz. O da yanlış algılamalara sebep oldu tabi ki. Çünkü bizim çalışma tarzımız genelde insanlarla sosyal bir ortamda olduğu için samimiyete dayanıyor, resmi yazışmalara döndü olay. Konuşacağınız konuları oturup bir kahve içip, böyle tatlı tatlı konuşmak yerine telefonda anlatıp derdini “aman ben şu işlerimi de yapacağım” deyip kapatıyorsunuz.”

Benzer şekilde, tıbbi mümessil olan ve normalde eczacı veya doktorlarla sürekli yüz yüze irtibat halinde olması gereken K9, süreçte online olarak müşterilerine ulaşmaya çalışmanın yarattığı sıkıntıyı şöyle aktardı:

“Temas bizde çok önemli, ikili diyalogları geliştirmek çok önemli. Belki o gün doktorumla bir kahve içmek, bir öğlen yemeğine gitmek, özeline inmek... Bu tarz diyaloglar geliştiriyor ilişkinizi. Dolayısıyla hekim de seninle karşılıklı kurduğu güven ve ilişkiyle seni tercih ediyor. O yüzden yüz yüze temas her zaman çok daha iyi. Dolayısıyla hani bu sürecin onlar açısından da bizim açımızdan da işimizi de olumsuz etkilediğini gözlemledik.”

K8 de kendini ifade etmekte şu cümleleri kullanmıştır:

“Uzaktan tabii ki insanları göremiyor olmaktan dolayı kendinizi unutturabiliyorsunuz. Ve sektörde o kadar çok rakip var ki... bir defa unuttukları zaman siz iş kaybına uğruyorsunuz. Bu anlamda sıkıntı.”

Literatürde meslektaşlarla düşük düzeyde gerçekleşen etkileşim, geri bildirim ve bilgi alışverişinin, uzaktan çalışmanın kısıtları arasında yer aldığı savunulmaktadır. Bu araştırmada da süreçte işle ilgili yaşanan problem veya krizlerde mesai arkadaşları ile dirsek dirseğe çalışamıyor olmanın etkileri katılımcılar üzerinde farklı şekillerde kendini gösterdiği yönünde bulgulara rastlanmıştır. Bu noktada, K1, K3, K5 ve K7 için uzaktan çalışma farklı olumsuz bakış açıları geliştirmişken K2 ve K10 süreci yönetmekte çok da sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

K1 uzaktan çalışma modelini problemlere çözüm bulma noktasında olumsuz olarak nitelendirdiğini şu sözleri ile aktarmıştır:

“Şirkette çalışırken belli bir grup halinde, yüz yüze bir hatayı tespit edebildiğimizde anlık bunu çözebiliyorduk. Ama uzaktan çalışırken bunu yapamadık. Uzaktan çalışmada bir hatayı tespit ediyoruz, birbirimizi arıyoruz, “işte bu oldu mu, böyle mi olmalıydı?” O yüzden problemlere çözüm bulma noktasında olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.”

Benzer şekilde K3 de ekip arkadaşlarına erişimde yaşadığı sıkıntıyı şöyle ifade etmiştir:

“Ekip arkadaşlarınızı göremiyorsunuz ya da bir yardıma ihtiyaç duyduğunuz bir nokta olduğu zaman erişimde sıkıntılar yaşayabiliyorsunuz ya da anlık olarak çözemiyorsunuz.”

K3 ayrıca iş arkadaşları ile yan yana çalışabilmenin yarattığı etkiyi neden pozitif olarak anlamlandırdığını şöyle aktarmıştır:

“Kapanmalarla birlikte para akışında sıkıntılar oldu, herkes nakde sıkıştı. Bu dönemlerde bizim görüşmelerimiz veya müşteri ile yapmış olduğumuz iletişim denemeleri gerginlikte sonuçlanabili. İş arkadaşlarımızla aynı fiziksel ortamda bulunmanın gerçekten hem çok büyük bir avantaj hem de insanın motivasyonunu yükselten bir nokta olduğunu anladık. Çünkü herkes sizin gibi çalışıyor. Yalnız olmadığınızı hissediyorsunuz. Ya da bir sorun olduğu zaman anında çözülebilecek bir ortamda olmak sizi psikolojik olarak da rahatlatıyor.”

K5 kriz zamanlarında online platform kullanmanın problem çözmede yarattığını düşündüğü sıkıntıyı şu cümleleri ile paylaşmıştır:

“... ne olursa olsun yazışmak bir insanı anlamak açısından çok zor ve biz işleri yazışarak yürütüyoruz teams üzerinden. Kriz anında sürekli yazışma halindeyiz ve birbirimizi anlamamız zor oluyor. Zaten problem çözmenin çok büyük bir bölümü problemi anlamaktan geçtiği için öncelikle problemi anlayamıyoruz. O yüzden uzaktan çalışma zorladı bizi.”

K7 de süreçte iş arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kuramadığını, birbirlerini anlamakta zorluk çektiğini ve yaşanan krizlerin aslında kendi akışında çözüldüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

“İş arkadaşlarımla özellikle ilk başlarda profesyonel olarak bir iletişim sağlayamadık aslında. Çünkü herkesin kendi kişisel egosu ortaya çıktı. Bekar çocuksuz olan arkadaşlar var, çocukları küçük olan arkadaşlar var, bir de çocuklarını büyütmiş olanlar var. Bunlar birbirlerini tam olarak anlayamadığı için biraz o konuda sıkıntı yaşadık. İşle ilgili olarak da iş teslim tarihi ile ilgili olarak daha çok sıkıntı yaşadık. Ama bence çok profesyonel olarak çözedik. O kendi iş akışında çözüldü aslında.”

Tüm bu görüşlerin aksine K2 ve K10 süreçteki iletişim(sizliğin) yaşamlarına sağladığı katma değerden bahsetmişlerdir. K2 iş arkadaşlarının kişilik özelliklerini değerlendirmekte ve insan seçimi yapmakta süreci bir artı olarak değerlendirdiğini şöyle aktarmıştır:

“Profesyonel anlamda ve aynı zamanda da karakterel olarak daha yakın hissettiğim kişilerle daha sağlıklı beyin fırtınaları yapma imkanı doğurdu bu süreç. O kişilerle fikir alışverişleri çok yaptım. Çünkü bakış açısı, empati kurarak ve objektif olduğu için benim de bakış açım da bir hata var ise düzeltmeme imkân sağladı.

Haklıysam da haklılığımı dile getirmem ile alakalı yöntemi söyledi ya da ne yaparsam daha iyi olur... O yüzden de kriz anlarını ekip çalışanlarının tamamıyla değil ama daha mikro şekildeki kişilerle çözebildik.”

K10 da işyerinden aldığı destekle örgüte aidiyetlik hissini nasıl arttığını şöyle ifade etmiştir:

“Yazışmalarımız, online eğitimlerimiz için bir ekipman gerekiyordu. Onları sağladılar, onda hiçbir sıkıntı olmadı. Maddi konuda da zaman zaman desteklerini gördüm. Onun dışında benim çözemediğim müdahale edemediğim yerlere müdahale edildiği zamanlar da oldu yardım istediğimde. O konuda destek gördüm ve aidiyetlik konusunda da “evet ya biz buyuz, bir ekibiz!” dedim.”

Araştırmada iş arkadaşları ve müşterilerle olan ikili ilişkilerin sadece profesyonel anlamda değil sosyalleşme noktasında da önemli olduğu düşünülerek katılımcılara bu yönde de sorular sorulmuş, sürecin onlarla olan sosyal ilişkilere nasıl bir yansıması olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda K1, K3, K5, K7, K8 ve K10 iş arkadaşlarıyla sosyalleşememenin yaşam kalitelerini olumsuz etkilediği yönünde görüş bildirmişken K2, K4 ve K9 durumu lehlerine çevirdikleri bir bakış açısı sergilediklerini anlatmışlardır.

K1 sosyal izolasyonun üzerinde yarattığı baskıyı şöyle ifade etmiştir:

“Genel olarak birçok kişinin yaşadığı gibi sosyal izolasyon beni ciddi anlamda olumsuz etkiledi. Evet, iş yerinde resmi arkadaşlık ilişkilerim var benim fakat yine de evde güne “günaydın, merhaba” ile başlayamamak... birazcık yıpratı beni bu süreç.”

Benzer şekilde K3 de sürecin onda yarattığı algıyı tanımlamak için şu ifadeleri kullanmıştır:

“İş yerinde mesela iki tane arama yapıyorsun, üçüncüsünde birisi bir şey söylüyor, gülüyorsun falan... “Hadi tamam kendime geldim, tekrardan müşteri arıyorum” falan diyorsunuz. Ama evdeyken tabi ki duvarlarla konuşma imkanı olmadığı için yalnız başına tamamen işe odaklanmış bir şekilde yapmaya çalıştık ama...”

Benzer şekilde K5:

“Her gün gördüğümüz şey dört tane duvar olunca... İş yerinden yakın arkadaşlarımla her gün görüşmemek, günün kritiğini yapamamak... İşten sonra arkadaşlarla bir kahve içmeye gidemiyorsun çünkü evdesin. Evlerimiz birbirinden çok uzak ve her gün dışarı çıkma gibi bir imkanımız yok, ayrıca yeni insanlarla tanışamamak... bunlar beni çok korkutmuştu.”

K7 süreçte oğluyla daha fazla zaman geçirebilmekten keyif almasına karşın yine de iş arkadaşlarını görememenin onu üzdüğünü ve onları özlediğini ifade etmiştir:



“Ben iş arkadaşlarımı sevdiğim için onları görememek beni üzdü. Çünkü bizim iyi anlaştığımız bir ortamımız var. Dediğim gibi, o kendine bakmama duygusu, onları görememe duygusu psikolojimi etkiledi. Oğlumla olmayı da çok seviyordum ama onlarla birlikte bir arada çalışmayı da özlediğim durumlar oldu.”

Benzer şekilde K8 de aileyle daha fazla zaman geçirmekten duyduğu memnuniyete karşın kendini sosyal bir insan olarak gördüğü için izolasyon nedeniyle psikolojik olarak yorulduğunu aktarmıştır:

“Ben sadece iş arkadaşlarımla değil, özel hayatımdaki arkadaşlarımla da çok görüşen biriyim. Bu anlamda kendimi çok eksik hissettim tabii ki. Her ne kadar evet, aile aile diyoruz ama insanların ailelerinin dışında da bir hayatları var. Dolayısıyla çok içimize kapandık, bir kaplumbağa gibi... O, beni o anlamda olumsuz etkiledi. Performansında bir kayba sebep olmadı bu durum ama psikolojik olarak beni yordu.”

