

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**EMEK SÜRECİ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL TASARIMCI:
TÜRKİYE'DE FİRMA BÜNYESİNDE ÇALIŞAN ENDÜSTRİYEL
TASARIMCILARIN ÇALIŞMA KOŞULLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ÖZ

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

HAZİRAN 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**EMEK SÜRECİ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL TASARIMCI:
TÜRKİYE’DE FİRMA BÜNYESİNDE ÇALIŞAN ENDÜSTRİYEL
TASARIMCILARIN ÇALIŞMA KOŞULLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gizem ÖZ
502121908**

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Özlem ER

HAZİRAN 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502121908 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Gizem ÖZ** ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**EMEK SÜRECİ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL TASARIMCI: TÜRKİYE'DE FİRMA BÜNYESİNDE ÇALIŞAN ENDÜSTRİYEL TASARIMCILARIN ÇALIŞMA KOŞULLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Özlem ER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Özlem ER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Şebnem TİMUR ÖĞÜT
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yr. Doç. Can ALTAY
İstanbul Bilgi Üniversitesi

Teslim Tarihi : **4 Mayıs 2015**
Savunma Tarihi : **2 Haziran 2015**

ÖNSÖZ

Öncelikle tükenmeyen sabrı ve değerli vakti için tez danışmanım Özlem ER'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez bittiğinde süreçteki gelişmeler nedeniyle ilk koyduğum başlığı değiştirmem gerekti. Yeni bir başlık ararken başlıkta 'tasarımcı' vurgusunun yani birey vurgusunun olması gerektiğine karar verdim. Çünkü bu araştırma aslında katılımcıların katkısıyla, onların paylaştığı tekil deneyimlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıktı. Vakit ayırıp deneyimlerini benimle çekincesizce paylaşan tüm meslektaşlarıma, arkadaşlarıma katkılarından dolayı sonsuz teşekkürler.

Son olarak, yılları yılı hiç eksilmeyen moral destekleri için aileme çok teşekkür ederim. Şu tez bir bitse, Ankara'ya geleceğim.

Mayıs 2015

Gizem ÖZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
SUMMARY	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Kapsamı.....	1
1.2 Tezin Amacı	2
1.3 Tezin Yapısı	2
2. GENEL ARKA PLAN	4
2.1 Organizasyonel Değişim Üzerine Kısa Bir Giriş	4
2.2 Emek Süreci Teorisi'ne Giriş	9
2.2.1 Emek Süreci Teorisi'nde İlk Yorumlar.....	9
2.2.2 Emek Süreci Teorisi ve Organizasyonel Değişim	10
2.2.3 Yaratıcı İşlerde İş, İşyeri ve Çalışma Koşulları.....	14
2.3 Öznellik, Otonomi ve Esneklik	16
2.3.1 Çalışma Koşulları Üzerine Bazı Kavramlar.....	18
2.4 Sonuç	24
3. YÖNTEM.....	25
3.1 Araştırmanın Amaçları.....	25
3.2 Araştırmanın Yöntemi: Örgütsel Hikaye Anlatısı Araştırması	26
3.3 Araştırmanın Örneklemi.....	27
3.4 Araştırma Yapısı	30
4. ANALİZ	33
4.1 Analizin Adımları.....	33
4.2 Genel Bulgular	35
4.3 Öznellik, Otonomi ve Üretim Süreçleri	50
4.4 Esneklik ve Çalışma Koşulları	54
5. SONUÇLAR ve TARTIŞMA.....	66
5.1 Bulguların Yorumlanması	64
5.2 Araştırmaya Genel Bakış	71
5.3 Gelecek Çalışmalar	73
KAYNAKLAR	75
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	91

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Literatür haritası.	23
Şekil 3.1: Araştırmanın aşamaları.	26
Şekil 3.3: Katılımcı profilleri.....	29
Şekil 4.1: Analizin adımları.....	34
Şekil 4.2: Genel bulgular	49
Şekil 5.1: Esneklik kavramı üzerinden değerlendirme	69

EMEK SÜRECİ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL TASARIMCI: TÜRKİYE'DE FİRMA BÜNYESİNDE ÇALIŞAN ENDÜSTRİYEL TASARIMCILARIN ÇALIŞMA KOŞULLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

ÖZET

Son dönemde sosyal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerle iş, iş yeri ve çalışma koşulları gibi kavramları da yeniden tanımlanmaktadır. Emek Süreci Teorisi yazarları, yeni ekonomiyle farklılaşan dinamikleri üç başlık altında özetlemiştir. Öncelikle üretilen ürün ve ürünün içeriği değişmiş durumdadır. Artık çoğu üründe yaratıcı emekle ortaya çıkan elle tutulamaz bir özellik (kültürel kodlar, normlar, anlamlar) vardır. (Lazzarato,1996). İkinci olarak, üretilmesi beklenen ürün farklı olduğu için, üretim süreçleri de artık farklı yorumlanmaktadır. İşin taşınması beklenen yaratıcı özden dolayı, yöneticiler tarafından önceden planlanmış ve çalışanların uyması gereken yukarıdan aşağıya katı üretim süreçleri yerine, çalışanın kendi üretim sürecini de tasarladığı esnek, öznel emek süreçleri yaşanmaktadır. Bir ve ikinin sonucu olarak, üçüncü fark da çalışan ile yönetici arasında kurulan ilişkidir. Organizasyon yapıları yeni üretim süreçlerinin ihtiyaçları doğrultusunda değişerek yatay ilişkilerin kurulduğu, bürokrasiden arınmış yapılara dönüşürken, iş yerleri de esnek çalışma biçimleriyle uyumlu hale gelmektedir. (Smith ve Thompson, 1998). İş yeri artık sadece ofis, fabrika değil üretimin devam ettiği sosyal alanlar, ev ve kafeler de iş yerinin bir parçası olarak değerlendiriliyor.

Tez kapsamında yapılan literatür taramasında üç ana kavram öne çıkmıştır; öznellik, otonomi ve esneklik. Yaratıcı işlerde çalışanların öznel yorumlarını ve birikimlerini yapılan işe değer olarak katabilmeleri için, kendi üretim süreçlerini kendilerinin oluşturması gerekir. Kendi öznel üretim süreçlerini oluşturabilmeleri için çalışma koşullarının bir parçası olarak görülen iş süreçlerinin yaratıcı çalışanın kendine otonom bir alan yaratabileceği şekilde esnek yapılanması, yani bu otonom üretim alanının oluşturması içinde esnek çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Çalışma koşulları birçok faktörü içinde barındırmaktadır: a) İşin içeriği, iş organizasyonu, b) Çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık konularını, c) İş memnuniyeti ve kariyer beklentileri (Working condition, Eurofound).

Yaratıcı işlerin sadece elle tutulur bir son ürün ortaya çıkarmadığı aynı zamanda onun içinde tüketileceği ve yeniden üretilceği, sosyal ve ideolojik normları da ürettiği artık sıkça tekrarlanır hale geldiği yaratıcı endüstrilerde, tasarım önceden göz ardı edilen ideolojik yönünü katlanan bir önemle sürdürmektedir. Yaratıcı işe ve yeni ekonomiye yönelik literatür genelde bu değişim sürecinde daha yeni olarak ortaya çıkan reklam, medya, yeni medya gibi dallara daha çok ilgi gösterse de, tasarım toplumsal ideoloji yaratımında çok önceden beri kullanılan bir araçtır.

Denetlenebilirliği ve geçerliliği bir kenara, bazı ülkelerde endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarına dair bazı standartlar ve asgari gereklilikler belirlenmiş

durumdadır (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2014). Akademi alanına baktığımızdaysa tasarımcıların iş hayatına dair belli bir kısımlara odaklanmış çalışmalar bulunsa da (Kaygan; 2012 ve 2013) çalışma koşullarına odaklanan bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de ücretli olarak çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarını esneklik kavramı üzerinden incelemek, tasarımcıların kendi çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiklerini, bu koşulların tasarım süreçlerini, iş ve sosyal hayatlarını nasıl etkilediği konusundaki fikirlerini öğrenmektir. Hem literatürden ve görüşmelerden yola çıkarak çalışma koşulları hakkında genel bilgi edinmek, hem de tekil bir örneğin ortaya çıkarabileceği olasılıkları, farklılıkları keşfetmek amaçındadır. Bu nedenle de araştırma yöntemi olarak görüşme temelli örgütsel hikaye anlatıcılığı seçilmiştir. Bu yöntem çalışanların içinde bulundukları organizasyon içerisindeki hayatlarını, koşullarını nasıl anlamlandırdıkları hakkında bireysel ve derinlikli bir bilgiye ulaşmayı amaçlamaktadır (Boje, 2001).

Araştırmada analiz dört adımda gerçekleşmiştir; 1) Toplama; hikayelerin toplanması, 2) Birleştirme; elde edilen hikayeler üzerinden genel çıkarımların yapılması, 3) Parçalama; hikayelerin konularına göre parçalanıp kümelenerek detaylı analizi, 4) Yeniden birleştirme; parçaların araştırma amacına göre yeniden bir araya getirilip sonuçlar çıkarılması.

Sonuç olarak, öncelikle literatür taramasında sıkça tekrar edilen öznel ve otonom üretim süreçlerinden ne kastedildiği ve bunun endüstriyel tasarım açısında pratikte ne demek olduğu daha iyi anlaşıldı. Katılımcılar, verilen iş tanımı doğrultusunda hem kendi araştırmalarını yapmayı hem de bu araştırma sonuçlarını işe aktarmayı öznel olarak yorumluyor. Hem her çalışanın o araştırmayı başka biçimde yapacağı başka kaynaklardan başka ilhamlar alacağı hem de farklı yorumlayarak son ürüne başka türlü bir değer katacağını belirtildi. İkinci genel sonuç Türkiye’de esneklik kavramının söyleşilerde bahsedilen koşullara bakarak belirsizlik olarak algılandığıdır. Esneklik, çalışanın işi yorumlamasına dönük değil iş verenin çalışma koşullarını yorumlamasına dönük uygulanmaktadır. Bu nedenle de uzun saatler, iş yoğunluğu gibi çalışan aleyhine sonuçlar doğurmaktadır. Üçüncü genel sonuç da, bir adım geri gidilerek bu belirsizlik algısının nedenine bakılırsa, esnek koşulların sağlanması öznel üretim süreçlerinin oluşabilmesi içindir. Ancak Türkiye’de bunun gerekliliğin algısı bulunmadığı ya da öznel bir üretimin artıları zaten beklenmediği kanaatinde katılımcılar. Bu nedenle de ya esneklik yok ya da bu anlayış içerisinde esnekliği işveren kendine göre yorumlayacağı bir fırsat olarak görüyor.

INDUSTRIAL DESIGNERS IN LABOUR PROCESS: AN INVESTIGATION ON WORKING CONDITIONS OF IN-HOUSE INDUSTRIAL DESIGNERS IN TURKEY

SUMMARY

Economic and social shift that became visible within 50s, have drastic effects on the notions of work, workplace and working conditions. Both organization of production processes and intellectuality of the worker have been subjected to change. Production becomes a part of people's daily life and leaks into communicational and cultural processes. End product is not just a tangible good anymore; it is a communication tool, also. Thus, production processes has changed, too. Production process has no longer determined by the organization but it is shaped by worker's subjectivity. Moreover, organizational structures also become flatten, horizontal and freed from bureaucracy and hierarchy to be able to proceed autonomous production processes.

There are many different comments on dynamics of creative labor. In this thesis, Labour Process Theory is chosen as a ground theory. Lpt focuses on experiences of paid workers in profit-based organizations and investigates the realities of production processes. Basically, production process means how and under which conditions human labour turn into end product. This approach puts workers in its center, and tries to reach dynamics of production processes through worker's experiences. Thus, Lpt aims to see behind the exaggerated comments on creative industries and to grasp the real situations of workers. In these senses, Lpt is very aligned with this thesis's objectives. It investigates how creative production processes distinguish itself from other works through revealing the differences and commonalities about creative work and creative workers (Smith and McKinlay, 2009).

With all of these, Lpt writers explain the differences of creative works under three articles (Smith & McKinlay, 2009). Firstly, end product and its context have been subjected to change. Most of the product contains intangible properties such as, cultural codes, norms, meanings, which produced through creative labour. Secondly, due to the different expectations on qualities of end product, production processes are interpreted differently, too. Because of the creative quality that is expected from work to carry, production processes become subjective and flexible labor processes. Instead of implementing pre-determined, rigid production definitions, manager's duty is to create autonomous area for the worker to design and interpret his/her own process accordingly with his/her needs. Thirdly, as a result of other two articles, relation between worker and employee is subjected to change. To meet the needs of subjective processes, organizations become structures where horizontal relations take place. Work places also become more home-like and friendly with off-work activities. Communication between workers is taken as a tool for managing and planned accordingly.