K10 ise yaşadığı zorlanmayı şöyle aktarmıştır:

“Ben sahada çalışan biriyim, günüm müşterilerimi ziyaret etmekle geçiyor. Doğal olarak, işten kaynaklı sosyal bir ortam oluşuyor... Bundan direkt uzaklaşmak biraz zorladı.”

Özerklik kuramının üç temel psikolojik ihtiyacından biri olan ilişkili olmak noktasında K2 kendi çalışma yöntemlerine benzer bir çalışma zihniyetine sahip kişilerle daha derin ilişkiler kurduğunu şu cümlelerle ifade etmiştir:

“İş yerindeki 3 tane back-up’tan kim sana daha canla başla destek oluyorsa onunla sosyal temasın da, iş temasın da ve doğal olarak işle alakalı dertleşme ve fikir alışverişlerin de daha çok artıyor. Bu dönemde bence birazcık elemine yapabildi insanlar. “Bu arkadaş aradığımda benim telefonlarımı açıyor, benim işimi benim kadar destekliyor.” dediğim arkadaşlarımla sosyal temasım arttı, daha samimi arkadaşlık ilişkisine geçtim. Daha iyi tanıdım bu süreçte bazı insanları, iyi anlamda da kötü anlamda da. Kazan/ kazan yaptığım kişiler de oldu, kazan/ kaybet ya da kaybet/ kaybet yaptığım kişiler de maalesef oldu. Çünkü dediğim gibi yani empati bence pandemideki bu insanların yapması gereken en önemli şeydi. Empatiyi daha az yapan insanlar bence bu dönemde kaybettiler zaten. Süreç, bende dediğim gibi çok daha samimi bir arkadaş çevresi yarattı açıkçası.”

K9 da K2’ye çok benzer bir açıklamayı şu şekilde yapmıştır:

“Belki çevremizde çok arkadaş var ama bu süreçte görüştüğün belki 5-6 yakın arkadaşınla daha çok sürekli irtibat halindesin. Normal dönemde belki 10 tane arkadaşını görüyorsun ama evdeyken çalışırken belki 2 tanesi aklına geliyor, diğerleri aklına gelmiyor. Bu anlamda da herhalde pandemi sürecinde birazcık böyle arkadaş çevresi de yenilendi gibi oldu. İyi mi oldu? Bence daha iyi oldu, seçici olduk.”

K4 ise izolasyon sürecinin iş arkadaşları arasındaki iletişimi koparmaması için ‘online kahve saatleri’ çözümüne başvurduğunu aktarmıştır:

“Sürece adaptasyonu sağlamak için konfor alanını hatırlatacak en azından bir şeyler eklemek gerektiğini düşünerek online olarak kahve saati yaptık. Herkes kahvelerini alsın hadi, sohbet edelim! Haftada bir yaptık bunu mesela ve çok iyi geldi.”

## 6.4 Bireysel Algı ve Farkındalıklar

### 6.4.1 Zaman yönetimi ve öz disiplin algısına yönelik bulgular

Pandemi sürecindeki evden çalışma modelinde bu araştırmanın örneklem grubundaki hiçbir katılımcının daha önceden bir uzaktan çalışma tecrübesi olmadığı göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların hazırlıksız yakalandıkları bu çalışma şekline adaptasyonlarında zaman yönetimi algısının önemli bir faktör olduğu düşünülebilir sorulara verdikleri cevaplar çoğunlukla bu konuda kendilerini başarılı gördükleri ve bu farkındalığın da genel psikolojilerine bir artı olarak kaydedildiği yönünde olmuştur. Ayrıca, katılımcıların zaman yönetimini gerçekleştirebilmek için farklı yöntemlere başvurduklarına dair bulgularla da karşılaşmıştır.

Pandemi öncesinde de işlerini gün içinde hangi saatler aralığında yapacağını belirleyen K2 bunu yapabiliyor olduğunu fark etmenin iş yaşam dengesi için bir artı olduğunu belirtmiştir:

“Evde işe konsantrasyon daha kolay oluyor çünkü evde bu daha da yükseldi hatta. Sebebi şu, evde benim önüme müşteri gelmiyor. Ben, kendi günlük iş akış planımı zaten kendime göre yapıyorum... Sonuç itibariyle, o iş yaşam dengesi çok iyi oldu.”

K3 yaptığı zaman yönetiminin özgüvenini yerine getirdiğini şu cümleleri ile ifade etmiştir:

“Kendinizi sabah kalktığınız zaman programlıyorsunuz: Saate 9-10 arasında şu kadar müşteriye bakıp, saat 10’daki molada şu işi yapıp, 12’deki molada akşam yemeğini yapıp, 15’teki molada çocuklara bir hazırlık yapıp 18’de “tamam, çocuklarım geldi” deyip kendinizi o şekilde programlandığınız zaman orada da bir iş akışını sağlamış oluyorsunuz. Bu durumu yönetebilmek öz güvenimi daha da yerine getirdi diyebilirim.”

Mesai kavramının insanı sıkan bir şey olduğunu düşünen K4 de zaman yönetimi ile ilgili görüşünü şu şekilde aktarmıştır:

“Günlük planım her zaman vardır. Mesai kavramı benim için işin hallolmasıdır. Bu işleri tamamlamak ve tamamlandıktan sonra da bana tamamladığının bilgisinin ulaşması benim için kritik... çünkü mesai insanları sıkı bir şey bence ve pandemide bu çok daha ayyuka çıktı.”

K5 de süreçte zaman yönetimini gayet başarılı bir şekilde yaptığını düşündüğünü şu cümleleri ile aktarmıştır:

“Bize işler haftalık veriliyor. Her pazartesi toplantımız oluyor, o işleri sunuyoruz. Ben de o haftanın işini kendim bir check list oluşturuyorum. Bazen kaymalar oluyor, bazen ertesi güne sarkıyor, bazen ertesi günün işini bugünden yaptığım oluyor. Sabah 7:30’da kalkıyorum, kahvemi yapıyorum, oturuyorum. Önümde yapacağım işler var zaten. Belli bir düzende ve planda yürüterek işlerimi tamamlıyorum.”

Deneyimlediği süreci çoğunlukla negatif olarak değerlendiren K6 dahi zaman yönetimi noktasında başarılı hissettiğini ve düzenini şu cümleleri ile ifade etmiştir:

“Her sabah Teams’ten toplantı yaparak birbirimize aktaracağımız konuları rahatlıkla aktardık. Sonra, öğlene kadar toplantı, öğleden sonra üretim anlamında, acenteler anlamında, görüşmeler anlamında, toplantılar anlamında yapılacakları organize edip hallettik.”

K7 ise başlangıçta zaman yönetimi konusunda yaşadığı sıkıntıyı ve bu noktada eşiyile yaşadığı sıkıntıyı şöyle aktarmıştır:

“İlk başta evden çalışacaksınız dedikleri zaman, zaman kavramını yönetememeyi yaşadım. Sonrasında da zorlandığım zamanlar oldu. Bazen gündüz yapamadığım şeyleri geceye bıraktım. Gece çalıştığım zaman yorulduğum zamanlar oldu. Orada bazen eşimle çatışma yaşadım. Eşimin “siz daha mı çok çalışacaksınız, gece çalışmak zorunda mı kalacaksınız?!”. gibi serzenişleri oldu ama yapacak bir şey yoktu. Çünkü gündüz bekleyemeyecek olan ev işlerini yapmak zorunda kaldığım için akşam da işle ilgili şeyleri bitirip ertesi güne hazır etmeye çalışıyordum.”

Araştırma sonucunda katılımcıların alışkın olmadıkları bu çalışma modelinde öz disiplinini sağlamakta sorunlar yaşadıklarına da dair bulgularla karşılaşmıştır. K5, K4 ve K8 için uzaktan çalışmada, özerklik teorisinde bahsedilen ilişkili olma ihtiyacını karşılayamadığı için öz disiplinini korumakta sıkıntı yaşadığını ifade etmiştir.

K4 öz disiplininde ofis içindeki iletişimin önemini şu sözleri ile vurgulamıştır:

“İletişim gerçekten çok önemli bence, insanın motivasyonunu bozan bir şey, olmadığı takdirde. İş disiplini de aynı şekilde... Yani çalışsam mı, çalışmasam mı? Çok aslında büyük bir ikilem oldu daha doğrusu o süreçte.”

Benzer şekilde K8 de şöyle yorumda bulunmuştur:

“Öz disiplin için insanlar bire bir mesai yapmalılar. O zaman verim daha da artıyor. Buna inanıyorum kesinlikle. Özellikle satış sektöründe birebir insanların gözüne bakarak konuşuyor olabilmek sizin işinize bir ivme katıyor.”

K5 ilişkili olma ihtiyacının karşılanmamasının yanı sıra tıpkı sınır teorisinde anlatılan iş ve ev arasındaki sınırların bulanıklaşması nedeniyle evde dikkatini dağıtan çok unsurun olmasından rahatsız olmuştur.

“Öz disiplini sağlayamadım ilk başta. Yapacağım ama canım hiç çalışmak istemiyor çünkü evdeyim ve dikkatimi dağıtan pek çok şey var. Etrafımda iş arkadaşlarım yok, onları çalışırken görmüyorum. Ama daha sonra alıştım sürece. Artık çalışma odam bana ofis gibi gelmeye başladı, giyimime özen göstermeye başladım, oturup işe gelmişim gibi davranıyordum. Önce kendime koyduğum kurallar ondan sonra haftalık olarak bitirmem gereken işler sebebiyle öz disiplini sağlamayı başardım.”

K3 için öz disiplinini sağlamak noktasında en büyük engel çocukları olmuştur:

“Özellikle çocukların çalışmam esnasında yanına apar topar geldikleri durumlarda öz disiplin ya da işleyle ilgili aksaklıkları korumakta, denge kurmakta zorlandım tabii haliyle.”

K7 öz disiplinini sağlamak için bir zaman çizelgesi oluşturmuştur:

“Kendime göre bir zaman çizelgesi oluşturdum. Mesela, sabah kalktığımda çocuğu derse oturtur oturtmaz hemen çamaşırları atmak, kahvaltı yaptıktan sonra yemeği hazırlamak ve işimin başına oturmak... Öğleden sonra daha rahat çalışıyordum sabahın bu işleri halledersem. Hem de eşim geldiğinde yemek hazır oluyordu. Eşim çocukla ilgilenirken ben yine o tamamlamam gereken işleri hallediyordum. O da benim için bir kazançtı.”

Buna karşın K1, işini örgütte ondan başka yapan biri olmadığı için öz disiplinini sağlamak zorunda kaldığını ve bunda çok zorlandığını şu ifadeleriyle aktarmıştır:

“Öz disiplinimi kaybetmedim. Zamanı iyi yönetmeliydim çünkü benim yaptığım işi sadece ben yapıyorum ve bugün yetiştiremediğim ya da motivasyon kaybı sebebiyle bıraktığım işler yarınki işlerimin üzerine ekleneceği için zamanı iyi yönetmek zorundaydım. Bunu zaman zaman yaptım, zaman zaman yapamadım.”