Along with these new qualities of creative industries, definition of work is no longer limited with the activities which create exchange value directly, but definition of work contains all the processes of production which infiltrate in daily life, in re-

production areas. In the same sense, work place is not just offices or manufacturing plants, but it is anywhere production occurs; houses, cafes so on.

In a literature which has many different notions and comment, if a mapping is made, three main notions come to forefront that writers have agreed upon; subjectivity, autonomy and flexibility. To make worker to be able to reflect his/her personal creativity to work, production process are subjective in means that worker can identify his/her work plan. To be able to plan their processes, autonomous areas and flexible working conditions should be provided to workers. Being flexible means that working conditions which open to interpretation of working according to his/her needs of production processes.

Working conditions contains many factors in itself. I prefer to gather them under three topics; a) business process; work organization, job context, b) work hours, work intensity, physical factors, cognitive factors, health and well-being, social relationships, work-life balance, financial security, violence, harassment and discrimination, c) job fulfillment and career prospects (Working condition, Eurofound).

Aim of this thesis is to investigate working conditions of in-house industrial designers in Turkey in terms of flexibility and to reveal how designers interpret their own conditions regarding its effects on their design process, work and social life. The point aimed to reach is while investigating a fact with all its surroundings, also revealing personal differences on the matter at hand. Thus; for research, unstructured interview based organizational storytelling research method is selected. This method aims to reach deep and personal knowledge about how employers make sense their experiences in an organization (Boje, 2001).

Aside from its audibility and validity, some countries specify some standards and minimum necessities regarding working conditions of industrial designers (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2014). In academic area, although there are some works focuses on certain parts of designers' work life (Kaygan; 2012 & 2013), there is no work on working conditions.

For creative work, even if every person has his/her own design process, when it comes to the work life, design process can't be thought separately from working conditions. Even though working conditions aren't intrinsic to the design process, when designers become workers working conditions become determinative factors for both production process and so end product. In this sense, investigating working conditions of designers might reveal significant results.

One other reason why working conditions are wanted to be investigated is that I heard many of my significant experiences about work and workplace from other colleagues who works different firms or sectors; sometimes we experience very similar situations. We complain about or pleasant about similar things. Thus, I want to collect these experiences as stories and analyze them in a systematic way. Certainly, it won't be just passive browsing of people's stories, it aims to compare these stories to gain insight and make sense to the matters that we all have at work.

Design is an effective tool for manipulating people perception of a product. In an economy where creative labour not only produces tangible end products but also produces social and ideological environment which those products are consumed and reproduced, importance of industrial design continues increasingly. Although, writings on creative labour and new economies mostly focus on newly emerging

areas such as, media, new media, advertising and so on, industrial design is an ideology produced tool for long ago.

Analysis of the data collected through unstructured interviews is executed at four phases; 1) gathering: collection of stories through interviews, 2) linking: reaching general inference from collected stories, 3) fragmenting: detailed analysis of stories via clustering by subject, 4) relinking: linking clusters considering research purposes and reaching results.

As conclusion, firstly, although notion of flexibility can be observed through working conditions of designers in Turkey, it mostly results against workers' interests. In literature, flexibility means conditions which can be interpreted by the worker in regard to his/her needs of production. According to the interviews, in Turkey, flexibility is evaluated as uncertainty. Employers either do not allow this uncertainty or implement it as putting the most work load on employee. Flexible conditions which are detected in interviews are mostly department-specific or they occur through worker's personal effort instead of planned organizational application. Secondly, for creative work, there should be a conscious expectation of creative value from the worker. After that, employee might provide necessary environment and conditions. As it put in most interviews, value of design is underrated and misunderstood. As a third main result, most of the participants find subjectivity of the work in the research process and how they interpret their research into end product.

1. GİRİŞ

1.1 Tezin Kapsamı

Son dönemde sosyal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerle iş, iş yeri ve çalışma koşulları gibi kavramlar da yeniden tanımlanıyor. Üretim süreci, işletme tarafından değil, çalışanın kendi özgün tavrı tarafından şekillenirken, bu üretimin yapıldığı organizasyon yapıları da yataylaşıyor ve esnekleşiyor. İş kavramı artık sadece doğrudan değişim değeri üreten süreçleri tanımlamak için değil, üretimin sosyal hayata, yeniden üretim alanına da sızan bütün süreçlerini kapsayacak şekilde kullanılıyor. Aynı şekilde iş yeri artık sadece ofis, fabrika değil üretimin devam ettiği sosyal alanlar, evler, kafeler de iş yerinin bir parçası olarak değerlendiriliyor.

Endüstriyel tasarımın da içinde bulunduğu yaratıcı işler olarak adlandırılan üretim biçimlerinin dinamikleri birçok farklı yoruma tabi olmak beraber, farklı görüşlerin üzerinde ortaklaştığı öz; yaratıcı işlerde çalışanların *öznel* yorumlarını ve birikimlerini yapılan işe değer olarak katabilmeleri için, kendi üretim süreçlerini kendilerinin oluşturması gerektiğidir. Kendi *öznel* üretim süreçlerini oluşturabilmeleri için de çalışma koşullarının bir parçası olarak görülen iş süreçlerinin yaratıcı çalışanın kendine *otonom* bir alan yaratabileceği şekilde *esnek* yapılanması, yani bu *otonom* üretim alanının oluşturması için *esnek* çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Çalışma koşulları birçok faktörü içinde barındırmaktır. Bu konular üç üst başlık altında toplanabilir: **a)** Belli bir organizasyona ait iş süreçleri; işin içeriği, iş organizasyonu, **b)** bu süreçler doğrultusunda şekillenen; çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık konularını, **c)**

çalışanın a ve b başlıkları doğrultusuna işe dönük değerlendirmesi; iş memnuniyeti ve kariyer beklentileri (Working condition, Eurofound).¹

Denetlenebilirliği ve geçerliliği bir kenara, bazı ülkelerde endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarına dair bazı standartlar ve asgari gereklilikler belirmiş durumdadır (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2014). Akademi alanına baktığımızdaysa tasarımcıların iş hayatına dair belli bir kısımlara odaklanmış çalışmalar bulunsa da (İlhan, 2007; Kaygan, 2012; Kaygan, 2013; Şişman, 2014) çalışma koşullarına odaklanan bir çalışma bulunmamaktadır. Bütün bunlar ışığında, bu tez de Türkiye’de üretici firmalarda en az iki yıldır firma içinde çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşulları, esneklik bağlamında, tasarımcılarla yapılan yapılandırılmamış söyleşiler aracılığı ile incelenecektir. Bu inceleme doğrultusunda, tasarımcıların çalışma koşulları hakkında ve tasarımcıların kendi çalışma koşullarının tasarım sürecine, iş ve sosyal hayatlarına etkilerini nasıl değerlendirdikleri hakkında veriye ulaşılabacaktır ve çıkarımlar yapılacaktır.

Her çalışanın kendine özgü bir tasarım süreci olsa da iş yaşamı dendiğinde bu üretim sürecini çalışma koşullarından bağımsız düşünemeyiz. Çalışma koşulları, başlangıçta kişinin tasarım sürecine içkin olmasa da, tasarımcı bir çalışan, işçi haline geldiğinde tasarım sürecini ve bu sürecin çıktısını belirleyen önemli faktörlerden biri haline gelirler. Bu nedenle de tasarımcıların çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiklerini incelemek önemlidir.

1.2 Tezin Amacı

Bu çalışmanın amacı;

- i) Türkiye’de üretici firmalarda en az iki yıldır bir firma bünyesinde endüstriyel tasarımcı statüsünde çalışan tasarımcıların çalışma koşullarının, esneklik kavramı üzerinden bir incelemesini yapmaktır.

¹ “Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını Geliştirme Kurumu, görevi sosyal ve çalışma ile ilgili politikalar alanında bilgi sağlamak olan üç taraflı bir Avrupa Birliği Organıdır. Eurofound’un görevi, AB sosyal politikası alanındaki önemli aktörler için Avrupa’daki – yaşam ve çalışma koşulları, sanayi ilişkileri hakkında karşılaştırmalı bilgi, araştırma ve analiz temelinde – bilgi, öneri ve uzmanlık sağlamaktır.” (<http://www.eurofound.europa.eu/tr/about>)

1.3 Tezin Yapısı

Bu tezde ilk olarak, yaratıcı çalışanların içlerinde bulundukları ekonomik ve sosyal durumlar hakkında da genel bir çerçeve çizilecek, ardından da yeni ekonomilerde yaratıcı endüstrileri ve çalışanlarını inceleyen teorilerden biri olan Emek Süreci Teorisi daha detaylı ele alınacaktır. Bu bölümde, Emek Süreci Teorisi'ne dayanarak, çalışma, çalışma koşulları ve kapsamı, güncel durumda yaratıcı çalışanların koşulları gibi konular literatür araştırması ışığında aydınlatılacaktır. Daha sonra bu çerçeve içerisinde, tasarımcıların da dahil olduğu yaratıcı olarak adlandırılan (önceden belirlenmiş bir rotaya uymaktansa kendi üretim süreçlerinin adımlarını kendileri belirleyen (Alvesson ve Willmott, 2002; Florida, 2002; Lazzarato, 1996; Smith ve Thompson, 1998)) çalışanların çalışma koşulları hakkında farklı görüşlere yer verilecek.

Yöntem bölümünde ise, tezin amacından ve bu doğrultuda tez araştırmasında kullanılan yöntemden bahsedildikten sonra elde edilen verilerin analizi ve sınıflandırılması yapılacak ve çalışma koşullarına ışık tutacak sonuçlar paylaşılacaktır.

Son bölümde de çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılacak ve gelecek çalışmalara yol gösterebilecek noktaları işaret edilecektir.

2. GENEL ARKA PLAN

Bu bölümde, 1950'lerle beraber görünür hale gelmeye başlayan ekonomik ve sosyal değişimden ve genel konjonktürden bahsedilecektir. Daha sonra bu değişimlerin iş yaşamı üzerine etkilerini farklı biçimlerde değerlendiren literatür gözden geçirilecektir. Bu tezde ana dayanak olarak alınan teoriden bahsetmeden önce genel bir çerçeve çizmek iş ve iş yaşamına dair söylemlerin daha iyi anlaşılmasına ve farklı görüşlerin bir arada görülebilmesine olanak sağlayacaktır. Daha sonra, tezin ana dayanağını oluşturan Emek Süreci Teorisi'nden bahsedilecek, yaratıcı işlerde iş, iş yeri ve çalışma koşulları tanımları da bu bölümde yapılacaktır. Genel arka plan bölümü, literatür taramasının çalışma koşulları açısından detaylandırıldığı bir analiz ile son bulacaktır.

2.1 Organizasyonel Değişim Üzerine Kısa Bir Giriş

Birçok teorisyen, 50'lerle beraber sosyal ve ekonomik alanda büyük değişimlerin yaşandığı konusunda hem fikir (Florida, 2002; Lazzarato, 1996; Wittel, 2004; Smith ve Thompson, 1998). Hem üretim biçimlerinin organizasyonu hem de bu üretimi gerçekleştiren eğitimli bireylerin toplumdaki yeri bu değişimin ana parçalarından ikisi (Lazzarato, 1996). Bahsedilecek olan ekonomik değişimin, üretim alanı ve sosyal alan üzerindeki etkileri, bu tezin araştırma konusu olarak belirlenen çalışma koşullarının da bugünkü şeklini almasındaki ana belirleyeni konumundadır.

İlk olarak, ekonomik alanda üretim süreçlerinin geçirdiği değişime bakalım. Mekanik ve merkezi üretim biçimleri yerini esnek, iletişimsel ve bilişsel teknolojilere bıraktı. Fabrika üretimi, işçi maliyetlerinin düşük olduğu çeper ülkelere kayarken, yönetsel organlar küresel finans merkezlerinde toplandı. Geleneksel mavi/beyaz yakalı işçi ayrımı aşılırken, emek yeniden-üretim alanlarında tekrar tekrar birikir haldedir (Özgün, 2007).

Emeğin yeniden üretim alanlarında birikmesi demek, üretimin sadece fabrikalarda kalmayıp sosyal hayata sızması anlamına gelmektedir. Bu da sözü, değişimin sosyal alandaki etkilerine getiriyor. Üretim, iş hayatı kadar sosyal hayata da sızmış durumdadır. Böylece sermayenin ilişkileri sadece ekonomik üretim döngüsü içinde kalmayıp, çalışanların günlük hayatının her noktasına işliyor. Sermaye ilişkileri, sosyal ilişkilerde, iletişimsel ve kültürel süreçlerde kendine yer buluyor. Günlük hayat bütün yönleriyle üretim artığı haline geliyor (Özgün, 2007). İletişim ve kültür, değişen ekonomik koşullar içinde yeni roller de kazanıyor. Bunlar artık sadece ekonomik döngünün bir süreci değil, aynı zamanda onun planlı son ürünüdür (Wittel, 2004).

Ekonomik değişimin sadece iş yaşamını değil aynı zamanda sosyal yaşamı da etkilediği konusunda Florida da (2002) benzer yorumlar yapmaktadır. Florida'ya göre açık, bireysel, değişik iş yaşamı ortamında kendini geliştirmek gerekliliği, yaratıcı bir yaşam biçimini kaçınılmaz olarak talep etmekte. Bu da iş ile sosyal yaşam arasındaki çizgiyi gitgide silikleştirmektedir. Florida (2002) bu iş ve sosyal yaşamın iç içe geçmesini durumunu çok yönlü bir deneyim arzusu olarak tanımlamaktadır.

Lazzarato da (1996) iletişimin yeniden üretim alanına entegrasyonu ile tüketicinin rolünün artık sadece metaları tüketen birey olarak kalmadığını, aynı zamanda tüketirken yeniden üretim alanında tekrar üretim için gerekli koşulları oluşturarak döngü içinde aktif ögeler haline geldiğini iddia etmektedir. Böylece tüketim, iletişim tarafından yönlendirilen sosyal bir süreç halini almaktadır. Dahası, üretimin sosyal hayata sızması ve işçinin meta üretirken onun içinde yaşayacağı sosyal ilişkileri de üretir hale gelmesiyle, talebi yaratan sadece tüketici değil, aynı zamanda üretici de oluyor. Tüketilen şey; bilgi, iletişim ve ilişkiler, dolayısıyla sosyal olan ekonomik olana dönüşüyor (Lazzarato, 1996).

Ekonominin yukarıda bahsedilen bütün bu yeni dinamiklerini karşılamak için eskiden kol emeği olarak nitelendirilen süreçler yaratıcılık ve birikim gerektiren entelektüel üretim süreçlerinin birer parçası olmaktadır (Lazzarato, 1996). Lazzaratto'ya göre, bu basitçe çalışanın var olan birikiminin üretim süreçlerine entegre olması demek değil, yeni bir biçimde kitlesel entelektüel yığın ortaya çıkışı demek.

50'lerle beraber sosyal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerin gözle görünür hale geldiği (Florida, 2002; Lazzarato, 1996; Wittel, 2004; Smith ve Thompson, 1998) süreçte, Cooper ve Junginger da (2011) 50'lileri firma içi çalışan endüstriyel tasarımcıların sayısındaki artışla ifade etmektedir. Braun, CBS gibi firmalardan örnekler göstererek, iletişimin artan önemiyle tasarımcının da firma içindeki rolünün belirginleştiiğini iddia etmektedirler. Yaratıcı işe ve yeni ekonomiye yönelik literatür genelde bu değişim sürecinde daha yeni olarak ortaya çıkan reklam, medya, yeni medya gibi dallara daha çok ilgi gösterse de, tasarım içerik üretiminde çok önceden beri kullanılan bir araçtır. Julier'a göre (2007) dikey organizasyonlardan yaratıcı endüstrilere geçişte tasarımın zaten hali hazırda sahip olduğu araçlar, bu yeni iş biçimlerini anlamakta ve şekillendirmekte pay sahibi olmuştur. Bahsedildiği gibi artık son ürünler kültürel kodlarla beraber bu endüstrilerde dillendirildiği için, tasarımın sosyal araçlarının da günlük hayatın pratikleri üzerindeki değiştirici etkisi daha da gözle görülür hale gelmiştir. (Julier, 2007). Tasarım artık sosyal ilişkilerin bir ifadesi olarak görülebilir (Julier, 2007). Yaratıcı işlerin sadece elle tutulur bir son ürün ortaya çıkarmadığı aynı zamanda onun içinde tüketileceği ve yeniden üretileceği, sosyal ve ideolojik normları da ürettiği artık sıkça tekrarlanır hale geldiği yaratıcı endüstrilerde, tasarım ideolojik yönünü katlanan bir önemle sürdürmektedir.²

Bu tez kapsamında taranan literatür ışığında, tasarımcının da içinde bulunduğu bu yeni yığının çalışma biçimine yönelik iki ortak özellikte fikir birliği sağlandığını söyleyebilirim. Birincisi, çalışanın metanın kendisini üretmesinin yanında, onun içinde tüketileceği standartlar, ilişkiler, anlamlar, normlar gibi bilgisel ve kültürel içeriği de üretmesi. İkincisi de üretilmesi beklenen içerikten ötürü çalışanların önceden başkaları tarafından belirlenmiş hazır üretim süreçlerine uymaları yerine, kendi üretim süreçlerini kendilerinin yönlendirmeleri.

² Forty'ye göre (1992) tasarım, fikirleri toplum içerisinde yaymak konusunda oldukça güçlü bir araçtır. Hatta endüstriyel tasarım bilgiyi ve düşünceleri dokunulabilir ve sürekli ürünler üzerinden ilettiği için medya, reklam gibi alanlardan daha etkilidir. Tasarım, insanların bir objeye nasıl yaklaştığı ve onu nasıl algıladığı üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Yeri geldiğinde bu algıları da değiştirebilir. Forty daha da ileri giderek tasarımı din, eğitim gibi ideoloji yayma aparatlarından biri olarak sayar. Yine endüstriyel tasarım fikirleri elle tutulur nesneler haline getirdiği için aslında 'doğru adledilenin bir kanıtını' oluşturur. Ancak, Forty'ye göre (1992) tasarımın bu ideolojik yanı, form üretme ve ya problem çözme gibi özelliklerinin yanında göz ardı edilmiştir. Tasarımın bu özelliği imalat ekonomisi üzerinde derin bir etkisi vardır ve dolayısıyla modern endüstriyel toplumların şekillenmesinde önemli bir role sahiptir (Forty, 1992).

Bahsedilen üretim sürecine ve emek biçimine dair değişimler, iş yaşamına ve çalışma koşullarına da kaçınılmaz olarak yeni ayarlamalar getirmektedir. İş yaşamının yeni dinamiklerinin nasıl olması gerektiği ve yeni ayarlamaların nasıl değerlendirildiğine dair görüşler, değişimin kaynağının ne olarak algılandığına göre çeşitlenmektedir. Mesela, yeni yönetsel metotları kimlik, bireysellik gibi tanımlarda arayanlar (Alvesson ve Willmott, 2002) ya da değişimin ana kuvvetini çalışan ve motive insanın yaratıcılığında bulan yazarlar (Florida, 2002) iş yaşamındaki değişimleri olumlu değerlendirmekte ve takdir etmektedir. Öte yandan, ekonomik değişimi, üretim ve emek süreçlerindeki değişim üzerinden irdeleyenler, iş yaşamındaki değişimler konusunda daha ihtiyatlı bir tavır almaktadır (Smith ve Thompson, 1998; Konuşlu, 2013). Farklı perspektiflerin yaratıcı işe dair yorumlarına ilerleyen bölümlerde daha detaylı yer verilecektir. Genel çerçeveyi çizmek adına iki kısa örnek verilebilir.

İlk yaklaşıma bir örnek olarak Florida'nın çalışma ve çalışma koşullarına dair düşüncelerine yer verilebilir. Florida'ya göre (2002) yaratıcı iş, insana içkindir ve kişinin özgür iradesinden ayrı üretilemez. Yaratıcılığın bu doğasından ötürü, iş yerindeki değişimler insanın yaratıcılığını besleyecek yönde olmalı, işe alımda, iş planlarında çeşitlilik; çalışma saatlerinde, giyim kurallarında esneklik gibi ayarlamalar yapılmalıdır. Aynı zamanda, yine yaratıcılığın insana içkin doğasından ötürü, yaratıcı iş bireysel ve öznedir. Bu nedenle de Florida'ya göre artık belli enstitüler, organizasyonlar, şirketler için değil aslında kendimiz için, kendi kimliğimizi bulmak için çalışıyoruz (Florida, 2002). Florida, yaratıcı çalışanı - mühendisler, tasarımcılar, bilim insanları, sanatçılar, eğitimciler gibi- 'yaratıcı sınıf' başlığı altında topluyor ('yaratıcı sınıf' deyişi ilerleyen bölümlerde daha detaylı ele alınacaktır). Florida'ya göre bu yaratıcı sınıfın özellikleri; yüksek derecede eğitim alan, problem çözen, yaratıcı amaçlar güden, farklılığı ve bireyselliği kutlayan kişiler olmalarıdır. Yaratıcı sınıf ile diğer sınıflar -servis sınıfı ve işçi sınıfı- ayıran özellik ise yapılan işin yaratıcı özüdür (Florida, 2002). Florida bu özü de şu şekilde açıklamaktadır: *Diğer sınıfların aksine, yaratıcı sınıf kendi çalışma planını ortaya koymalı*. Bunu yapabilmesi için de esnek ve otonom çalışma koşulları sağlanmalı. Zaten, Florida'ya göre, yaratıcı sektörlerde çalışanlar da komplike görevleri ve esnek çalışma ortamını, yüksek maaşa tercih ediyorlar.

Bir diğ er yandan, Florida örneğinin aksine, iş yaşamına dair değişimleri problemli bulan ve daha temkinli yaklaşan yazarlar da bulunmakta ( rneğın, Ross, 2008; Wittel, 2004; Hesmondhalgh ve Baker 2011). Bu yaklaşımı iki yazar ile  rnekleylim:

Ross'a (2008) göre 21. yüzyılda yaratıcılık faktörü, iş yerlerini değer üreten mekanlara çevirmek için oldukça önemli bir g   olarak ele alınsa da, yaratıcı çalışanların iş yaşamının kalitesine yeterince dikkat harcanmadı. Ross yaptığı etnografik çalışmaya dayanarak iş tatminsizliğinin yaratıcı endüstrilerde çok yüksek oranlarda olduğunu ileri sürmektedir. Bu tatminsizliğin sebepleri arasında; uzun çalışma saatleri, tanınırlık için düşük ücrete talim etme, otonom koşulların karşılığında öz-sömürü, esneklik adına güvencesiz koşullarda çalışma var (Ross, 2008). Ross'a göre yaratıcı işlerde yabancılaşma, sıkıcı, tekrar eden iş tanımlarından kaynaklanmaktadır. Ve  alışma koşulları bir yandan daha otonom ve daha çalışana bağlı hale geldikçe bir yandan da daha adaletsiz ve güvencesiz bir hal almaktadır (Ross, 2008).

Bir diğ er örnek de Hesmondhalgh ve Baker'dan (2011) verilebilir. İkili, kültür endüstrilerinde çalışan yaratıcı işçilerin çalışma koşullarını, iş yerindeki deneyimleri aracılığıyla araştırdıkları çalışmalarında, Ross (2008) ile benzer argümanlar sunmaktalar. Kültür endüstrilerinin politik ve ekonomik özellikleri hakkında birçok araştırma olmasına rağmen çalışma koşulları konusunda yeterince çalışma olmadığını vurgulayan ikili, bu amaçla; maaş, çalışma saatleri, sendika, güvencesizlik, iletişim ağları gibi birçok başlığı barındıran nicel bir araştırma yürütmüşler. Buna göre çalışma koşullarındaki sözde otonomluk ve işten zevk alma tanımı çalışanların öz-sömürüsüne neden oluyor. Dahası, kültür endüstrilerinde keyif için sosyalleşme; iş bağlantıları kurma ve iş için birikim yapma durumları ile i  içe. Bu da iş ile sosyal yaşam arasındaki sınırın ortadan kalmasına ve dolayısıyla yine öz-sömürü ile sonuçlanmaktadır (Hesmondhalgh ve Baker, 2011).

Bu noktaya kadar çok genel anlamda bir  er eve çizilmiş oldu. şimdi, Emek Süreci Teorisi'nden ve bu teorinin yukarıda bahsedilen hem sosyal ve ekonomik değişimi ve hem de iş yaşamına getirdiğı değişimi nasıl ele aldığından bahsedilecektir.

2.2 Emek Süreci Teorisi'ne Giriş

Kısaca tanımlamak gerekirse, Emek Süreci Teorisi (EST)³, kar amaçlı işletmelerdeki maaşlı çalışanların üretim süreçlerine dair deneyimlerini ve bu süreçlerin gerçekliklerini ortaya çıkarmayı hedefler. Üretim sürecinden kasıt insan emeği, ham madde, makine gibi girdilerin nasıl ve hangi koşullar altında son ürüne dönüştüğüdür. Bu yaklaşım, üretimi yapan kişi üzerinden işin gerçekliklerini incelemeyi merkezine alır (Smith ve McKinlay, 2009). Bu bağlamda benim araştırma amaçlarımla da uyumluluk göstermektedir.

Bu tezin de odağında olan yaratıcı iş açısından bakılacak olursa; EST yaratıcı endüstriler etrafında dönen abartılı, heyecanlı iddiaların arkasına bakarak çalışmanın gerçek durumunun dinamikleri neyse o şekilde ortaya dökmeye çalışır. Yaklaşım, yaratıcı endüstrilerde iş ve işçinin deneyimlerine dair nelerin ortak nelerin farklı olduğunu ve yaratıcı emek sürecinin neler ortaya koyarak kendini diğer süreçlerden ayırt ettiğini; örneğin inovasyon, öz-motivasyon, bireysellik, kimlik, gayri-maddi emek- araştırır (Smith ve McKinlay, 2009).