Evde de olsa önceliğinin işi olduğunu ifade eden K9 ise durumunu şu şekilde aktarmıştır:

"Ofis ortamı gibi bir odayı kendime ayırdım. Kahvaltıyla beraber başlayıp sonra dediğim gibi herkes odasına çekildi. Çocuklar derse bende bilgisayarımın başına geçtim. Kendi disiplinini aslında sağladım."

Evde sürekli bir yardımcısı olan K2 bunun karakteristik özellikleriyle de birleştiğinde öz disiplinine olan etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

“Benim öz disiplinim çok kuvvetlidir. Yani ben şunu kendimde hesaplarım: şu şudur, bu budur, bu dakika içinde bu yapılacaktır! Doğal olarak da bunları ben evde de uygulayabildim ama dediğim gibi benim konfor alanım çok rahat olduğu için bunu yapabildim.”

## **6.4.2 Yaraticılık ve yeterlilik algısı üzerine bulgular**

Ryan ve Deci’ye (2008) göre kişinin becerilerini, davranışları aracılığıyla ortaya koyması sonucunda işlevsel hissedebilmesi, yeterlilik olarak adlandırılmaktadır. Yeterlik kavramında iki önemli unsur vardır. Birincisi, bireyin bir işi yapabilme gücü, ikincisi ise yapabileceğine olan inancıdır (Deci ve Ryan 2000). Hedeflere ulaşmak kişinin yeterlilik duygusu geliştirir, böylece bireydeki içsel tatmin ve motivasyon duygusu ortaya çıkar. Artan becerilerle bireyler sosyal, özel ve profesyonel yaşamlarındaki performanslarını yönlendirebilirler (Krapp, 2005).

Katılımcıların ilk kez deneyimledikleri bu çalışma modelinin kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarında önemli bir etmen olacağı düşüncesiyle yönlendirilen sorulara verdikleri cevaplar deneyimledikleri olaylar ve olayları anlamlandırma şekillerine bağlı olarak değişiklik göstermiştir.

Örneğin K2, süreçte ‘pratik zekalı’ olduğunu keşfettiğini şu cümleleri ile ifade etmiştir:

“İş yapış süreçlerinde kişinin de kendisine göre bir formül üretip iyileştirme yapması gereken durumlar olduğunda mesela daha pratik zekalı olduğumu keşfettim. Niye biz bunu böyle yapmıyoruz deyip yeni şeyler çıkartabildim. Ve bu anlamda arkadaşlarıma da yol gösterdiğim zamanlar ve prototip geliştirdiğim şeyler de oldu açıkçası. İş yapışı daha kısa yapabilmek için aldığım inisiyatiflerim oldu.”

K3 sürecin ‘alternatif bulma’ yeteneğini geliştirdiğini şu sözlerle anlatmıştır:

“Ben şurada şunu yapamadım ama bunun için bunu düşünüyorum, bunu nasıl yapalım ya da uygun mudur? Diyerek alternatif bulmayı öğretti biraz daha.”

K4 ise bu çalışma modelinin kendisine ‘sabırlı olmayı’ öğrettiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Ben yapı gereği çok sabırsız bir insanımdır. Kriz anında beklemeyi öğrendim. Uzun süreli beklemek değil ama düşünüp değerlendirip, ondan sonra daha doğru kararlar verebildiğimi gördüm.”

K4 ayrıca ekibinin de ‘ikna etmenin sihrini’ öğrendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ekip de ikna etmenin ne kadar sihirli bir şey olduğunu gördü. Daha önce de ikna etmek için uğraşıyorduk ama bu kadar uğraşmıyorduk. Yani onun gücünü gördüler, belki onu deneyimlemiş oldular.”

K5 süreçle ‘yaratıcılığın’a katkı sağladığını şu şekilde anlatmıştır:

“Daha önce inisiyatif almamış biriyseniz inisiyatif almak sizi çok korkutur. Aklınızda bir fikir geldiğinde bunu yapmak istemezsiniz. Önce bir sorup onaylanma isteği duyarsınız. Ama evden çalışırken inisiyatif almak zorundasın. Ve aldığın inisiyatifler, kararlar, iyi sonuçlar doğurduğu zaman, özgüvenin de yükseldiğinde bundan sonraki inisiyatiflerin daha yaratıcı ve pratik oluyor. O açıdan yaratıcılık kattı, tabi ki öz güvenin getirdiği bir yaratıcılık.”

K6 sektöre yeni ve pratik bir uygulama getirdiklerini şu sözleri ile aktarmıştır:

“...yapacağımız sigorta poliçelerinde rizikoyu göremediğiniz zamanlarda inisiyatif kullanarak yaptık. Yine Google maps gibi teknolojilerden faydalanarak işimizi halletmeyi öğrendik. Telefonların yetmediği yerlerde müşterilere dronla çekim yapmalarını söyledik. Müşterilerin birçoğu bunu bilmiyordu, artık bu yaygınlaşmaya başladı.”

K7 için problemi çözmeye zorunlu kalmak etrafta da acil yardım edecek birileri olmadığı için ‘iş bitiricilik ve yeterlilik’ hissini geliştirmiştir:

“Yetkinlik ve yaratıcılık noktasında süreçte iyi olduğumu, iyi hallettiğimi düşünüyorum. Belki de iş yerinde olduğundan bile daha iyi olduğunu düşünüyorum, çünkü o anda evdesiniz ve işin halledilmesi gerekiyor. Belki çevrenizde çok soracağımız kişi de yok. Mahkeme veya kamu kuruluşu vb. gerekli yerler olsun, bilgiye ulaşmaya çalışarak, kendim halledip yöneticinin önüne bunu sunabildim. Bunu da kendim o anda karar vererek yaptım.”

K7 Ayrıca iş yaşam dengesine yönelik de eklemiştir:

“İşle ilgili şeyleri zamanında yerine getirebilmek, evdeki işlerle de ilgilenmek... Kendimi evle ilgili daha yeterli hissettiğimi söyleyebilirim. Eş rolü ya da evdeki rolünüzde aslında daha tatminkar bir durum oldu.”

İşle ilgili sorumluluklarını akşam çocuğunu uyuttuktan sonra gerçekleştirebilen K10 bu sayede ‘zaman yönetiminin’ geliştiğini ifade etmiştir.

K9 ise ‘kişisel gelişimine’ yatırım yapmıştır:

“Bu süreçte her halde kendime kattığım tek bir şey oldu: Boş kaldığım vakitte pilates eğitmenliği sertifikası aldım. Kendim eve cihaz aldım. Bu boş vakitlerini sporla değerlendirmeye başladım. Aynı zamanda hani çocuklarımla da beraber spor yaptık evde.”

### 6.4.3 Motivasyon algısı üzerine bulgular

İş görenlerin çalışma sürecinde zaman ve çalışma şekli açısından özgür olmaları, yaptıkları işi belirleyerek kapasitelerini ve sorumluluklarını ortaya koymalarına imkan sağlamaktadır. Bu sayede kişinin içsel motivasyon kapasitesi gelişmekte ve iş tatmini artmaktadır. (Ryan ve Deci, 2000). Buna karşılık özellikle evden çalışmada ev ve ofis ayrımının fiziki olarak mevcut olmaması uzaktan çalışanın çalışma psikolojisinden çıkamamasına, hareketsizliğe ve sosyal etkileşimden mahrum kalmasına sebebiyet verebilmektedir.

Araştırmanın örnekleme ile yapılan görüşmelerde katılımcıların farklı motivasyon seviyelerinde olduğu ve motivasyonun sağlanması noktasında farklı faktörleri girdi olarak kabul ettiklerine yönelik bulgulara rastlanmıştır. Bu noktada K1, ev ortamının rahatlığından dolayı, K6 evde iş yaşam dengesini kuramadığı için, K3, K7 ve K9 ev ortamında sosyalleşememeden dolayı ve K10 da sektörünün ekonomik konjonktürden etkilenmesinden dolayı motivasyonlarını kaybettiklerini ifade etmişlerdir.

K1 şu ifadeleri kullanmıştır:

“Motivasyonumu çoğu zaman kaybettim. Bir kere ev ortamı, rahat bir ortam, pijamalar falan... İşe gelirken giyiniyorsunuz, makyaj yapıyorsunuz, saçınızı yapıyorsunuz, bu performansımı çok etkiliyor benim, tamamen modum değişiyor. Ama evde tabi ki böyle bir şey yapmadım. Çoğu zaman pijamalarla eşofmanla çalıştım. Bu sebeple sanırım motive olamadım.”

K6 görüşünü şöyle beyan etmiştir:

“Ofise gelip gittikçe kendini önemli, değerli hissediyorsun. Evde yapıyorsun, yapıyorsun, hiç kimse seni takdir etmiyor! İş yerine gelip gitmek gerçekten insanı motive ediyor.”

K3 motivasyon kaybına yönelik şu cümleyi kurmuştur:

“Evde tek başınıza çalıştığınız zaman, iş arkadaşlarınızı göremediğinizde, belli bir süre sonra motivasyonunuzda tabi ki düşme oluyor.”

Benzer şekilde K7 de düşüncelerini şöyle aktarmıştır:

“Evde iş yerindeki sosyalleşmenin olmaması bazı sıkıntılar yarattı. bir süre sonra evde olmak, bu işi yapıyor olmak performansımı düşürmedi ama bunalmaya başladım artık. Çünkü güzel bir kıyafet giyip, kendine bakarak işe gitmekle evde gündelik kıyafetlerinizle iş yapıyor olmak beni psikolojik olarak mutsuz etti.”

K9’un yorumu şu şekilde olmuştur:

“Bu süreci başlangıçta her ne kadar rahatlık olarak düşünsük de sonrasında bu işin çok sıkıntılı olduğunu gözlemledik. Evde olmayınca, dışarıya çıkınca en azından sosyalleştığımızı de hissederdik. Evin o hengamesinden uzaklaşarak arkadaşlarımızla (müşterilerimizle) bir araya gelip öğle aralarında bir kahve içmek bile bizim motivasyonumuzu daha çok yükseltiyordu.”

K1 şu cümleleri kullanmıştır:

“Ayrıca, benim için şey de çok önemli: Mesela bir odada çalışma arkadaşlarımla kafamı kaldırdığımda çalışan biri gördüğümde o beni ekstra motive eden bir durum. Onun için yalnız başıma... Eşim de evden çalışıyordu ama iki kişi yetmedi beni motive etmeye ev ortamında.”