Bu bölümde öncelikle Emek Süreci Teorisi'nin ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimden kısaca bahsedildikten sonra günümüz dinamiklerine göre kendini nasıl geliştirdiği ve bu doğrultuda yaratıcı işlerde iş, iş yeri ve çalışma koşulları kavramlarını ne şekilde tanımladığı ve nasıl değerlendirdiği incelenecektir.

2.2.1 Emek Süreci Teorisi'nde İlk Yorumlar

Emek Süreci Teorisi'nin ilk çıkış noktası, Braverman'ın 70'lerde ürettiği konseptler üzerinden sanayi işçisinin yabancılaşma sürecini incelemek ve anlamak üzerine olmuştur (Thompson, 1989; Hyman, 2006). Braverman bu ilk adımları atarken Marx'ın Kapital 1'de analiz ettiği '*emek süreci*' teriminden etkilenir ve kendisinin yeni bir iş teorisi üretmediğini, Marks'ın yaptığı ama uzunca bir süre üzerine dikkat çekilmeyen *emek süreci* yorumunu yeniden ele aldığını ve tartışmaya açtığını söyler (Braverman, 1974; Hyman 2006).

Marx, emek sürecinin, maksimum artığı çıkarabilmek için çalışanın özyönetiminden ve kararlarından koparılmış olarak tasarlandığını belirtir (Hyman 2006). İlk

³ Labor Process Theory (LPT)

oluşumda, EST, bu yaklaşıma kontrol ve gözetim nosyonlarını da katar ve yönetimi (management), maksimum verimliliği sağlamak amacıyla, işçinin üretim süreci üzerinde kurulan kontrol ve gözetim mekanizmaları bütünü olarak tanımlar (Braverman, 1974; Spivack, 2012). Bu anlayış, odak noktasına, işe dair bilgi aktarımının üretim sürecinden koparılarak emeğin metalaştırılması ve dolayısıyla işçinin vasıfsızlaştırılmasını koyar. Bu durumda çalışan üzerindeki kontrol, bireysel ve direkt olarak nitelendirilir. Yani, yöneticinin, çalışan üzerine doğrudan etkisi söz konusudur (Thompson, 1989; Hyman, 2006).

Emek Süreci Teorisi, Taylorizm ve Bilimsel İşletmecilik⁴ anlayışıyla beraber kontrol mekanizmalarının değişimine dikkat çeker (Thompson, 1989). Bu noktada kontrol artık, yönetici ile çalışan arasındaki doğrudan ilişki yerine, üretim sürecinin kendisi üzerinden işler hale gelen bireysel yerine yapısal bir kontrol biçimidir. Bürokratik kontrol, hiyerarşik organizasyon yapısı aracılığı ile sağlanır. Hiyerarşik organizasyon yapısı, yapılan işin katı bir biçimde bölümlere ayrılarak formalize edildiği, çalışanın birey olarak üretim sürecinin tümünden koparıldığı bir kontrol anlayışını içerir. Bu şekilde planlanan çalışma düzeninde, çalışanların yaptığı iş ve üretim süreçleri önceden belirlenmiş ve değişmezdir. Ayrıca, çalışanın üretim kalitesi, hızı ve bu üretimin çıktısı nesnel olarak ölçülebilir (Spivack, 2012). Böyle bir süreç çalışanın da gözlemlenebilir bir varlık haline getirir (Mir ve Mir, 2005).

2.2.2 Emek Süreci Teorisi ve Organizasyonel Değişim

Bugünkü iş anlayışı, Emek Süreci Teorisi'nin içinde geliştiği endüstriyel iş anlayışından çok daha farklı dinamiklere sahiptir (Knights ve Willmott, 1989; Thompson, 1989). Smith ve Thompson (1998) farklılaşan dinamikleri üç başlık altında özetlemiştir. Öncelikle üretilen ürün ve ürünün içeriği değişmiş durumdadır. Artık çoğu üründe yaratıcı emekle ortaya çıkan elle tutulamaz bir özellik (kültürel kodlar, normlar, anlamlar) var (Lazzarato, 1996). Bu elle tutulamayan ama ürünün taşınması istenen yaratıcı özellik, sonuç ürünün nesnel olarak ölçülebilir olması kriterini tekrar sorguluyor. İkinci olarak, üretilmesi beklenen ürün farklı olduğu için, üretim süreçleri de artık farklı yorumlanmaktadır. İşin taşınması beklenen yaratıcı özden dolayı, yöneticiler tarafından önceden planlanmış ve çalışanların uyması gereken yukarıdan aşağıya katı üretim süreçleri yerine, çalışanın kendi üretim

⁴ Scientific Management

sürecini de tasarladığı esnek, öznel emek süreçleri yaşanmaktadır. Aslında bir ve ikinin doğal sonucu olarak, üçüncü fark da çalışan ile yönetici arasında kurulan ilişkidir. Organizasyon yapıları yeni üretim süreçlerinin ihtiyaçları doğrultusunda değişerek yatay ilişkilerin kurulduğu, bürokrasiden arınmış yapılara dönüşürken, iş yerleri de esnek çalışma biçimleriyle uyumlu hale gelmektedir. Önceden çalışanlar arası iletişim daha doğaçlama haller altında gerçekleşirken, iletişim artık yönetim araçlarından biri haline gelerek, daha planlı halde yaşıyor. Bu iletişim hallerine çalışanın katılımı da yöneticiler tarafından bir performans faktörü olarak görünmektedir (Smith ve Thompson, 1998).

Emek Süreci Teorisi de tespit ettiği bu üç ana değişim eksenini üzerinden kendini revize ediyor. Ancak bunu bir öncekinden bağımsız veya kopuk bir değişim olarak değil, aksine bir devamlılık üzerinden yorumlamaktadır. EST'nin amacı çalışanın, içerisinde kontrol edileceği bir iş kültürü oluşturmak değil, bu yolla oluşturulan kontrol mekanizmalarına dikkat çekmektir (Smith ve Thompson, 1998).

EST'nin ilk yorumlarında, kontrol adına sadece *gözetim*⁵ kavramına vurgu yapılarak, çalışanlar yönetsel kontrol altındaki pasif özneler şeklinde tek taraflı olarak ele alınmıştır. Ancak değişen çalışma biçimleriyle, çalışanın kendi yeteneklerini üretim sürecine aktarabilmesi ve dolayısıyla karar mekanizmalarının içine dahil olduğu esnek yapıların oluşmasıyla artık kontrol tek taraflı bir uygulama değildir. Bu vurguyla beraber *gözetim* kavramının yanı sıra, *benimseme*⁶ terimi teoriye katılmıştır (Mir ve Mir, 2005). Benimseme çalışanın iş birliğini ve bağlılığını kazanmak için sarf edilen efora işaret eder. Benimseme terimi aynı zamanda çalışanın yönetsel kontrol mekanizmalarına direnişini ve *gözetimin* bilincinde olduğunu da belirtir (Spivack, 2012).

Yaratıcı endüstriler yükseldikçe benimseme kavramının da önemi artar. Kurallarla ve düzenlemelerle kontrol sağlamaya çalışan otoriter yönetsel stratejiler yerine, yeni yöntemler çalışan iş birliğini ve çalışanın kontrolünü psikolojik araçlarla edinmeyi hedefliyor (Mir ve Mir, 2005). Bunu sağlamanın bazı araçları; çalışanın karar alma mekanizmalarına katarak partner(miş) haline getirerek ödüllendirmek, çalışanda aitlik hissiyatı oluşturmak ve çalışanın kişisel çıkarlarının çalıştığı

⁵ gaze

⁶ embrace

organizasyonun çıkarlarıyla örtüştüğü hissiyatını yaratmak (Spivack, 2012). Endüstrileşme çağının mekanik organizasyonları, gözetim anlayışına ağırlık verirken; değişimle beraber ortaya çıkan yaratıcı endüstriler de bağlılık ve yüksek performans sağlamak için benimseme anlayışı odakta denebilir (Spivack, 2012). Yaratıcı iş bireyin öznelliği ve rızasıyla olduğu için istek ve aitlik hissiyatı yaratmak önemli hale geliyor.⁷

Çekişmenin iki ucunu temsil etmeleri nedeniyle yaratıcı işlerde benimsemenin ağırlığı arttıkça dengeyi sağlamak için gözetim de kendine yeni araçlar geliştirmektedir (Mir ve Mir, 2005). Artık gözetim sadece yöneticiye ait bir görev, otorite temsili olmaktan çıkmaktadır. Bir takımın üyeleri olarak çalışanlar hem birbirleri hem kendileri üzerinde kontrol yaratarak üretim ve tavırlarını düzenliyorlar. Bu da daha sonra incelenecek olan öz-sömürü, öz-yönetim gibi koşulların doğmasına neden oluyor. Üretimin sosyal alana taşmasıyla bu gözetim mekanizması çalışanın kendisiyle beraber sosyal alana da taşmakta ve yöneticinin ulaşamadığı alanlarda da artık aslında gözetim devam etmekte (Spivack, 2012). Bu bağlamda iş-sosyal yaşam ayrımının kaybolması durumundan ilerde bahsedilecek. Bu durumda günümüzün yaratıcı çalışanları çok daha farklı formlarda kontrol mekanizmalarına tabii olmaktadır ki bazıları yönetsel olarak üretilmeyen, çalışanın kendi ürettiği baskılar. Bu noktada Emek Süreci Teorisi yeni yönetsel biçimlerin iddia ettiği, geleneksel işletmeciliğin bırakılması durumunu, yukarıdan aşağı kontrol mekanizmalarının bırakılması ya da kontrolün çalışanın kendisine bırakılması olarak değil, yönetimin kendi kontrol yapılarını hem kontrol hem de ilham verici bir görünüme büründüğü şeklinde yorumlamaktadır (Thompson ve Warhurst, 2003; Thompson, 1989; Spivack, 2002). Oluşturdukları kültürel ortam ile yaratıcı çalışana ilham verirken, bir yandan da çalışanı yönlendiren sınırları belirleniyor. Bu tür kontrol yapıları çeşitli iş pratikleri, organizasyonel kültür setleri ve bazen gizlenmiş hiyerarşiler barındırıyor (Dean, 2007). Bütün bu yaratıcı iş yerlerine dair analizin bu tez için önemi ise; çalışma koşullarının bu tip anlayışlar doğrultusunda şekillendirilmesi ve bu nedenle birbiri ile sebep sonuç ilişkisi içerisinde olmalarıdır.

⁷ İlk bölümde bahsedildiği gibi bir çok farklı yorum içerisinde EST, perspektifini bu ikili kontrol çabası üzerinden kurduğu için daha temkinli yaklaşıyor. Florida gibi yazarlar, yaratıcı çalışanların beklentileriyle gerçek piyasa koşullarının örtüştüğü iddiasıyla daha olumlu çözümlemelerde bulunurken, EST çalışanların deneyimleri üzerinden ulaştığı gerçeklik hakkında daha ihtiyatlı davranır.

Bir diğerk tartışmalı alan ise; bütün bu bahsedilen dinamikler için kullanılan çatı terimlerdir. Smith ve McKinlay'ye (2009) göre bilgi ekonomisiyle ortaya çıkan yaratıcı alanı tanımlamak için sanat, kültür endüstrisi ve yaratıcı endüstri gibi bir çok kavram kullanılmaktadır. Ancak hiçbirisi tam olarak bu alanlar için bir ortaklık sağlayamamaktadır. Sanat kavramı, yüksek miktarda kişisel yetkinlikle ilişkilendirilen, bir çok mesleğin üretim süreçlerini kapsayamamaktadır; reklamcılık, yeni medya vs. gibi. Bir diğerk terim olarak kültür endüstrisi ise çok geniş ve çeşitli çağrışımları bulunan bir kavramdır. Kimlik, kültürel değerler, sosyal normlar gibi birçok nosyonla ilişki kurmaktadır. Bu da hem kültür endüstrisi kavramının sınırlarını belirsizleştirmekte hem de üretim, tüketim gibi kavramlarla olan ilişkisini problemli hale getirmektedir. Yaratıcı endüstriler terimi bu alan için kullanılan son dönemdeki en popüler ve siyaseten doğru terim olarak görülmekle beraber bilimsel ve sanatsal yaratıcılığı tanımlamakta yetersiz olduğunu belirtilmektedir. Bir yanda da insan emeğinin kolayca yaratıcı ve yaratıcı olmayan diye ayırlamayacağını her sürecin yeri geldiğinde yaratıcılık içerebileceğini, dolayısıyla bu değişimin üretim süreci açısından ele alınması gerektiği iddia edilmektedir (Smith ve McKinlay, 2009).

Mevcut tanımların kritik edilmesi kapsamında, Florida'nın (2002) *yaratıcı sınıf*⁸ tanımını da incelemek gerekir. Florida, yaratıcı çalışanları, mühendisler, tasarımcılar, bilim adamları, eğitimciler gibi, yaratıcı sınıf başlığı altında tanımlamaktadır. Çünkü Florida'ya (2002) göre sınıf, aynı ilgi alanlarına ve yaşam tarzına sahip olanların oluşturduğu gruptur. Ve bu tip ilgi alanlarını genelde kişinin ne iş yaptığına göre şekillendiği için de yaratıcı çalışanlar bir sınıf olarak değerlendirilebilir. Fakat, sınıf tanımı son tahlilde ekonomik dinamikler tarafından şekillenmesiyle beraber, ideolojik ve politik konumlarda bu tanımı etkileyen faktörlerdir (Konuslu, 2013). Smith ve McKinlay'ye göre (2009) Florida'nın sınıf tanımı sadece bir '*yaratıcı meslekler yığını*' olarak görebilir. Ve bu yığını diğerk maaşlı çalışanlardan ayıran özellik üretim süreçleridir. Ayrıca bu ayırıcı özelliğinin ne olduğunda bağımsız olarak, yaratıcı çalışanlar hala maaş karşılığında emeğini sermayeye satan çalışanlardır. Bu nedenle de bu grubu diğerk maaşlı çalışanlardan bağımsız ayrı bir ekonomik ya da sosyal bağlama oturtmak anlamsızdır (Smith ve

⁸ Creative class

McKinlay, 2009). Yaratıcı çalışanlar üzerine yapılacak bir inceleme üretim süreçleri üzerinden ilerlemelidir.

Son olarak, yüksek öznellik ve bireysellik dolayısıyla kültürel/bilişsel endüstrilerin incelemesinin süreç üzerinden yapılamayacağı yönünde Emek Süreci Teorisi'ni kritik eden görüşler de mevcuttur (Alvesson ve Willmott, 2002). Bu bağlamda EST üretimin öznelliğini, kopuk ya da parçalanmış olarak yorumlamaz. Emek sürecine ilişkiler ağı olarak yaklaşır; hem üretimin özneliği olan çalışanların arasındaki ilişkiler olarak hem de çalışanların bir parçası olduğu organizasyonla olan ilişkileri olarak (Konuslu, 2013).⁹

2.2.3 Yaratıcı İşlerde İş, İşyeri ve Çalışma Koşulları

Bu bölümde genel olarak yaratıcı işlerdeki güncel çalışma koşullarını Emek Süreci Teorisi'nin nasıl yorumladığı incelenecektir. Çalışma koşulları, üretim sürecinin özellikleri doğrultusunda şekillendiği için öncelikle yaratıcı işlerde emek sürecinin genel özelliklerine göz atalım.

Yaratıcı iş öncelikle sosyal ilişkiler, anlamlar, kültürel nosyonlar üretir, dolayısıyla ideolojik üretimin de bir parçasıdır. Üretim birimleri değişmez ve sabit değildir; her proje başladığında bir araya gelir, bittiğinde ise dağılarak yeniden üretim alanına sızar. İhtiyaç duyulduğunda tekrar bir araya gelir. Bu döngü devamlıdır, dolayısıyla yaratıcı üretim süreci gezici, esnek ve bağımlıdır (Lazzarato, 1996). Yaratıcı emek sürecinin başka bir özelliği de öznel olmasıdır. Bu öznellik yapılan işe ve çalışana göre sürecin kendine özgü biçimler almasından gelir. Sermaye çalışanlarından öznel yaratıcılıklarını sürece yansıtma beklentisi vardır. (Lazzarato, 1996; Özgün, 2007). Bu öznellik durumu da Smith ve McKinlay'ye (2009) göre yaratıcı endüstrilerinde emeğin ürüne dönüşmesi sürecinin -işçinin emeğini emek süreciyle birleştirmesi sürecinin- yönetsel olarak hem çalışan hem iş veren için problematik hale gelmesine neden olur. Bu durum her süreci kendi içinde değerlendiren ve çalışana kendi özgül çalışma koşullarını sağlanmasını gerektiren iş anlayışını doğurmaktadır.

⁹ Çalışanların ve sermayenin yanı sıra devlet politikaları da çalışma koşullarının belirlenmesinde bir diğer aktör. Çünkü üretilen bazı mallar kamusal kullanımları, eğitimsel değeri vardır, kültürel, ideolojik kodlar taşıyabilir. Ama yaratıcı endüstriler de devlet politikalarının iş yaşamına etkisi konu dışındadır (Smith ve McKinlay, 2009). Örneğin, kültür endüstrisi teriminin devlet politikaların nedeniyle yaratıcı endüstriler adını alması ve içeriğine dönük değişimler (detay için; Gartham, 2005)

Standing'e göre (2014), 20. yy boyunca değişim değeri olan emek iş olarak sayılırken, değişim değeri getirmeyen emek bir iş olarak tanımlanmamıştır. Bu şekilde bir iş tanımı özellikle iş hayatı ile sosyal hayatın birbiri içine girdiğı, sermaye dinamiklerinin yeniden üretim alanın içine sızdığı yeni ekonomide yetersiz kalmaktadır. Yapılan bütün işler, doğrudan değişim değeri için yapılmıyor. Entellektüel birikim ve ya ağ kurma gibi, yapılması gereken ve ya tavsiye edilen birçok iş var. Bunlar doğrudan değişim değerine etkisi yok gibi gözükse de oldukça zaman alan ve tasarım gibi yaratıcı işlerde son ürünün başarısını ve (ekonomik başarı ile bağdaştırılacaksa) değişim değerini oldukça etkileyen faktörler. Buradan yaratıcı işin, birçok parçalı zamana bölünmüş olduğunu ve iş denilen şeyin bütün bu parçaları kapsayan süreçler toplamı olduğunu söyleyebiliriz (Standing, 2014).

İş tanımıyla beraber Standing (2014), iş yeri tanımının da genişlediğini vurgulamakta. İş artık sadece "fabrikalarda" sınırlı kalmadığı için iş yeri kavramı da özel hayatımıza sızmakta. Ev, kafe gibi alanlar çalışma yerlerine dönüştüğü gibi iş yerleri de evleşmekte. Artık iş yerinde kişisel eşyalar, ekstra kıyafet bulundurmamak, kahvaltılık etmek, yakınlarını işe getirmek mümkün (Standing, 2014).

Bu durumda çalışma koşulları da emeğin emek süreciyle bütünleşmesini etkileyen faktörler olarak tanımlanabilir ya da başka bir deyişle, üretim sürecine içkin olmayan dışsal faktörler. EST, emeğin üretim süreci aracılığıyla ürüne dönüşmesini yaratıcı işin çekirdeğı olarak tanımlar (Smith ve McKinlay, 2009). Çalışma koşullarının incelenmesi hedeflenen bu tez kapsamında, perspektifini üretim süreci çerçevesinden oluşturan Emek Süreci Teorisi faydalı olmaktadır.

Bu noktada kendimize dönersek, aslında tasarım süreci olarak adlandırdığımız şey, endüstriyel tasarımcıların emek süreci/ üretim sürecidir. Emeğin (zihinsel ve fiziksel birikim) çeşitli araçlarla ürüne (maddi ve ya gayri maddi) dönüştüğü süreç. Tasarım süreci de EST'nin yaratıcı işin çekirdeğı olarak tanımladığı gibi, önceden tanımlanmış değil her işe ve bireye göre değişebilir, yeniden biçimlenebilir bir süreçtir. Ancak tasarım süreci kişinin çalıştığı yerdeki koşullardan da bağımsız değildir. Bu çalışma koşulları tasarımcının her bulunduğu organizasyona göre değişir bu anlamda tasarım sürecine içkin değildir ancak çalışma esnasında tasarım sürecini etkileyen ve belirleyen faktörler haline gelirler.

Tekrardan başa dönmek gerekirse bu tezde iş, belli bir ücret karşılığında gerçekleştirilen tasarım sürecinin de bir parçası bulduğu aktiviteler bütünüdür. İş yeri tasarım sürecinin oluşturan bu aktivitelerin gerçekleştirildiği tüm ortamlardır. Çalışma koşulları ise bireyin tasarım sürecine içkin olmayan ancak ücretli çalıştığı iş yerine göre değişen, tasarım süreçlerinin altında gerçekleştiği koşullardır. Amacımız tasarımcıların çalışma koşullarını incelemek olduğu için özellikle bu tanımın neleri kapsadığını açmakta fayda var. Çalışma koşullarının 10'dan fazla başlığı bulunmaktadır. Bunları daha kolay inceleyebilmek adına kapsamlarına göre gruplayarak sıralarsak; a) Belli bir organizasyona ait iş süreçleri; işin içeriği, iş organizasyonu, b) bu süreçler doğrultusunda şekillenen; çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık konularını, c) çalışanın a ve b başlıkları doğrultusuna işe dönük değerlendirmesi; iş memnuniyeti ve kariyer beklentileri (Working condition, Eurofound).

2.3 Öznellik, Otonomi ve Esneklik

Bahsedildiği gibi EST, yeni ekonomilerin farklarını, üretilen ürün ve ürünün içeriği üretim süreçleri ve organizasyon yapıları ve ilişkilerinde görmektedir (Smith ve Thompson, 1998). Bizi çalışma koşullarına doğru götüren bu farkları bu noktada sadece Emek Süreci Teorisi'nin yorumlarına değil geniş anlamda literatürde konu hakkında çokça geçen başlıkları detaylı incelemek faydalı olacaktır. Bu bölümdeki inceleme, araştırma analizi esnasında da ayrıca faydalı olacaktır. Bu kısım bir manada literatür araştırmasından elde edilen sonuçlar olarak da değerlendirilebilir.

öznellik¹⁰ // Yaratıcı işin özneliği, çalışma koşullarının etkileyen faktörlerden en çok bahsedileni (Alvesson ve Willmott, 2002; Florida, 2002; Lazzarato, 1996; McRobbie, 2002; Smith ve Thompson, 1998; Ross, 2008). Organizasyon bağlamında yapılan işin yaratıcı olarak adlandırılması, o işin üretim sürecinin özneliği dolayısıyladır. Üretim sürecinin özneliği demek, çalışanın kendi emeğinin son ürüne dönüştüğü üretim sürecinin planına çalışanın kendisi yapması demektir. Önceden belirlenmiş ve bir üst tarafından çalışana sunulmuş bir plana göre, çalışanın kendi katkısıyla şekillenir. Bu durum da iş tanımı aynı olsa da her çalışan için , onun

¹⁰ subjectivity

Çalışma biçimine, birikimine, karakterine göre üretim süreci de ve dolayısıyla son ürün de değişik biçimlerde gelişmektedir. Son ürünün taşıması beklenen gayri-maddi değerler nedeniyle üretim sürecinin bu şekilde ilerlemesi ve zaten ilerlediği konusunda hem fikir olunsa da, böyle bir sürecin oragnizasyona nasıl yerleşmesi gerektiği, nasıl kontrol edilmesi gerektiği ve dolasıyla nasıl koşullar sağlanması gerektiği konusunda farklı fikirler mevcuttur.