K10 da benzer ifadelere yer vermiştir:

“Belli bir süre sonra benim sektöre karşı motivasyonumu düşüdü. Olaya sadece sosyal olarak bakmamak, durumu ekonomik olarak da düşünmek gerekiyor. Pandemi sürecinde sektörümüz olan dezenfektan ürünleri, maskeler vs. fiyatları inanılmaz arttı ve bulunamadı belli bir müddet. Bulunamadığı için ürün tedarikinde inanılmaz sıkıntılar yaşadık. Büyük firmalar olayı ele aldı, piyasaya hakim oldu ve sizin müşterilerinizin kaybına belki yol açtı. Adaletsiz bir rekabet oluştu. Adaletsiz olunca, doğal olarak isyan oluyor içinizde, şevkiniz kaçıyor, hevesiniz kaçıyor, motivasyonunuz kaçıyor çünkü müşteriniz gidiyor. Yani bu durumda inanılmaz bir çöküş yaşadık.”

Bunların tersine K2 ve K5 kendilerinde fark ettikleri özellikler sayesinde motivasyonlarını korumayı başarabildiklerini ifade etmişlerdir.

Günlük iş programını kendisi oluşturan K2’nin sözleri şu şekilde olmuştur:

“Şu şeyle çalıştım: ben kendi işimi yönetebilecek kapasitedeyim. Kendimi destekleyebildim o noktada. Bu aslında bir çark oldu ve çarkı ben döndürdüm. Kendi öz disiplinimi sağlamak için kullandığım inisiyatifler motivasyonumda olumlu bir etki yarattı.”

K2 ayrıca eklemiştir:

“Süreç % 80 oranında motivasyonumu arttırdı. Ama sürekliliği olan bir şey değildi Evden çalışma süresi uzasaydı benim motivasyonum da düşebilirdi çünkü ben çok sosyal bir insanım. Süreç uzasaydı 1-



motivasyonum azalırdı. 2- belki kişilerle çatışmalar artabilirdi çünkü sonuçta insanlar arasında o kazan kazanın bittiği noktalar da olabiliyor.”

K5 konu ile ilgili görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“Bir şeyi anlamanın yolu tecrübe etmekten geçiyor. Şöyle hissettim, ben zaten yapabiliyordum, benim böyle bir yeteneğim varmış, ben liderlik vasfı olan, inisiyatif alabilen biriymişim. Daha özgüvenim arttı tabi ki. Amire sormadan da karar veriyorum ve o şey güzel oluyor, yolunda gidiyor. Özgüvenim geldi ve motivasyonumu da olumlu etkiledi.”

#### **6.4.4 Performans algısı ve sürecin kariyere etkisi üzerine bulgular**

Yapılan bu araştırma ile motivasyon algısı gibi performans algısının da değişiklik gösterdiği, bazı katılımcıların sergiledikleri performans sayesinde terfi almaları veya işlerini genişletmelerine karşın diğerlerinde ya performans düşüklüğü ya da sabit performans algısının geliştiği gözlemlenmiştir. Örneklem grubundaki katılımcılardan K6 ve K10 süreçte performanslarının düştüğünü belirtmişlerdir.

K6 sürecin başlangıcında kendi disiplinini sağlayamadığı için performansının düştüğünü ama zaman içinde bir toparlanma sergilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Performansımız evdeyken düştü. İlk etaplarda ne yapacağımızı bilemedik. Nasıl yöneteceğinize bilemedik çünkü iş yükümüz çok ağırdı. Biz iş yerinde daha disiplini, daha düzenli, daha moda- mod gidiyorduk ama pandemi sürecinde onu ayarlayamadım. Ama yavaş yavaş alışıncaya ve rutine binince bir düzene girdi.”

K10 ise iş yaşam dengesini sağlayamadığı için performansının çok düştüğünü hatta bir süre sonra artık ‘pes ettiğini’ şu sözleri ile aktarmıştır:

“Bana göre günlük yaşantımız inanılmaz değiştiği için işi düşünemez hale geliyorsunuz belli bir süre sonra: ev işleri, sorumluluklar... Bir vazgeçiş, pes etme, havlu atma... Pes ediyorsunuz, olaya teslim oluyorsunuz.”

K4 ve K9 ise performanslarının düştüğünü ancak o süreçte zaten daha fazla bir performans sergilemenin mümkün olamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

K4 şu cümleleri kurmuştur:

“Ben ofiste çalışmayı çok seven bir insanım. Benim ofiste performansım %100 ise uzaktan çalıştığım zaman %70- %60’a düşüyor diye düşünüyorum. Ama o dönem için böyle bir mecburiyet vardı. Performansın

belki o noktada olması gerekiyordu. Bunu kabullenmek gerekiyor, benim performansım o zaman düşüktü ama olabileceği de oydu.”

Tıbbi mümessil olan K10 hem sürecin sektörlerine yaptığı etkiden hem de iş yaşam dengesini kuramamaktan dolayı performansının düştüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Performansımıza olumsuz anlamda yansıdı ama firmam da sürecin koşullarından dolayı bunu öngördüğü için o dönemki kotalarımızı düşürdü. Pandemi sürecinde evde olmak çalışan bir kadın, anne ve ev hanımını düzenimizi gerçekten bozdu. İş performansımı tabii ki etkiledi olumsuz anlamda.”

Özerklik, kişilerin davranışlarını başlatmak ve düzenlenmekte seçim yapabilme duygusunu yaşamalarıdır (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Özerklik ihtiyacı, bir kişinin eylemlerinin kontrol edildiğini veya bunları gerçekleştirmeye zorlandığını hissetmekten ziyade, kişinin kendi eylemlerini belirleyebileceği hissini içerir. Yüksek düzeyde iş özerkliği ve inisiyatif kullanma becerisine sahip çalışanların bilgi, yetenek, deneyim ve yaratıcılıklarını daha iyi performans için kullanma yeteneklerini ortaya çıkaracak bir ortama sahip olmaları performans ve motivasyonlarını daha da artırmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Nitekim bu araştırmada da çalışanların inisiyatif kullanma oranlarındaki artışın performans algılarıyla doğru orantılı olarak ilerlediğine dair bulgulara rastlanmıştır.

Önceki diğer katılımcıların algıladıkları performansın aksine K2, K4 ve K7 kişisel yetkinliklerini doğru kullanmaları sayesinde özerklik oluşturarak performanslarını daha da artırmayı başardıklarını belirtmişlerdir.

Bu noktada K2 inisiyatif kullanma yetisinin performansına çok ciddi bir katkı sağladığını hatta bu sayede yöneticiliğe aday gösterildiğini şu cümlelerle ifade etmiştir:

“İşyerimde yetkinlikleri de ölçtükleri için orada geliştirdiğin inisiyatif seni başka yerlere sürüklüyor. Burada, ekip arkadaşlarım ya da benim aldığım inisiyatifler sonucunda işimin hızlandığını gören diğer iş kollarındaki arkadaşlarım da geliştirdiğim iş fikirlerinden faydalandı. O yüzden yöneticim “Bu dönemde aldığın inisiyatifler senin farkındalığını, sana karşı farkındalık yaratmamıza sebep oldu” dedi.” Ayrıca “zamanı efektif kullanmak bir yetkinlik oldu ve zamanı belki de daha iyi kullanabildiğim için İK ile alakalı süreçlerimde müthiş pozitif geri dönüşler aldım. Aldığım inisiyatifler sayesinde yöneticiliğe aday gösterildim, akademiye girmeye hak kazandım.”

K2’ye benzer şekilde K4 de iş yaşam dengesini kurabilen kontrollü bir insan olduğunu ve bu sayede de sürecin hemen ardından işini büyütme imkanı yakaladığını şu cümleleri ile aktarmıştır:

“Aslında benim kendi işimi kurmak istememin temel sebebi iş özel yaşam dengesini oturtmaktı. Çünkü önceki işim gerçekten inanılmaz yoğundu. Amacım hem kendime hem de eşim ve çocuklarıma vakit ayırabilmektir. ...Pandemi benim için bir fırsattı herhalde. O yoğunluk biraz daha kontrollü bir çalışma temposuna yerini bırakmış oldu ve aile ilişkileri daha kuvvetlendirdi, iş anlamında da oturup düşünme fırsatı oldu. O yüzden sonrasında da zaten işi büyüttüm.”

K7 ise zaman yönetimi ve kesintiye uğraticı unsurlar olmadan gece çalışmanın işinin tüm gerekliliklerini yerine getirebilmesini sağladığını belirtmiştir:

“Süreç iş performansımı kötü etkilemedi, çünkü zamanımı yönetemediğimi düşündüğümde gece çalıştım. Aslında gece çalıştığım hiçbir şekilde hiçbir yerden etkilenmeden herhangi bir telefon gelmeden işyerinde olduğumuz zaman bölümümüz de çok şey oluyor aslında. Sadece ve sadece yaptığı işe odaklandım. Konsantre olduğum için de işim daha çabuk ilerliyordu ve performansım da daha iyi oluyordu.”

K1 ve K3 ise süreçte performanslarında bir değişiklik olmadığını aktarmışlardır.

K1 şu şekilde yorumda bulunmuştur:

“O içsel motivasyonun sağlayamadım ama tabii ki işlerimin hepsini düzenli planlı bir şekilde yetiştirdim. Kendi adıma ben bana göre verimli çalışmadım şirkette çalıştığına göre ama yöneticilerine göre performansında bir düşüklük olmadı.”

Benzer şekilde K3 de şu ifadeleri kullanmıştır:

“Bizim aylık raporlamalarımız oluyor, çalışanların değerlendirildiği raporlamalar... Bu raporlamalarda benim mesela çok aşağı çekildiğim ya da çok yukarıya çıktığım bir dönem olmadı. Yani biraz stabil gitti.”

## **6.4.5 Gelecekte tercih edilebilecek çalışma modeline yönelik bulgular**

Katılımcıların gelecekte tercih edebilecekleri çalışma modeline ilişkin sorulara verdikleri cevaplar aslında biraz da her bir katılımcının deneyimledikleri uzaktan çalışma modelini nasıl algıladıklarının bir özeti olarak düşünülmüştür. Bu noktada, görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan K3, K4, K7, K8 hibrit modele sıcak bakarken, K5 uzaktan çalışmayı tercih edeceğini, K1, K6, K8 ve K9 uzaktan çalışma taraftarı olmadıklarını ve K2 de sürecin gayet optimal olduğunu, daha uzun sürseydi performans kayıpları olacağını düşündüğünü söylemiştir.

K7 annelik rolünün gerekleri için hibrit modele sıcak baktığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben şunu çok isterdim: 2 gün ofis, 3 gün ev. Hem dinlenmiş olurum, hem hobilerime vakit ayırabilirdim, hem çocuğuma vakit ayırabilirdim, hem sosyalleşebilirdim ve zihinsel olarak da daha az yorulurdum. Tamamen evde olmak da istemem sadece ofise de gitmek istemem. İkisinin karması... Her şeyde bir denge gerekiyor bence.”