Alvesson ve Willmott'a (2002) göre, geleneksel organizasyonel kontrol teorileri genellikle bürokratik, gayrişahsi ve mekanik yapılar için üretilmişler, bu nedenle de kimlik ve öznellik konularını es gemekteler. Ancak, yeni Post-Fordist, bilgi odaklı endüstriler dinamik ve açık. Bu sektörler, çalışanlarından yaratıcı ve yenilikçi olmasını bekliyor. Bu nedenle de, çalışan artık organizasyon içinde kendi üretim süreçlerine karar veren aktif ögeler halinde olmalı (Alvesson ve Willmott, 2002). Ve znel üretim süreçlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için esnek koşullar, komplike görevler ve öznelliği bireysel kimliği ne çıkaran koşullar çalışanlara sağlanmalı (Alvesson ve Willmott, 2002; Florida, 2002)

Diğer yandan, Lazzarato (1996) yaratıcı işin öznelliği konusunda hem fikir olmakla beraber, organizasyonel kontrolü kimlik üzerinden sağlama yaklaşımını, çalışanın kimliğini zgr bırakmak olarak değil yeniden yapılandırmak olarak tanımlıyor. İşçinin öznelliği ve karakteri şirket karı için araç haline geliyor. Çalışanın kimliğinin üretim aracı haline gelmesi demek aynı zamanda üretim sürecinin ve sermaye ilişkilerinin iş yeriyle sınırlı kalmayıp sosyal hayata yayılması demek. Yani, çalışanın sosyal hayatı ile çalışma hayatını birbirinden ayrılamaz haline geliyor (Lazzarato, 1996; McRobbie, 2002).

otonomi¹¹ // Kişinin kendi katkısını ortaya koyabildikleri öznel süreçler sağlanması için, çalışana kendi kararlarını verebildiği otonom bir alan sağlanmasını gerektiriyor (Alvesson ve Willmott, 2002; Florida, 2002; McRobbie, 2002; Ross, 2008). Bu alanın oluşturulabilmesi için de çalışanın kendi ihtiyaçlarına göre yorumlayabildiği esnek çalışma koşulları lazım. Alvesson ve Wilmott (2002) otonominin ilişkileri yataylaştırdığını ve hiyerarşik yapıyı ortadan kaldırdığını söylerken, Smith ve Thompson (1998) otonominin sözde kaldığını, esnek koşulların aksine, öz yönetim, öz-izleme gibi kavramları doğurarak stres kaynağı haline geldiğini iddia ediyor. Ross

¹¹ autonomy

da (2008) bu noktada Smith ve Thompson'a katılarak, bir ekleme yapıyor: Otonominin ve özneliliğin, dayanışma ile zıt olarak algılandığını, bunun da rekabet ve dolayısıyla strese neden olduğunu belirtiyor. Yaratıcı işi, kolektif emeğin ve bilginin bir sonucu olarak tanımlayan Ross, insancıl, keyifli iş yaşamının ancak bütün katılımcılar için adil ve sosyal mekanlar oluşturarak sağlanabileceğini iddia ediyor (Ross, 2008). Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi, çalışana belli bir alan açarak kararlar alması, yani işi üzerindeki kontrolün bir kısmını çalışanın kendisine vermek, karşılığında Smith ve Thompson'ın (1998) bahsettiği gibi yeni kontrol biçimleri ortaya çıkarmak. Ancak gözetimin yeni ve geniş kapsamlı araçlarına rağmen, esnek çalışma koşulları çalışanlar için zamansal ve mekansal otonomi alanları oluşturmaktadır. Yaratıcı emekle meşgul olan çalışanlar kendi işlerinin tasarlamakta ve gerçekleştirmekte diğer çalışanlara göre çok daha fazla toleransa sahipler (Spivack, 2012).

Otonomiye dair söylem üretilerek kavramlar, öz-yönetim¹², öz-denetim¹³, öz-sömürü¹⁴ gibi, alıştığımız tanımları yönetimden çalışına yüklüyor. Ancak çalışana sağlandığı iddia edilen alan dışında kalan bütün alanlar katı biçimde tanımlanmışken çalışanın otonomluğundan bahsetmenin ne kadar mümkün olduğu tartışma konularından bir diğeri.

esneklik¹⁵ // Esneklik yeni ekonominin bir çok özelliğini tarif etmek için kullanılıyor. Birçok yazar yaratıcı çalışanların çalışma koşullarının esnek olması gerektiğini söylüyor; çalışma saatleri, giysi kodları, iletişim vs. gibi konular açısından (Rhodes ve Brown, 2005; Florida, 2002; Alvesson ve Willmott, 2002). Burada esnek koşullardan kasıt; öznel ve otonom üretim süreçlerinin var olabilmesi için çalışanın kendi ihtiyaçlarına göre yorumlayabileceği ve uygulayabileceği koşullar. Esnek çalışma koşullarının sağlanması için organizasyon anlayışının da bu yönde olması gerekli. Dolayısıyla esneklik aynı zamanda organizasyon yapılarını tarif etmek amacıyla da kullanılıyor; açık, yatay ve hiyerarşik olmayan, çalışanın işine dair kararları kendisinin alabildiği yapılar. (Rhodes ve Brown, 2005).

¹² Self-management

¹³ Self-control

¹⁴ Self-exploitation

¹⁵ Flexibility

Çalışanın üretim süreci de esnek olarak adlandırılabilir (Florida, 2002). Ama bu kullanımda kastedilen yine üretim sürecinin katı olmayan, öznelliğe, bireysel yoruma açık ola özelliği. Bu nedenle tezde esneklik kavramı yapılara ve çalışma koşullarına dönük olarak kullanılacaktır.

2.3.1 Çalışma Koşulları Üzerine Bazı Kavramlar

Çalışma koşulları şirketin bakış açısıyla şekilleniyor. O nedenle çalışma koşullarını bütün bu söylenenlerin pratikteki karşılıkları olarak görülebilir. Bir organizasyonda esnek çalışma koşullarının düşünülmüş bir şekilde var olmasının, işverenin çalışanından işine öznelliğini katmasını beklediğini ve bu beklentisinin ve bunu elde etmenin yollarının farkında olması olarak yorumlanabilir örneğin.

Daha önce bahsedildiği gibi çalışma koşullarının esnek olması, koşulların katı değişmez değil, çalışanın yorumuna açık olması demek. Esneklik kavramının çalışma koşullarının her başlığı için (iş süreçleri; işin içeriği, iş organizasyonu, çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık) pratikte farklı uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar araştırma analizi bölümünde net olarak ortaya konacaktır. Zaten tezin amacı da budur; çalışma koşullarının esneklik kavramı üzerinden incelenmesi.

Bu bölümdeyse esnek çalışma koşullarının çalışanın üretim sürecine, iş hayatına, sosyal hayatına dönük etkilerinin literatürde sıkça geçen kavramlar üzerinden nasıl yorumlandığı incelenecektir. Bu bölümdeki inceleme, araştırma analizi esnasında da ayrıca faydalı olacaktır.

öz-sömürü¹⁶ // Organizasyonel değişimin çalışma koşulları üzerine etkileri hakkında yazan birçok yazar, oluşan koşulların çoğu zaman öz-sömürüye sebebiyet verdiği konusunda çıkarımlarda bulunmaktadır (Hesmondhalgh ve Baker, 2011; Ursell, 2000; Ross, 2008; Wittel, 2004)

Florida'ya (2002) göre yaratıcı işin özü insana içkin ve bu nedenle kendini geliştirebilmesi için, açık, bireysel, bir iş hayatını destekleyen yaratıcı bir hayat tarzı sürmesi gereklidir. Bu da iş hayatı ve sosyal hayatın birbiri içine geçmesi, sosyal hayatın iş yaşamına hizmet etmesi demek. Daha öncede bahsedildiği gibi Florida bu

¹⁶ self-exploitation

durumu çok yönlü bir deneyim arzusu olarak tanımlamaktadır. Bir diğer yandan, birçok makalede (Ross, 2008; Wittel, 2004; Hesmondhalgh ve Baker 2011) iş-sosyal yaşam sınırının belirsizleşmesi durumu Florida'nın aksine negatif bir biçimde ele alınmaktadır. Bu durum genellikle öz-sömürüye neden olmakta ve çalışanın işten bağımsız kişisel bir hayatının kalmaması ile sonuçlanmaktadır. Kişinin kendi keyfi için sosyalleşmesi de bir yandan iş için sosyalleşmeye, ağ kurmaya dönüşmektedir. Bu da yine çalışma saatleri ile günlük hayat arasındaki sınırı belirsizleştirerek öz-sömürüye neden olmaktadır (Hesmondhalgh ve Baker, 2011).

Hesmondhalgh ve Baker (2011) sözde otonom çalışma koşullarının ve işten keyif alma tanımının da öz-sömürü ile güçlü bir bağı olduğunu iddia etmekte. Övülerek bahsedilen, işten keyif alma, işten tatmin olma gibi kavramlar uzun çalışma saatlerine dolayısıyla öz-sömürüye yol açmaktadır.

çoklu-iş¹⁷ // Bilgi-odaklı endüstrilerde artık çalışanlardan birçok üretim aracına aynı anda hakim olması beklenmektedir. Tasarımcı örneğinden ele alırsak, farklı 3d modelleme programlarının yanı sıra, grafik programlarına hakim olması hatta şimdilerde web araçları ve kod bilmesi de beklenmektedir. Bu da yeni ekonomiye atfedilen 'çok değil akıllı çalışma' gibi nosyonları elemiş oluyor. Smith ve Thompson'a göre (1998), bu çok yönlülük ve uzmanlaşmama durumu iş yoğunluğunun kat kat artmasına neden olmakta ve çalışanların yaratıcılığını beslenmenin ve desteklenmenin tersine stres ve baskı altında çalışmalarına neden olmaktadır. Bir diğer yandan artan rekabet koşulları altında da bu çeşitlenmeyi sonu olamayan bir hale getiriyor (Smith ve Thompson, 1998). Bu noktada Standing de (2011) benzer bir yorum da bulunmaktadır. Sürekli yeni vasıflara sahip olma beklentisi çalışanda sürekli kendini yenileme zorunluğu dolayısıyla zamanla yetersizlik, öz güven eksikliği ve strese yol açmaktadır.

ödül ekonomisi¹⁸ // Ursell (2000) iş ilişkilerini¹⁹, emek gücüne ulaşabilmek için sermayenin üstlenmeyi kabul ettiği sorumluluklar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tanım emek-sermaye ilişkilerinin yanı sıra sosyal bağları da kapsamaktadır. Ursell'e göre yeni ekonomide, sermaye emek gücüne hiçbir iş ilişkisi olmadan ya da oldukça şaibeli ilişki biçimleriyle ulaşabiliyor. Mesela, çalışana hediye mahiyetinde gelecekte

¹⁷ multi-skilling & de-specialization

¹⁸ Economy of favors

¹⁹ Employment relations

doğabilecek iş fırsatları sözüyle emeğine ücretsiz ulaşabiliyor. ‘Happy hour’ uygulamaları, doğum günü kutlamaları, çeşitli sosyal aktiviteler, vs. bu açıdan incelenebilir.

Bu konudaki bir diğer argüman ise, yaratıcı sektörlerin hem maddi hem manevi potansiyel ödüllerin kaynağı olması (Ursell, 2000). İşinde başarılı olmak bir yandan tanınırlık ve emeğin değerinde artış sağlarken bir diğer yandan da kişinin benliğinin ve ifadesinin metalaşması demek oluyor.

iş yaşamı-sosyal yaşam dengesi²⁰ // Esnek çalışma saatleri, ağ iletişimi²¹ ve kendini-pazarlama²² gibi durumların çalışanın işini güvenceye alması için önemli bir etken haline gelmesiyle, üretim sadece iş yerinde kalmayarak, sosyal hayatın rutinlerine kadar sızmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın sosyal hayatı ile çalışma hayatı arasındaki ayrım silinmektedir (Hesmondhalgh ve Baker, 2011; Ross, 2008; Lazzarato, 1996). İş-sosyal yaşam dengesinin kaybolması, bir önceki bölümde bahsedilen gözetim kavramı içinde düşünülürse, sadece uzun çalışma saatleri veya sosyal birikimini iş gereklilikleri doğrultusunda oluşturma anlamında değil, aynı zaman da gözetimin varlığının da iş dışında devam etmesi demek.²³

güvencesizlik²⁴ // Yaratıcı endüstrilerdeki yüksek rekabet koşullarının güvencesiz iş koşullarına neden olduğu birçok yazar tarafından belirtiliyor (McRobbie, 2007; Ross, 2003; Hesmondhalgh ve Baker, 2011; Ursell, 2000). Güvencesiz iş ortamı, istenilen işe ulaşmak için kendini-metalaştırma²⁵ ve kendini-pazarlama süreçlerinin daha yoğun yaşanmasına dolayısıyla, stres ve öz-sömürüye neden oluyor (Ursell, 2000).

hiyerarşi // İş süreçleri ve iş organizasyonu da çalışma koşullarını parçaları olması nedeniyle konusu geçen yapıların esnekleşmesi durumunu da açıklamak gerekir. Yeni ekonomiyle beraber organizasyon anlayışının da değiştiği ileri sürülmektedir

²⁰ Work- social life balance

²¹ Networking

²² self-promote

²³ Forty (1996) 1880lerdeki evlerden bahsederken, bunların iş ortamından olabildiğince uzak bir hissiyat yaratması beklendiğini söyler. Bugünse, ev içi tasarım anlayışı giderek daha fazla iş ile uyumlu hale gelmektedir, hatta ev artık bir iş ortamıdır aynı zamanda. Bu örnek tasarımın hem dominant ideolojilerin altında şekillendiğini hem de bir yandan ideolojinin yayılmasında araç olarak kullanıldığını temsil ediyor.