Annelik rolünün gereklerini yerine getirebilmek için uzaktan çalışmayı tercih edebilecek diğer bir katılımcı da K3 olmuştur:

“İş arkadaşlarıyla beraber olmak, iş disiplini için şirketteki çalışma ortamını kaçırmak istemiyorum. Ama anne tarafımı düşünürsek; çocuklarımın ihtiyacı olur ise ya da evden çalışmamı gerektirecek bir noktada olursa çocuklarım (örnek veriyorum, annem ilgilenmedi ya da kreşte bir sıkıntı çıktı vb.), artık bir işe gidemeyecek noktada olursam tabi ki değerlendiririm. Ama her şeyi standarda oturtursam şirkette çalışmaya devam etmek isterim açıkçası.”

Uzaktan çalışmaya sıcak bakılıp bakılmamasının biraz da kişilik özellikleri, sektör ve görev tanımına bağlı olduğuna dair de bulgular elde edilmiştir. Evden çalışmak, sosyalleşmeye ve sosyal yaşama ihtiyacı olan bireyler için diğerlerine kıyasla daha yorucu olabilmektedir (Harpaz, 2002). Bir gruba ait hissetmek doğal bir insani bir ihtiyaç olduğundan, evden çalışmak özellikle daha yoğun ilişki ihtiyacı olan bireyler için daha büyük bir hayal kırıklığı yaratma potansiyeline sahiptir. Bu noktada hayat pratikleri ev dışı aktivitelere daha yoğunlaşmış kişilerin veya yüz yüze iletişimin ve ikili ilişkinin önemli olduğu sektörde çalışanların uzaktan çalışmaya çok sıcak bakmadıkları düşünülmektedir. Nitekim K9, K10, K4 ve K6 uzaktan çalışmaya sıcak bakmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tıbbi mümessil olan ve kendini dışa dönük olarak tanımlayan K9 şu ifadeleri kullanmıştır:

“Bir gün bile olsa hafta içi izin verilmemeli ve biz evde olmamalıyız. Çünkü güya dinleyeceksiniz ama yok perdeleri yıka, evdesin şunu yap, ütü yap... O yüzden galiba hep sahada olmak daha motive edici oluyor. En azından bir şeylerin bahanesi olabiliyor: ben de çalışıyorum, yoruldum deme lüksünüz oluyor.... Ayrıca müşterilerimizle ilişkilerimizi yüz yüze görüşmeler kuvvetlendiriyor.”

Verdiği eğitimlerin yüz yüze olmamasından dolayı yaşadığı sıkıntıları daha önceki bölümlerde ifade eden ve kendini ‘iş bitirici bir kadın’ olarak nitelendiren K10 da şu şekilde görüş bildirmiştir:

“Uzaktan çalışma modelini asla tavsiye etmiyorum çünkü çalışmak da bir sosyalleşmek bence. Buna inanıyorum. Bunun zararını zaten 1,5-2 sene boyunca gördük”

Hibrit yapının bazı sektörlerde daha rahat uygulanabileceğini düşünen ve pandemi sonrasında bu modeli işyerine uygulayan İK danışmanlığı sektöründeki K4 de şu ifadeleri kullanmıştır:

“%100 uzaktan çalışmaya karşıyım. Hibrit yapı aslında mantıklı. Her iş için uyar mı bilmiyorum ama bizim işimiz için bence çok uygun bir model.”

K6 ise evden çalışacak kadın olmadığının altını şu şekilde çizmiştir:

“Ben evde çalışacak bir kadın değilim. Ya o benim için uygun değil. Sabah kalkıp giyinip makyajımı yapıp çıkmalıyım. Evde olduğunuz sürece, özellikle hem işinize düşkün hem de evinizde titiz bir bayansanız çok yıpranıyorsunuz. Çünkü evde oturduğunuz yerde orası temizlendi mi, burası battı mı onları görüyorsunuz.” sözleriyle evden çalışacak kadın olmadığının altını çizmiştir.

Temizlik ürünleri satış temsilcisi olan ve müşterileriyle yüz yüze görüşmediğinde unutulduğunu ve siparişlerin azaldığını daha önceki bölümlerde belirtmiş olan K8 ise şöyle görüş bildirmiştir:

“Dönemsel olarak uzaktan çalışma yapılabilir. Bu benim motivasyonumu fazlasıyla artırır. Süreç uzasaydı evet bizi zorlayabilirdi, o zaman işte o özlediğimiz aile yaşantısı batıyor hale gelebilirdi. Ayın 3 günü uzaktan çalışıyoruz deseler; “Hayır, ben sahada olmak istiyorum” demezdim.”

Bankada portföy yöneticisi olarak görev yapan K2 de sürecin gayet optimal olduğunu, uzadığı zaman ‘çalışıyor muyum, çalışmıyor muyum’ algısının karışacağını düşündüğünü söylemiştir. Süreçte motivasyonunu korumakta büyük zorluk çeken K1 ise uzaktan çalışmayı kesinlikle tercih etmeyeceği yönünde görüş bildirmiştir.

Son olarak K5, mesleğinin de uygun olması nedeniyle, gelecekte uzaktan çalışma modelini tercih edebileceğini şu şekilde aktarmıştır:

“Yol probleminin ortadan kalkması ve inisiyatif kullanabilmenin motivasyonumu artırması nedeniyle pandemiden sonra da, zaten mesleğim gereği uzaktan çalışmaya müsait bir meslek, tekrar uzaktan çalışmaya uygun olan işler tercih etmeyi düşünürüm iş değiştirirsem.”

## 7. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

2019 yılının sonunda ortaya çıkan ve 2020 Mart ayı itibariyle Dünya Sağlık örgütü tarafından ‘pandemi’ olarak kabul edilen COVID-19, sadece bir salgın olarak kalmayıp küresel olarak ekonomik, sosyal, kültürel vb. pek çok etki yaratmıştır. Tüm dünya genelinde uygulanan sosyal mesafe, izolasyon, seyahat ve sokağa çıkma kısıtlamaları bireylerin sadece gündelik hayatlarını ve psikolojilerini etkilemekle kalmayıp çalışma rutinlerini de ciddi şekilde değiştirmiştir. Tam da bu noktada, her ne kadar pandemi öncesinde de örgüt ve çalışanın isteğine bağlı olarak uygulanmakta olan uzaktan çalışma modeli, bu süreçte dünyanın pek çok yerinde, ekonominin de sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında pek çok örgüt için zorunlu bir çalışma modeli haline gelmiştir.

21. yy’da iş hayatında daha aktif yer alan kadınlar için pandemi sürecinde uzaktan çalışma iş yaşam dengesi ve özerklik noktasında büyük öneme sahip olmuştur. Uzaktan çalışma modelini daha öncesinde deneyimlememiş olan pek çok kadın çalışan bu deneyimi yaşamak zorunda kalmıştır. Kadınların 18. yy ile iş hayatına girmesiyle yapısal değişikliğe uğrayan aile içi rol dağılımı bu süreçteki uzaktan çalışma modeli ile yeni iş yaşam dengelerine veya çatışmalarına zemin oluşturmuştur. Aynı zamanda, bu çalışma modelini deneyimleyen kadın iş görenlerin süreçte oluşturdukları kişisel farkındalık ve sahip oldukları veya kazandıkları özerklik seviyesi değişikliklere uğramıştır. Kimi kadın çalışan süreçte kendilerine ve ailelerine ayırdıkları zaman ve emeğin kalitesini ve işlerinde kullandıkları inisiyatif seviyelerini artırarak yaşam doyumu, motivasyon ve performansına olumlu bir ivme katabilmişken kimileri için durum farklı şekilde sonuçlanabilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, pandemi sürecinde uzaktan çalışmak zorunda kalan kadınların uzaktan çalışma modeli ile iş yaşam dengesi ve özerklik noktalarında performans ve motivasyon algılarındaki ilişkiyi belirlemek olmuştur. Bu amaçla, benimsenen nitel araştırma yöntemine uygun olarak, Ankara’da özel sektörde çalışan 10 evli kadın ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelemesi için tema analizi kullanılmış, yapılan görüşmelerin içerikleri defaten incelenmiş ve kod,

kategori ve temalara ayrılmıştır. Daha sonrasında yapılan analizlerle pandemi sürecinde uzaktan çalışan kadınların iş yaşam dengeleri ve özerklik seviyeleri ile performans ve motivasyon algıları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu noktada araştırma sonucunda, pandemi sürecinde uzaktan çalışan kadınların görev tanımı ve sektörlerine bağlı olarak sahip oldukları iş yaşam dengesi ve özerkliklerinin performans ve motivasyon algılarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Pandemi koşulları nedeniyle plansız ve hızlı bir geçiş yapılan uzaktan çalışma modeli için örgütün ve çalışanın sahip olduğu teknik ve psikolojik altyapı, sürecin iş görenin algısındaki konumunu önemli noktada etkileyen faktörlerden biri olmuştur. Öncelikle salgın hastalık ve zorunlu olarak evden çalışmanın iş gören üzerinde başlangıçta ‘bilinmezlik’ nedeni ile çoğunlukla kaygı ve tedirginlik yarattığı ve koşullara adaptasyonun farklı sürelerde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Mustajab’ın (2020) çalışması, katılımcıların ne zaman ve nerede çalışacaklarını belirlemede daha fazla esnekliğe sahip olmasının çalışan üzerinde iş yaşam dengesi anlamında pozitif bir etki yarattığını savunmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda alan yazındaki bu iddiaya bir koşulun eklenmesinin gerektiği düşünülmektedir, o da ev içinde gerekli çalışma alt yapısının varlığı veya yokluğu noktasındadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, evlerinde kendileri için ofis ortamına benzer bir çalışma mekanı oluşturan iş görenler iş ve aile arasındaki fiziki sınırı daha rahat koruyabilmiş, bunu başaramayanlar ise çoğunlukla hem iş ve ev rolleri arasında çatışma yaşamış hem de boyun düzleşmesi veya bel fitiği gibi bazı fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşmıştır. Bu noktada, özellikle çocuk sahibi kadın çalışanlarda, kesintiye uğraticı unsurlarla karşılaşmamak için çalışma ortamının fiziki olarak izolasyonunun çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürde daha önceden yapılmış olan çalışmalar, bazı sektörlerde uzaktan çalışma modelinin daha uygulanabilir olduğu üzerinedir. Nitekim Mustajab ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırma sonucunda evden çalışmanın pek çok sektör için uygulanabilir olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat bu araştırma ile uzaktan çalışma modelinden elde edilebilecek verimin sadece sektöre değil aynı zamanda çalışanın görev tanımına da bağlı olarak değişebildiği görülmüştür. Yapılan araştırma ile çalışanın sadece sektörü değil görev tanımının da uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığının çalışanın performans ve motivasyon algısı üzerinde önemli bir etki yaratabileceği tespit edilmiştir. Sektörün veya işin yapısı uzaktan çalışmaya uygun olduğunda çalışanın sürece adaptasyonu kolaylıkla

gerçekleşebilmekte veya herhangi bir performans kaybı olmayabilmektedir. Buna karşın özellikle satış, eğitim vb. müşterilerle ikili ilişkilerin yoğun olduğu alanlarda uzaktan çalışma nedeniyle iletişim için online platform kullanımının verimliliği düşürebildiği gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli nokta; örgüt tarafından gerekli teknik veya manevi destek altyapısının sağlanmasının çalışanın evde işe hazır olma durumu ve örgüte aidiyetlik hissini etkileyebildiğidir. İşyerinin teknolojik altyapı, süreç planlaması, kriz yönetiminde yardım alınabilecek destek ekiplerine sahip olması veya çalışanın ihtiyaç duyması noktasında maddi destek sunabilmesi çalışanın örgüte aidiyetlik hissini geliştirebilmekte, aynı zamanda da motivasyon ve performansını artırabilmektedir. Bu noktada, alan yazında uzaktan çalışma modelinde örgüt tarafından sunulabilecek bu alt yapı desteğinin etkilerine dair bir bilgiye rastlanılmadığından yapılan araştırmanın bulgularının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Alan yazında şimdiye kadar yapılan araştırmalarda kadın çalışanların uzaktan çalışma modelindeki kişisel bakım ve sağlıklı yaşam durumlarının motivasyon veya performanslarına doğrudan etkisine yönelik bir bilgi ile karşılaşmamıştır. Buna karşılık bu araştırmayla, uzaktan çalışma sürecinin getirdiği evde olma durumunun çalışan kadınlar için kıyafet serbestliğinden uyku düzenine, kişisel bakımdan beslenme düzeni değişikliklerine varıncaya kadar farklı sonuçlar doğurabildiği gözlemlenmiş ve bunların çalışanın performans ve motivasyon algısına olan etkileri incelenmiştir. Evden çalışıldığı bu dönemin başlangıcı bazı çalışanlar tarafından her ne kadar 'rehavet verici' olarak değerlendirilse de evden çalışan kadınların bu dönemde çoğunlukla beslenme ve uyku düzenlerinde bir iyileşme olduğu söylenebilmektedir. Beden sağlığına yönelik bu bulgular da örnekleme konu olan çalışan kadınlarca keyif, motivasyon ve performans artışı olarak yorumlanmıştır. Buna karşılık, bazı kadınlar için başlangıçta bir kazanım olarak görülen yoğun bir kişisel bakım ihtiyacının ortadan kalkmasının, kişisel bakımın bir kadının hayatında çok büyük öneme sahip olmasından dolayı, zaman geçtikçe motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratabildiği de gözlemlenmiştir. Öyle ki çalışan bazı kadınlar için kişisel bakımın, gelecekteki çalışma modelinin seçiminde tek başına belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkabildiği görülmüştür. Sabah kalkıp giyinmek, makyaj yapmak, saçları düzeltmek vb. kişisel bakım uygulamalarının eksikliği kimi kadınların dünyasında ofis



hayatının devamlılığı isteği doğurabilmektedir. Bunun uzun süre karşılanmadığı durumlar ise kadınların performans ve motivasyon algılarına negatif bir etki yaratabilmektedir.

İşe gidiş- geliş sürelerinden artırılan zaman, literatürdeki teori ve araştırmaları destekler nitelikte, örneklem grubundaki çalışan kadınların iş yaşam denge algısında artı hanesine yazılan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcı geri bildirimlerine dayanarak çalışanların yol sürelerinden tasarruf etmelerinin, ev ve sosyal yaşamlarında daha fazla vakit geçirmelerini sağlayarak çalışanın verimliliğini artırdığı hatta pek çok kadın çalışanın bu sebepten ötürü gelecekte hibrit çalışmayı istediği gözlemlenmiştir. Bu noktada, çalışanın verimlilik düzeyindeki bu artıştan dolayı uzaktan veya hibrit çalışma modeline geçmenin örgütler için de avantaj sağlayacağı düşünülmektedir.

İş aile yaşamı sınır teorisine göre, işe ait görev ve sorumlulukları iş yerinde gerçekleştirmek iş ve özel yaşam arasında fiziki ve psikolojik bir sınır oluştururken bu alanların oluşturulamaması sınırları bulanıklaştırmakta ve hatta Clark'ın (2000) ifade ettiği gibi sınırların geçirgenliğini artırmaktadır. Ayrıca Naswall, Hellgren ve Sverke (2008) de, evden çalışmanın iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırması nedeniyle evin hem çalışma hem de yaşam alanı olmasının her iki alanın birbirine karıştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu araştırma ile sınır bulanıklaşmasına, kadının evin içinde nasıl algılandığına bağlı olarak değişik oranlarda rastlanabileceği görülmüştür ve dolayısı ile alan yazının bulgularını desteklemenin yanı sıra detaylandırma durumu söz konusu olmuştur. Diğer bir ifade ile pandemi sürecinde uygulanmak zorunda kalınan uzaktan çalışma modeli, çoğu çalışan kadının iş ve ev sınırlarının ve bu alandaki rollerinin pek çok zaman bulanıklaşması ile sonuçlanmıştır. Bu noktada yapılan bu araştırmada, çocuğu olan ve/veya evin sorumluluklarına yönelik sağlıklı görev dağılımı yapamamış olan veya dışardan bu sorumluluklar için bir yardım alamayan kadınların iş yaşam çatışması ile daha sık karşılaşabildiği tespit edilmiştir. Bu çatışmayı yaşayan kadınların ev içinde 'çalışan' kimliğinin kabul görmemesi veya artan ev yükü nedeniyle yaşam doyumları ve özellikle motivasyon algılarının ciddi şekilde azaldığı görülmüştür. Bu noktada, uzaktan çalışmanın verimliliğinin sağlanabilmesi için aile içindeki görev dağılımının sağlıklı bir şekilde uygulanmasına müteakip bu çalışma modelinin tercih edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Aksi takdirde evden çalışan kadın psikolojik olarak ciddi bir yıpranma sürecine girebilmektedir.

İş-aile çatışmasında uzun mesai saatlerinin önemli bir belirleyici olduğu literatür tarafından da desteklenmektedir. Ancak alan yazında bu güne kadar yapılmış olan çalışmalar çoğunlukla uzayan veya esneyen mesai saatlerinin çalışanın motivasyonunun düşmesine sebebiyet verdiği yönelt olmuştur. Buna karşın, bu araştırmada duruma sadece iş yaşam dengesi boyutundan değil özerklik noktasından bakılmış ve bu bakış açısının farklı çıktılar doğurabildiği görülmüştür. Öyle ki, çalışan bazı kadınların özellikle iş yükümlülüklerini kendileri için uygun zaman dilimlerinde yerine getirebilme inisiyatifi kullanmalarının yaşadıkları baskıyı belli bir oranda azaltmalarına yardımcı olduğu, hatta burada sahip oldukları özerklik sayesinde sahip oldukları iş bitiricilik, yeterlilik, öz disiplin veya zaman yönetimi gibi karakteristik özelliklerini fark ettikleri ve bu durumun da yaşam doyumları, performans ve motivasyon algılarında olumlu bir etki oluşturduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Dolayısı ile yöneticilerin uzaktan çalışan kadının koşulları ile empati kurabilmesi, çalışanın görevlerini aksatmadan teslim süresi veya çalışma saatlerini belirleyebilmesi vb. konularda inisiyatif kullanma şansının verilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü pek çok kadın çalışan, özellikle anne olanlar, eve yönelik sorumluluklarının olmadığı zaman dilimlerinde daha yoğun konsantrasyon ve performansla çalışabildiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırma ile pandemi döneminde iş yükünün sektöre bağlı olarak arttığı veya azaldığına dair bulgularla karşılaşılmıştır. İşin azaldığı sektörlerde yöneticinin, bu piyasa koşulu objektif olarak değerlendirmesi ve azalan çalışan performansına bu gözle bakması önemlidir. Bu koşul gerçekleştiğinde çalışan, performansının azaldığını hissetse dahi bunun motivasyonunu olumsuz etkilemesine müsaade etmemeyi başarabilmektedir. Buna karşılık, uzaktan çalışanlar için belirlenmiş olan iş yükünün artırılmasının çalışanın iş yaşam dengesini direkt olarak negatif etkileyebildiği hatta aile içi çatışmalara neden olabildiği görülmüştür. Çalışan psikolojisinde oluşan bu durumun bir süre sonra yönetici veya örgütle çatışmayla sonuçlanması mümkün olabilmektedir.

İş görene tanınan özerkliğin çalışan performansına olumlu katkıları olduğuna dair alan yazında da çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, görevlerinde inisiyatif alabilme ve bu işle ilgili kararlara katılabilme, çalışanların özerkliğe sahip olduğunu gösteren bir faktördür. Çalışanın işini kontrol edebiliyor olduğunu hissetmesi ise işe başlama arzusunu artırarak performansına da olumlu bir ivme kazandırmaktadır. Buna karşılık örgütün kontrolcü, katı ve agresif tavırları ve artan denetim çalışanın motivasyon ve performansında negatif etki

yaratmaktadır. Nitekim araştırmanın bulguları da literatürdeki yukarıda aktarılan bilgiyi kanıtlar niteliktedir. Uzaktan çalışma sürecinde her ne kadar başlangıçta katılımcıların çoğu işlemleri için sıkça onay almak zorunda hissettiklerini belirtseler de süreç ilerledikçe online iletişimin zorluğu veya efektif olmaması nedeniyle katılımcılar inisiyatif kullanma oranlarının arttığını ve bu durumun da kendilerinde liderlik, iş bitiricilik, yeterlilik vb. özellikleri keşfetmelerine imkan sağladığını aktarmışlardır. Bu noktada, çalışanın hem inisiyatif kullanabilmesi hem de bahsedilen kişisel farkındalıkları geliştirmesi performansıyla doğru orantılı olarak kariyerinin gelişimini de sağlayabilmektedir. Dolayısı ile örgütün ve yöneticilerin yaklaşımının ve sağladığı güven ortamının çok büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Çalışan katılımıyla hazırlanacak başarılı bir uzaktan çalışma planı, çalışan ve yönetici için sağlıklı bir şekilde uygulanacak bir iş sözleşmesi niteliğinde olacaktır.