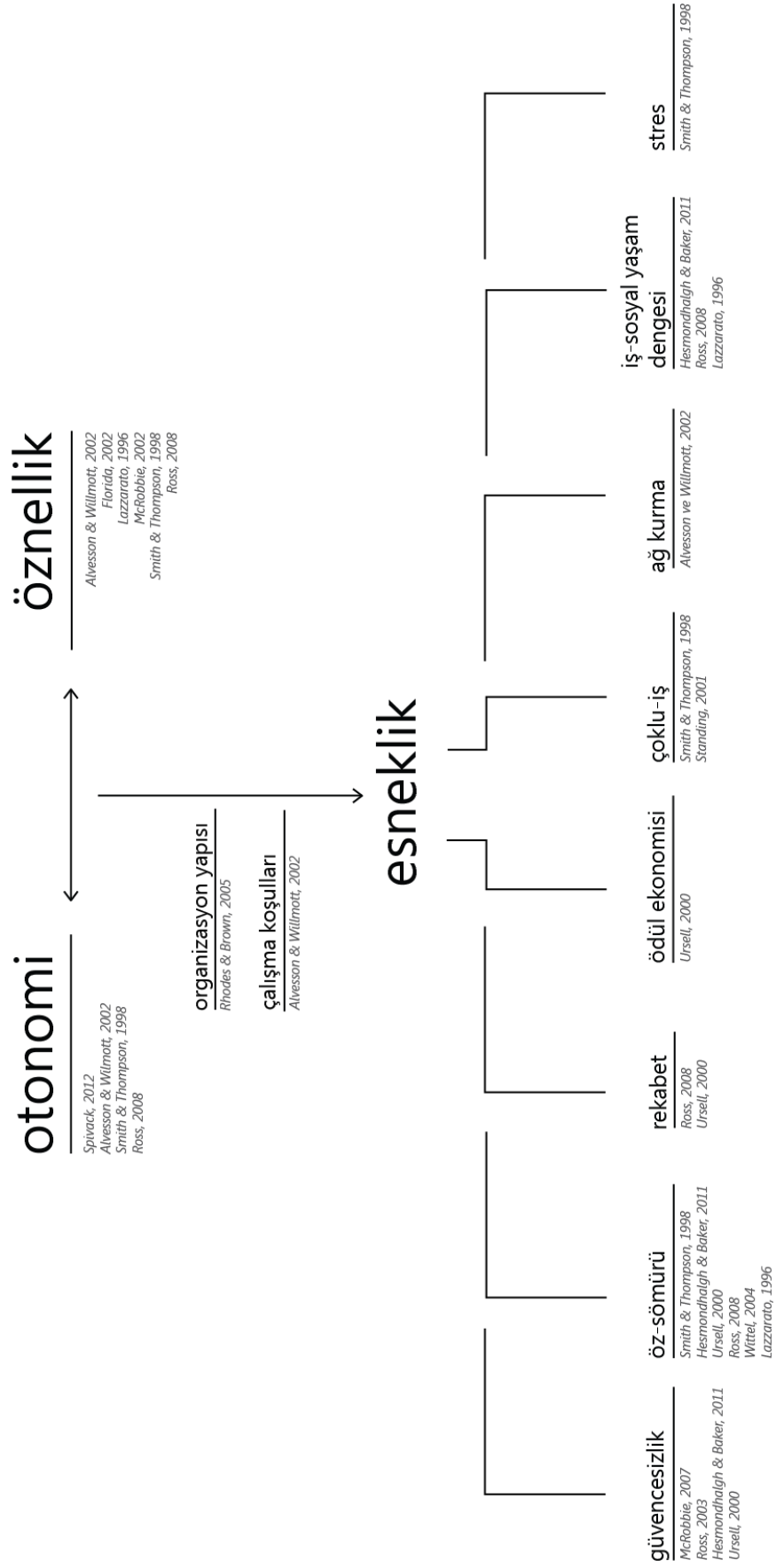
Bu çelişki doğurduğu bir soru; kapitalist üretim sistemi altında gerçekten yaratıcı iş yapılabilir mi? (Forty, 1996; Lazzarato, 1996) Ancak bu soru tezin amacının dışındadır.

²⁴ uncertainty & insecurity

²⁵ Self-commodification

(Florida, 2002). Yatay yapılanmanın yaratıcı çalışanlar için daha rahat ve özgür bir ortam sunduğu ve verimliliğini arttırdığı düşünülmektedir (Amabile, 1996). Bu tip yeni yapılar, ilişkileri yataylaştırarak çalışanın karar mekanizmalarına katılımını hedeflemektedir. Karar alma mekanizmalarını üst otoritelerden çalışanlara indirerek, çalışanların kendi üretim süreçlerini planlayabilmesini ayrıca kişisel birikim ve yeteneklerini de organizasyon çıkarı için daha etkili kullanabilmeleri hedeflenmektedir (Dean,2007). Bu anlayışta çalışanların farklılaşan rolleri vardır ama bir rütbeleme ya da yukarıdan aşağı kademelendirme anlayışı yoktur. Herkes birbiriyle çalışabilir ve iletişim kurabilir. Üst yönetimle çalışanlar arasında çok kademeli bir orta yönetim yoktur (Dean,2007). Böylece iletişimin daha hızlı ve dinamik olduğu, çalışanın karar mekanizmalarındaki yerini alarak kendi üretim sürecini yönettiği özgür ve esnek alanların sağlanabileceği düşünülmektedir.

Ancak uygulamaya bakıldığında yatay yapıların bu derece eşitlikçi ve doğrudan katılımcı bir ortam yaratmadıkları eleştirileri yapılmaktadır (Lazzarato, 1996). Esnek yapıların hiyerarşiyi ortadan kaldırdığına dair yorumlarda bulunan yazarların çalışanların kendi araların bulunan ilişkileri ve bu ilişkilerden doğan hiyerarşiyi göz ardı ettikleri ileri sürülmektedir (Özgün,2007; Dean,2007). Yapılar yataylaştırılırken çalışanların kendilerini ve kendi çalışma arkadaşlarını gözetledikleri, bir tür çalışanlar arası hiyerarşi ve rekabet düzeni kurmuş olurlar. Kişinin karakterinin ve birikiminin bağlılık sağlamak için karar mekanizmalarına entegre edilmesi, çalışan üzerindeki hiyerarşiyi ve baskıyı kaldırmaz, aksine artık çalışanın karakteri yönetime tabii olduğu için bu baskıyı arttırır (Lazzarato, 1996; Mir ve Mir, 2005).



Şekil 2.1: Literatür haritası

2.4 Sonuç

Birçok kavramın ve değişkenin bir arada bulunduğu bir literatür taramasında böyle bir düzenleme yapmak bu kavramlar arasındaki ilişkilerin daha iyi gözlemlenmesini sağlamıştır. Üzerinde dil birliği sağlanan öznellik, otonomi, ve esneklik üç ana kavram olarak önümüze çıkıyor. Esnek çalışma koşulları aracıyla öznel üretim için çalışana kendi kararlarını alabileceği otonom bir alan yaratılması yaratıcı endüstriler, yaratıcı emek alanında yazarlar arasında aşağı yukarı ortak bir çözümleme. Ancak mantık silsilesinin uygulamada çalışan üzerinde, yapılan iş üzerinde, çalışanın iş hayatı ve sosyal hayatı üzerindeki etkileri konusundaki yorumlar ilk bölümde bahseldiği gibi oldukça çeşitli. Diagramın alt sırasını oluşturan kavramlar, bu etkilere dair benim sıkça karşılaştığım yorumlardır. Bu anlamda genişlemeye açıktır.

3. YÖNTEM

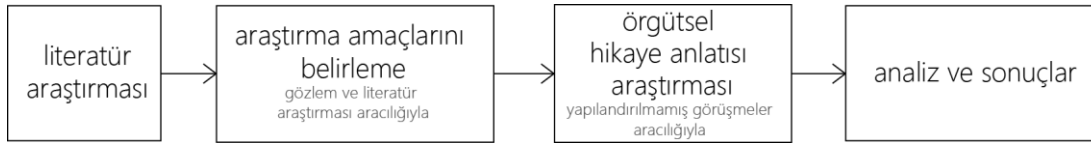
3.1 Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de ücretli olarak çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarını esneklik kavramı üzerinden incelemek, tasarımcıların kendi çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiklerini, bu koşulların tasarım süreçlerini, iş ve sosyal hayatlarını nasıl etkilediği konusundaki öznel değerlendirmeleri öğrenmektir. Çalışmada amaçlanan, bir olguyu (çalışma koşulları), onu oluşturan çeşitli değişkenlerle incelemenin yanı sıra bireysel farklılıkları da ortaya koymaktır. Bu amaç, hem literatürden ve görüşmelerden yola çıkarak çalışma koşulları hakkında genel bilgi edinilmesini hem de tekil bir örneğin ortaya çıkarabileceği olasılıkların, farklılıkların keşfedilmesini²⁶ sağlayacaktır.

Bu araştırmayı yapmak istememin bir nedeni, meslektaşlarımdan duyduğum ve kendimin de şahsen yaşadığım iş ve iş yaşamına dair bir çok hikaye olması idi. Farklı sektörlerde, farklı zamanlarda olsa da bu hikayelerde fark ettiğim bir şey, çoğumuzun benzer olayları tecrübe ettiği, benzer koşullardan memnun olup, benzer koşullardan rahatsızlık duyduğu idi. Bu nedenle, hikayeleri toplayıp sistematik bir şekilde analiz etmenin, endüstriyel tasarımcıların iş yaşamı hakkında çok şey söyleyeceğine inanmaktayım. Tabi ki bu çalışma, insanların iş hikayelerinin basit bir taraması olarak kalmadı, bu hikayeler karşılaştırılıp, analiz edilerek anlamlandırılmaya çalışıldı.

İlk tez önerisi oluşturulurken çalışma koşullarını incelemeyi istemekle beraber, bu incelemeyi hangi açılardan ele almak gerektiği konusunda bir fikrim yoktu. Literatür taramasıyla beraber ortaya çıkan üç ana kavram, öznellik, otonomi ve esneklik, bu açıdan yol gösterici olmuştur. Literatür bölümünün sonuç kısmında da bahsedildiği gibi bir neden olarak öznellik ve otonomi hep bir köşede tutularak, katılımcıların çalışma koşulları esneklik kavramı üzerinden incelenerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

²⁶ Bu bakış açısı geliştirilirken Vatansever ve Yalçın’ın (2015) araştırmasında faydalanılmıştır.



Şekil 3.2: Araştırmanın Aşamaları

3.2 Araştırmanın Yöntemi: Örgütsel Hikaye Anlatısı Araştırması²⁷

Bahsedildiği gibi bu ana tezin amacı çalışma koşullarının incelenmesi üzerinden çalışanların deneyimlerine, bu deneyimleri nasıl değerlendiklerine ulaşmaktır. Bu nedenle de araştırma yöntemi olarak görüşme temelli örgütsel hikaye anlatıcılığı seçilmiştir. Bu yöntem çalışanların içinde bulundukları organizasyon içerisindeki hayatlarını, koşullarını nasıl anlamlandırdıkları hakkında bireysel ve derinlikli bir bilgiye ulaşmayı amaçlamaktadır (Boje, 2001).

Bu araştırmada “hikayeler” katılımcının o anda kendi ifadeleriyle anlattıkları iş yerindeki deneyimleridir. Boje’ye göre (2001) hikayeler önceden planlanmış değildir, çok sesli ve kurgusuzdur. Anlatı oluşturmadan önceki durumdur. Kimileri bazı deneyimlerini ilk kez sesli olarak anlatılıyor olabilir. Bu anlamda anlatıcı için de karmaşık bir deneyimdir hikaye anlatmak. Bu yüzden de hikayeler yine parçalı ve değişkendir (Boje, 2001; Gudmundsdottir, 1996). Anlatı ise hikayelerin bir uyum içerisinde planlı bir şekilde organize edilmesiyle oluşur (Boje, 2001; Riessman, 2001). Bu doğrultuda, araştırma içerisinde hikaye; çalışanların deneyimleri için, anlatı ise; araştırmanın tamamı için kullanılmaktadır.²⁸

Birçok hikayenin bir çerçeve doğrultusunda bir araya gelmesi örgütsel teori için anlamlı girdiler oluşturur (Gül ve Şentürk, 2015). Katılımcıların deneyimlerinin anlatısal ifadesinin bu araştırmada seçilmesinin nedeni, koşulların sonuçları aynı gözükse de sürecin incelenmesi durumunda birçok farklı girdinin ortaya çıkacak olmasıdır. Ve bu farklılıklar kişisel hikayeler aracılığıyla daha iyi ortaya dökülebilir. Stutts ve Barker’a (1999) göre örgütsel hikaye anlatısı başka yöntemlerle erişilemeyecek bilgilere erişebilir.

Dahası, Rhodes ve Brown (2005) anlatı yöntem aracılığı ile araştırma organizasyon içindeki duyguları ve sembolik olayları inceleme yeteneğine kavuşur. Böylece

²⁷ Organizational storytelling research

²⁸ Bu yaklaşım benimsenirken Kaygan’ın (2013) makalesinden faydalanılmıştır.

hikayeler, istatistiksel veriye göre daha ikna edici iletişim biçimleri üretebilir. Her organizasyonun kendi işleyiş biçimine ve iç dinamiklerine bu hikayeler aracılığıyla sızılabilir ve çalışma koşullarının içerisinde değerlendirileceği genel bir çerçeve elde edilebilir.