Özerklik kuramına göre, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin oranı, bireyin motivasyon düzeyini belirleyen en önemli faktördür. Bu temel ihtiyaçlardan biri olan ilişkili olma ihtiyacı, yalnızca duygusal kabulü teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda karşılıklı saygı, ilgi ve diğerine karşı güven duygusunu oluşturmaktadır. Bu sayede de bireyin ilişkilerinde desteklenmiş ve tatmin olmuş hissetmesine olanak tanımaktadır. Hallin'in (2020) araştırmasının çıktısı evden çalışırken sosyal ve fiziksel iletişimin azaldığı, dijital iletişimin arttığı, iş ve özel yaşam arasındaki çizginin yok olduğu ve işe yönelik azalan motivasyon olmuştur. Nitekim, bu çalışmanın sonuçları da benzer nitelik göstermiştir. Bu araştırma ile de pandemi ile gelen uzaktan çalışma sürecinde çalışanların mesai arkadaşları veya müşterileri ile iletişimlerinin büyük oranda online platformlar üzerinden gerçekleş(eme)mesi, çalışanın ihtiyaç duyduğu yardıma ve desteğe ulaşmakta sorunlar yaşamasına veya iletişimin resmileşmesine sebep olabildiği gözlemlenmiştir. Süreçte iş arkadaşları ile yapılan fikir alışverişi veya sosyal ilişkilerin tatmini noktasında önemli zorluklar meydana gelebildiği görülmüştür. Bu noktada başta bire bir iletişimin hayati önem taşıdığı satış gibi birimlerin çalışanlarının yanı sıra bu araştırmanın örneklemini oluşturan çalışan kadınlar, zayıflayan iletişimden hem profesyonel hem de psikolojik anlamda çok rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Diğer bir ifade ile ilişkili olamamak çoğu çalışanın motivasyonunu düşürmüştür. Hatta pek çoğu sürecin ve uzaktan çalışmanın bitmesini bir an önce sağlıklı sosyal ilişkileri yeniden kurabilmek için istemiştir. Dolayısı ile uzaktan çalışmayı benimsemeyi planlayan örgütlerin çalışanlarının ilişkili olma ihtiyacını tatmin edecek düzeyde politikalar geliştirmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Akça ve Tepe Küçükoğlu (2020) da yaptıkları araştırma ile özellikle kadın uzaktan çalışanların aile ve çocuklarıyla daha fazla zaman geçirme şansı yakaladığını ortaya koymuştur. Ancak, uzaktan çalışan kadınların bazıları için evden çalışma işe dair görevlerini yerine getirdikten sonra çocuklarla ilgilenmek, ev temizliği veya yemek yapmak gibi ev hayatının sorumluluklarını da yerine getirmelerine fırsat tanırken diğerleri için ev ve iş sorumluluklarının iç içe geçmesi anlamı taşıyabilmektedir. Bu araştırma ile ise uzaktan çalışan bazı kadınlar için ailelerine ayırdıkları zamanın miktarı ve kalitesinin artmasının yaşam doyumlarında büyük bir artı oluşturabildiği buna karşılık bazıları için de evden çalışmanın kişisel yaşam alanlarının daraltıldığı hissi yaratabildiği tespit edilmiştir. Bu noktada çalışan kadının ev içindeki rollerinin yükü ve ailenin de kadının ‘çalışan’ rolünü benimseyebilmesinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bu koşulları olumlu şekilde deneyimleyen uzaktan çalışan kadınlar süreçte aileleriyle geçirdikleri zamanın kalitesini artırmanın, uzun yıllar hafızalarından silinmeyecek hatıralara sahip olmanın etkisiyle, hem yaşam doyumunu hem de performans ve motivasyon noktalarında pozitif geri dönüşlerle sonuçlandığını aktarmışlardır. Aynı anda hem ev kadını hem de iş kadını olabildiğini fark eden kimi kadınlar gelecek için uzaktan çalışma veya hibrit modeli tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir. Diğerleri ise ev ortamından bir an önce çıkıp iş hayatına dönmek istemişlerdir. Bu kapsamda uzaktan çalışmayı planlayan kadının ev içindeki görev, sorumluluk ve kendisine yönelik rol algısının ne olduğunu detaylı bir şekilde değerlendirmesinin iyi olacağı düşünülmektedir.

Alan yazın, çalışanların işlerini yaparken yeteneklerinden faydalanabiliyor olmalarının veya yeteneklerini geliştirebilmelerinin kendilerini de yetkin görmelerini sağlayarak motivasyon ve performanslarını artırdığını savunmaktadır. Araştırmanın bulguları da bu savı destekler nitelikte olmuştur. Bahse konu bulgulara dayanarak uzaktan çalışmanın iş görenin kişisel bilgi, yetenek ve yaratıcılığını belirleyen iş özerkliğini ortaya çıkarabileceği bir zemin oluşturduğu düşünülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere, pandemide zorunlu uzaktan çalışma süreci, bazı kadın çalışanların kendilerine yönelik pek çok özelliği keşfetmelerini veya yeni kişisel özellikler kazanmalarını da beraberinde getirmiştir. Kimi çalışan için bu süreç yetkinlik ve yeterlilik hissinde ciddi bir farkındalık yaratmış, kimi zaman yönetiminde yetkinlik kazanmış, kimi lider ruhlu ya da pratik zekalı olduğunu fark etmiştir. Tüm bu farkındalıklar ise araştırmanın örneklemini oluşturan çoğu uzaktan çalışan kadının performans ve motivasyonuna katkı sağlamıştır. Buna karşılık, kimi

kadın ise iş yaşam dengesini kuramadığı veya yeterli özerkliğe sahip olamadığını düşündüğü için azalan performans ve motivasyonu nedeniyle iş hayatına yoğunlaşma kararı almıştır.

Literatürde daha önce yapılan araştırmalar, kısa süreli olarak uygulanan uzaktan/evden çalışma modeli iş görenlerin iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etki yaratırken modelin uzun süre uygulanması durumunda iş görenlerin tatmin ve iş performansı düzeyinde düşüşler gözlemlenebildiği üzerine varsayımlarda bulunmuştur. Nitekim bu araştırmada da bahse konu varsayımları destekler nitelikte bulgulara rastlanmıştır. Pandemi dönemindeki uzaktan çalışma sürecinde uzaktan çalışan kadınların belli bir süre sonra iş yerinin fiziki ortamını özleyebildiği bu noktada da içsel motivasyonunu diri tutmayı başaranların ise bu çalışma modelini gelecekte de tercih edebilecekleri görülmüştür.

Pandemi ile birlikte zorunlu ve ani bir geçiş yapılan uzaktan çalışma modelinde iş görenler tarafından deneyimlenen sürecin benzeyen veya farklılaşan yönleri olmasına karşın çalışanın bu süreci nasıl algıladığının büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu süreçte uzaktan çalışan kadınlardan iş yaşam dengesini koruyabildiklerini ve/veya örgütlerinin sunduğu imkanlar ya da kişisel özellikleri sayesinde özerklik seviyelerini artırmayı başardıklarını düşünenler performans ve motivasyonlarını olumlu olarak değerlendirirken bu koşullara veya durumlara sahip olmayanlar performans ve motivasyonlarından da memnun kalmamışlardır. Nitekim bu çalışmaya katılanların da sürece bakış açılarını gelecekte sahip olmayı istedikleri çalışma modelinin ile özetlenir nitelikte olduğu düşünülmektedir. Kimileri gelecekte de uzaktan çalışabilmeyi istediğini ifade ederken kimileri hibrit modeli veya ofisten çalışma modelini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada, katılımcıların süreçte deneyimledikleri olumlu veya olumsuz durumlara ya da oluşturdukları kişisel farkındalığa bakılmaksızın, pandemi sürecinde deneyimlenen uzaktan çalışma modelinin tüm çalışanlar üzerinde gelecekteki iş ve sosyal yaşam tercihlerine ışık tutacak nitelikte olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abeeda A., Pooja, Dirk, De Clercq, Imanol, Belausteguigoitia (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction, *Human Resource Development Quarterly*, C:XXVII, No:3.
- Akbaş Tuna, A., Türkmendağ, Z. (2020). COVID-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260.
- Akca M. ve Küçüköğlü, M. T. (2020) COVID-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma, *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 8(1), 71-81.
- Alkan Meşhur, H.F. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 1-24.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *The Journal of Management Development*, 23, 5/6, 518–550.
- Amabile, T., ve Kramer, S. (2013). Working from home: A work in progress. *Harvard Business Review*, 15 Aralık 2020 tarihinde <https://hbr.org/2013/07/working-from-home-a-work-in> adresinden alındı.
- Arslan, A., Golgeci, I., ve Larimo, J. (2021). Expatriates, rise of telecommuting, and implications, for international business: M. Marinov ve S. Marinova, içinde *COVID-19 and International Business: Change of Era*, N.York: Routledge.
- Bailey, J. M. (2005). Work and life balance: A study of community college occupational deans. Yayınlanmamış doktora tezi, Michigan State Üniversitesi, Michigan.
- Baines, S. ve Gelder, U. (2003). What is family friendly about the workplace in the home? The case of self-employed parents and their children. *Technology, Work and Employment*, 18 (3), 223–234.
- Bao, Y., Sun, Y., Meng, S., Shi, J. ve Lu, L. (2020). 2019-nCoV epidemic: Address mental health care to empower society. *Lancet*. 395(10224), e37-38.
- Barnett, RC. (1999). A new work- life model for the twenty- first century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 143- 158.
- Belanger, F., (1999). Workers's propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management*, 35, 139-153.
- Bielby, W. T. and Bielby, D. D. (1989). Family ties: balancing commitments to work and family in dual earner households. *American Sociological Review*, 54, 776- 789.

Bilginoğlu, E. (2021). Covid 19 Pandemisi Sırasında Uzaktan alışmanın Artan nemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları, alışma ve Toplum dergisi 2021(2), 1099-1146.

Brown, P. (2004). Promoting work/life balance in a "hurry culture": Issues and challenges. <http://www.griffith.edu.au/ins/collections/proflects/brownp04.pdf>

Bussing, A. (1998). Teleworking and quality of life, Jackson, P.J. ve Van Der Wielen, J.M., içinde, Teleworking: International Perspective, London: Routledge.

Butler, E. S., Aasheim, C., ve Williams, S. (2007). Does telecommuting improve productivity?. Communications of the ACM, 50(4), 101-103.

Bülbül, ř., Giray, S. (2012). İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (4), 102.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. Academy of Management Executive, 13(3), 81-90.

Chandra, V. (2012). Work life balance: eastern and western perspectives, The International Journal of Human Resource Management, 23 (5), 1040-1056.

Choudhury, P. (2020). Herhangi bir yerden çalışma yaklaşımını benimsediğimiz bir gelecek. Harvard Business Review Türkiye, Kasım, 65-73.

Clark, C. (2000). Work/family Border Theory. A new theory of work/life balance. Human Relations, 53(6), 747- 770.

Clark, M., Koch, L. and Hill, E. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2), 121-140.

Clark, S. C. (2000). Work-family border theory: A new theory of work-family balance, Human Relations, 53 (6), 747-770.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. Journal of Vocational Behavior, 58, 348- 365.

Clinton, M., Totterdell, P. ve Wood, S. (2006). A grounded theory of portfolio working. Experiencing the smallest of small businesses. International Small Business Journal, 24 (2), 179-203.

Colucci, M. (2007). European Framework Agreements and Telework: Law and Practice, A European and Comparative Study, Ed.by. Roger Blanpain, The Netherlands, Kluwer Law International.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Goldsby, M.G. (2007). The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. Journal of Leadership and Organizational Studies, 13, 4, 56–72.

- Dude, D.J. (2012). *Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice*, the University of Iowa, USA.
- Di Martino, V., Wirth, L. (1990). *Telework: A New Way of Working and Living*, *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Edwards, J.R., Rothbard, N.P. (2000). *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs*. *Academy of Management Review*, 25 (1), 181.
- Ersoy, A. ve Yalçinoğlu, P. (Ed.) (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Esser, K.M. Olsen (2012). *Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework*. *European Sociological Review*, 28 (4), 443-454.
- Eurofound and ILO (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva.
- Eurofound. (2020c). *Telework and ICT-Based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*, [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf).
- Felstead, A., Henseke, G. (2017). *Assessing The Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance*, *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Fonner, K.L. ve Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their Jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Frey, C.B., Chen, C. (2020, June). *Divided World of Remote Work*. Citi GPS: Global Perspectives ve Solutions (Ed.) *Technology At Work v5.0: A New World of Remote Work*, 38-46.
- Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Garg, A.K. ve R. van der J. (2015). *The benefits and pitfalls of employee working from home: Study of a private company in South Africa*. *Corporate Board: Role, Duties ve Composition*, 11(2), 36- 49.
- Glesne, C., Ersoy, A., Yalçinoğlu, P. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.



- Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., Charalampous, M. (2019). Construction and Initial Validation of the E-Work Life Scale to Measure Remote E-Working, *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41, 255-279.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2017) . *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hallin, H. (2020). *Home-Based Telework During The COVID-19 Pandemic*, Master Program In Work Life Science.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Herbert, T., Lanfranconi, S., Mabbott, J. (2020). Remote Work is Radically Reshaping How We Work. <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/predictions-after-COVID-19/remote-work-reshaping-ways-of-working.html>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49- 58.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. and Colihan, J. (1998). Influences of the virtual Office on aspects of work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- ILO. (2016). *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*. International Labour Office. Sectoral Policies Department, Geneva.
- ILO. (2020a). *COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection, Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work*, 5 June, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf), (Erişim tarihi:10.01.2021).
- ILO (2020). *Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_751232.pdf)
- Greenhaus J.H. and Powell, G.N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work- Family Enrichment, *Academy of Management Review*, Vol: 31, No: 1, 72.

Iliopoulou, K.K., While, A.E. (2010). Professional Autonomy and Job Satisfaction: Survey of Critical Care Nurses in Mainland Greece. *Journal of Advance Nursing*, 66 (11), 2520-2531.

Kandemir, M. (2011). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*, İstanbul, Legal Kitapevi.

Kapız, S. Ö. (2002). İş - aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139- 153.

Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations 2ed*, New York, Wiley, 189.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.

Kıcıır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

Kier, L., Forbes Communications Council (2020, August 10). Remote Work: The Ultimate Equalizer For Talent Acquisition And Employee Experience. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/08/10/remote-work-the-ultimate-equalizer-for-talent-acquisition-and-employee-experience/#41abe58f7986>

Kirk, J., Belovics, R. (2006). Making e-working work, *Journal Of Employment Counseling*, C:XLIII, 41.

Koyuncu, A. G. (2008). *Enformel sektörde kadın emeği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lal, B. (2009). “Homeworkers’ usage of mobile phones; social isolation in the home workplace, *Journal Of Enterprise Information Management*, C: XXII,3.

Lewis, S., Gambles, R., ve Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.

Lockwood, N.R. (2003). *Work/Life Balance Challenges and Solutions*, Research Quarterly Society for Human Resource Management, 2,2.

Malecki, E.J. ve Moriset, B. (2008). *The digital economy: business organization, production processes and regional developments*, London and Newyork, Routledge TaylorveFrancis Group.

- Mann, S., Varey, R., ve Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Martha J., Fay, Susan L., Kline (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in HighIntensity Telecommutin, *Journal of Applied Communication Research*, C:XXXIX, No2.
- Maxwell, G. A. and McDougall, M. (2004). Work- life balance. *Public Management Review*, 6(3), 377- 393.
- Mustajab, D , Bauw, A , Irawan, A , Rasyid, A , Aldrin Akbar, M. ve Amin Hamid, M . (2020). COVID-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4 (2), 483-497.
- Naswall, K., Hellgren, J., ve Sverke, M. (2008). *The Individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
- Newport, C. (2020). Why Remote Work Is So Hard—and How It Can Be Fixed. <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Noguchi, Y. (2020). Laundry Between Emails: Working From Home Goes Viral In The Time Of Coronavirus. <https://www.npr.org/2020/03/09/812898220/laundry-between-emails-working-from-home-goes-viral-in-the-time-of-coronavirus>
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi, Öneri, C:VI, No:22, Haziran 146.
- Özaydın, M. M. (2013). Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş Ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 47-72.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129.
- Pearlson, K.E., ve Saunders, C. S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 117-128.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkiye Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 314-315.

Raines-Loring, J. (2020). Remote Work: What Not To Do, Talent Acquisition Excellence Essentials.

[https://www.hr.com/en/magazines/talent\\_acquisition/march\\_2020\\_talent\\_acquisition/remotework-what-not-to-do\\_k7xag72l.html?utm\\_source=emailveutm\\_campaign=essentials-talentacquisitionveutm\\_content=remotework%3Awhatnottodo-emailveuid=-1](https://www.hr.com/en/magazines/talent_acquisition/march_2020_talent_acquisition/remotework-what-not-to-do_k7xag72l.html?utm_source=emailveutm_campaign=essentials-talentacquisitionveutm_content=remotework%3Awhatnottodo-emailveuid=-1)

Robbins, S.P., ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış; Organizational Behavior, Çeviri Editörü: İnci, Erdem, İstanbul: Nobel Yayınları.

Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51.

Serinikli, N. (2018). Endüstri 4.0'ın Özel, Kamu ve Kooperatif Sektörlerine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 1607-1621.

Shareena, P., ve Shaid, M. (2020). Work from home during COVID-19: Employees perception and experiences. *Global Journal for Research Analysis*, 9 (5), 1-3.

Sığrı, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri (1. Basım), İstanbul: Beta Yayınları.

Siha, S.M., Monroe, R.W. (2006). Telecommuting's Past and Future: A Literature Review and Research Agenda, *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482.

Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21-34.

Soysal, T. (2006). Tele Çalışma, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, C:IX, 1, 133-165.

McIntosh, S. (2003). Work-Life Balance: How Life Coaching Can Help, *Business Information Review*, 20(4), 183.

Şener, İ., ve Abunasser, N. (2020). The effect of individual antecedents on workfamily conflict: A research on employees working from home dur to Covid- 19 Pandemic, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(7), 189-201.

Tan,G. (2007). A Tipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma (Basılmamış, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim dalı, Ankara, 47-48.

Teo, T.S.H., Lim, V.K.G. ve Wai, S.H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, 18 (5), 329–343.

Wilensky, H.L. (1960). Work, Career and Social Integration. *International Social Science Journal*, 12 (4), 543- 560.

Zedeck, S. and Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.

## EKLER

### EK 1: YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI

1- Pandemi sürecinin ve bu süreçte uzaktan çalışmanın yarattığı psikolojik etkilerden (hastalık korkusu, örgüte aidiyet hissi, konsantrasyon ve izolasyon) bahseder misiniz?

2- Uzaktan çalışma biçimi hangi yönleri ile sizi memnun etti?

3- Bu süreçte karşılaştığınız sıkıntılar neler oldu?

4- Uzaktan çalışma koşullarınız ve ortamınız nasıldı? Aile içi görev dağılımı nasıldı?

5- Uzaktan çalışma iş yaşam dengenizi nasıl etkiledi? Mesai saatleriniz ve iş yoğunluğu nasıldı? Zaman yönetiminiz ve iş programınızın performansınıza etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

6- İşyerinde fiziki olarak bulunmanın psikolojik ve fiziksel olarak öz disiplinle ilişkisini nasıl değerlendirirsiniz ve pandemide uzaktan çalışma süreci öz disiplininizi nasıl sağladınız?

7- İş yapma şekliniz nasıl değişti? Onay, raporlama ve bürokratik işleyiş noktasında nasıl bir durumla karşılaştınız ve nasıl inisiyatifler kullandınız?

8- Uzaktan çalıştığınız süreçte işinizle ilgili ast-üst ilişkisi kapsamında onay ve raporlama sürecinde bürokratik külfet anlamında bir değişiklik oldu mu? (inisiyatif kullanma ve karar alma sürecinizde bir değişiklik) Bu değişiklik çözüm üretme ve yaratıcılık noktasında nasıl bir etki yarattı?

9- İş arkadaşlarınız ve amirlerinizle iletişiminiz nasıl oldu? İş arkadaşlarınız ile fikir alışverişinizin ve iletişim sıklığı öncesi ile kıyaslandığında nasıl oldu? Gerekğinde teknik destek alabildiniz mi?

10- Süreçte ne tür inisiyatifler kullandınız, çözümler ürettiniz? Kriz yönetiminde kullandığınız inisiyatiflerin yetkinlik yaratıcılık algınıza nasıl bir etkisi oldu?

11- Uzaktan çalışmanın üretkenlik, verimlilik ve motivasyonunuza etkisi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

12- Gelecekteki çalışma modeli seçiminiz nedir?

## EK 2: ETİK KURUL ONAYI

Sayı : 17162298.600-164  
Konu : Anket Formu ve Soruları

3 HAZİRAN 2022

### İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencisi Deniz Boztepe'nin, Doç. Dr. Mehmet Çakar'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi ve Özerklik Kapsamında Çalışanın Kendi Algısındaki Performans ve Motivasyonuna Etkisi: Uzaktan Çalışan Evli Kadınlar Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

### Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/ <del>Olumsuz</del>	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/ <del>Olumsuz</del>	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ <del>Olumsuz</del>	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ <del>Olumsuz</del>	

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencisi Deniz Boztepe'nin, Doç. Dr. Mehmet Çakar'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi ve Özerklik Kapsamında Çalışanın Kendi Algısındaki Performans ve Motivasyonuna Etkisi: Uzaktan Çalışan Evli Kadınlar Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasının yapılabileceği görüşündeler.