Literatür araştırmasında belirtildiği üzere, organizasyonel yapılar bir değişim halindeler ve hiyerarşik ve dikey olmak yerine esnek ve açık olmak peşindelerdir. Anlatı araştırması da benzer şekilde organizasyonları değişken, homojen olmayan oluşumlar olarak ele alır. Öncelikle, anlatı araştırması hikayeleri ve deneyimleri açığa çıkarmanın peşindedir, süreçle ilgilenir ve zamana bağlıdır, her daim geçerlilik iddia etmez. Bu nedenle, anlatı araştırması organizasyonları statik, homojen, değişmez yapılar olarak değil, zamanla değişen kompleks ilişkiler olarak ele alır. İkinci olarak, anlatı araştırması organizasyonlara tek bir gerçeklik olarak yaklaşmaz. Bunun yerine; birçok farklı, bazen çatışan, organizasyonun sürekli değişen yapısını vurgulayan hikayeler bütünü olarak ele alır (Rhodes ve Brown, 2005). Üçüncü olarak, anlatı araştırması sayesinde, organizasyonun kendisi değil ama katılımcılar yani çalışanlar hikaye anlatıcılar haline gelerek özneleşirler. Çalışanlara birey olarak yaklaşmak bir olayı birçok farklı açıdan gözlemlene şansı tanır (Rhodes ve Brown, 2005; Bruner, 1991). Organizasyon da birçok farklı açının birleşimidir. Bu durum yaratıcı endüstrilerde yeri olan bireysellik ve öznellik durumuyla da örtüşmektedir.

Araştırmaya başlamadan önce her ne kadar bütün taraflar için olumlu yaklaşım içinde olsam da, katılımcılar çalışma koşulları konusunda konuşmak hakkında çekinceler taşıyabileceği ve iş kaybetme kaygıları nedeniyle, memnun olmadıkları noktaları açığa çıkarmaktan geri durabilecekleri konusunda çekincelerim vardı. Ancak, görüşmeler esnasında herhangi bir red ile karşılaşmadım. Sadece bilgilerin anonim olup olmayacağını soranlar oldu. Sonuç olarak, görüşmeler aracılığıyla katılımcıların çalıştığı organizasyonla ve çalışma koşullarıyla ilgili detaylı veriler toplayabildiğimi düşünüyorum.

3.3 Araştırmanın Örnekleme

Katılımcılar seçilirken, mesleki tecrübe yılı ve organizasyon yapısı göz önünde bulunduruldu. Bu bağlamda, tezin araştırma grubu ayrı bir tasarım departmanı bulunan bir firmada en az iki yıldır ücretli olarak çalışan endüstriyel tasarımcıları kapsamaktadır.

Aynı firmada belli bir sürenin üzerinde çalışmış olmak, içinde bulunduğu organizasyonun işleyişini daha detaylı anlaması açısından önemli. Genellikle çalışan, işe *yeni başlayan*²⁹ statüsünden *içerdeki*³⁰ statüsüne 10 ay 1 yıllık bir süre zarfında geçer (Louis, 1980). Louis'e göre (1980), çalışanın organizasyona adaptasyonu da içerdeki çalışan aşamasında olur. Daha geniş sorumlulukların verildiği, bazı kararları almasına izin verilmeye başlandığı bir süreçtir bu. Yeni başlayan çalışanın sosyalleşmesinin içeriği genelde öğrenme amaçlıyken, içerdeki rolüne geçtiğinde daha imtiyazlı bilgilerin paylaşıldığı bir sosyalleşme alanı oluşur. Bu sayede, yeni gelen önceki deneyimleriyle kıyaslayarak durumları anlamdırırken, içerdekilerin organizasyon dinamiklerini daha iyi anlayarak kendi bağlamında değerlendirebilir (Louis, 1980). Bu nedenle, katılımcıların bulundukları firmada en az iki yıldır çalışıyor olması şartı konulmuştur. Görüşmelerde de kararı destekleyen ifadeler vardı:

“Zaten ilk sene sorunlarımı çok dile getiremiyordum, belki pek kafaya da takmıyordum. Ama ikinci seneden sonra hayır bu böyle olmamalı diyebilmeye başladım. İlk başladığımda, her şey toz pembeydi. Hemen iş versinler yapıyım, edeyim. Yeni şeyler öğrenmek.” (K.8)

“İş yerimde kalma sebebim kariyer beklentisi değil artık burada kendi çözümlerimi üretebiliyorum.” (K.2)

Firma içi çalışanların seçilmesinin nedeni de organizasyon içerisinde diğer departmanlar ile kurulan ilişkileri, oluşan farklılıkları gözlemlene imkanı vermesidir. Aynı bir tasarım departmanının bulunması da, tasarımcılara özgün koşulların oluşabilmesi için önemlidir:

“...Kıyafet dışında, mesela bütçeden dolayı her departmandan herkes fuarlara gidemez ama tasarımcılar kesin gider. Saatlerimiz biraz daha esnek...” (K.10)

Bunun dışında görüşme yapılacak kişiler seçilirken farklı sektörlerde çalışan kişiler olmasına özen gösterildi. İş süreçleri de çalışma koşullarının bir parçası olduğu için farklı sektörlerden farklı hikayelere ulaşmak amaçlandı.

Tasarım ofisi (kendi üretimini yapmayan, tasarım hizmeti veren ofisler) çalışanları ve dışarıdan danışman ve ya serbest olarak çalışan tasarımcılar araştırma grubunun

²⁹ newcomer

³⁰ insider

dışında bırakılmıştır. Bu iki grupta çalışan tasarımcılar için, kurum içi çalışanlardan daha farklı, proje odaklı koşullar oluşmaktadır (Ursell, 2000). Her biri için iş ilişkileri çok farklıdır. Bu yüzden yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, firma içi çalışan tasarımcılar katılımcı olarak seçilmiştir.

Hem görüşmenin yapısını ve tekniğini yerleştirmek hem de görüşme yapmak konusunda deneyim kazanmak adına, ilk dört görüşme şahsen tanışılan tasarımcılarla yapılmıştır. Daha sonraki katılımcılar “Linkedin” isimli sosyal iletişim sitesi aracılığıyla seçilip, iletişime geçilmiştir. Bu katılımcılar seçilirken, çalıştığı firma, sektör ve tecrübe yılı göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların seçiminde bir kriter olarak yer verilmese de künyelerinde katılımcının bahsettiği işinin kaçınçısı olduğu bilgisine de yer verilmiştir. Zira tasarımcıların daha önceki tecrübeleri ya da tecrübelerinin kısıtlı oluşu da koşulları nasıl değerlendirdiklerini etkilemektedir:

“Eğer daha önce bahsettiğim deneyimlerim olmasaydı, rahatsız edecek batacak özellikler olurdu. Ama diğerlerini gördükten sonra şükrediyorum valla.” (K.9)

“50 kişi olduğumuz dönemde benim çalışma biçimi etkileyen, bana tahakküm kurulmasını sağlayan bir neden daha var aslında. O da benim o işi ilk kez yapıyor olmam ve öğreniyor olmam. O işi öğrenmek istediğim için ve ilk kez yaptığım için daha çok taviz verebiliyordum. Örneğin, esnek saatleri kendi işimi çok daha iyi yapabilmek için uzatabiliyordum.” (K.2)

Kaçınçısı işi olmasının yanı sıra, çalıştığı firmada kendisiyle beraber kaç tasarımcı daha bulunduğu bilgisine de, katılımcı seçilirken bir kriter olmasa da, künyede yer verildi. Çünkü çalışan sayısı, o departmanın iş süreçlerinin yönetimini değiştirmekte (Stigler, 1951; Francois, 1991) ve dolayısıyla oluşan çalışma koşullarını etkilemektedir.

Toplamda 14 tasarımcı ile röpotaj yapıldı. Katılımcı profilleri şu şekildedir:

K.No	Sektör Çalıştığı süre Pozisyonu Kaçınıcı işi Çalışan tasarımcı sayısı Şehir Röpotaj tarihi Röpotaj Süresi	K.1	Bilişim 2 yıl Arayüz Tasarımcısı İlk işi 8 kişi İstanbul 19.02.2015 40:44:00	K.2	Bilişim 3 yıl Arayüz Tasarımcısı İlk işi 8 kişi İstanbul 22.03.2015 58:24:00	K.3	Ofis Mobilyası 2,5 yıl Mobilya Tasarımcısı İkinci işi 3 kişi Ankara 22.03.2015 34:57:00	K.4	Ofis Mobilyası 2 yıl Mobilya Tasarımcısı İkinci işi 3 kişi Ankara 22.03.2015 1:06:32:00
K.5	Mobilya/ Fuar 3,5 yıl Ürün Tasarımcısı Üçüncü işi 6 kişi İstanbul 26.03.2015 1:22:16:00	K.6	Cam İmalat 2 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 4 kişi Kütahya 27.03.2015 1:09:43:00	K.7	Porselen İmalat 2,5 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 2 kişi Kütahya 28.03.2015 48:26:00	K.8	Kent Mobilyası 2 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 3 kişi Ankara 05.04.2015 51:24:00	K.9	Cam İmalat 3 yıl Ürün Tasarımcısı Üçüncü işi 4 kişi İstanbul 06.04.2015 1:13:07:00
K.10	Ev Mobilyası 3 yıl Ürün Tasarımcısı İkinci işi 5 kişi İstanbul 08.04.2015 42:12:00	K.11	Seramik İmalat 3,5 yıl Ürün Tasarımcısı Üçüncü işi 5 kişi İstanbul 09.04.2015 50:42:00	K.12	Armatür 5 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 3 kişi Manisa 09.04.2015 1:42:42:00	K.13	Metal Aksesuar 2 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 3 kişi İstanbul 09.04.2015 1:06:24:00	K.14	Aydınlatma 2,5 yıl Ürün Tasarımcısı İlk işi 3 kişi Ankara 09.04.2015 56:22:00

Şekil 4.1: Katılımcı profilleri

3.4 Araştırmanın Yapısı

Görüşmeler tasarımcıların çalışma koşullarına dair deneyimlerini paylaştığı hikayeler olarak alınmıştır. Bu araştırmada katılımcıların deneyimlerine ulaşmak için yapılanmamış görüşme tekniği araç olarak kullanılmıştır. Bu seçim de yine hikayelerin bahsedilen doğasıyla alakalıdır. Katılımcının söyleşi anında kendiliğinden oluşturduğu, aklına geldikçe bahsettiği bu nedenle parçalı, doğrusal olmayan görüşmeler ortaya çıkmıştır.

Bunun yanı sıra, aslında bir görüşmeye başlandığında neyle karşılaşılacağı pek bilinmiyordu. Genel bir fikir olsa bile hem her organizasyonun farklı süreçleri ve koşulları olmasından dolayı, hem de her katılımcının farklı deneyimlere sahip olmasından dolayı hangi soruların karşılığı olup, hangilerinin yersiz kalacağı belli olmuyordu. Bu nedenlerden dolayı da yapılandırılmamış görüşmeler tercih edildi ve katılımcının üzerinde durduğu konulara göre görüşmelerin şekillenmesine izin verildi.

Örneğin, bir katılımcının ilk işiydi ve burada uzun süredir çalışmaktaydı. Bu süre zarfında çalışma koşulları adına sürekli değişen, inişleri çıkışları olan bir süreç

yaşamıştı. Bu nedenle de kronolojik bir anlatımı tercih etti ve görüşmeye şu şekilde başladı:

“Burada 5 yıldır çalışıyorum. Armatür üreticisiyiz. Ben bölüm birincisi olarak mezun oldum, herkes de sen iş bulursun diye gazladı. Ve işte bu büyük firma iş ilanı açmıştı. Ve iş görüşmesine giderken beklentilerim büyüktü.” (K.12)

Bir başka katılımcının bahsettiği deneyim onun üçüncü işiydi ve buradan önce de çok farklı yapılardaki iki yerde daha çalışmıştı. Görüşmeye şu şekilde başladı:

“Şu an in-house olarak bir cam sektöründe bir firmada çalışıyorum ama buradan önce iki yerde daha çalıştım. Onlardan da çok kısaca bahsedeyim ve karşılaştırmalı olarak anlatmaya çalışayım.” (K.9)

Bir başka örnek olarak da, çalıştığı yer kısa zamanda çok hızlı büyüyen bir katılımcının görüşmesi verilebilir:

“Ben yaklaşık 3 yıldır dijital arayüzler üzerinde tasarımcı olarak çalışıyorum. 50 kişiyle başlayan şu an 200 kişiye varan bir ekiple çalışıyorum. Dolayısıyla benim çalışma koşullarım bu 3 sene içerisinde ciddi değişime uğradı. Önce biraz bunu özetleyeyim. İşim de değişen bir şey olmadı bu 3 yılda ama koşullarım değişti.” (K.2)

Yapılandırılmamış görüşmelerde belli soruların cevapları yerine katılımcının bir olgu etrafındaki düşüncelerinin öğrenmek amaçlanır. Bu nedenle de, görüşmeler belli sorulara ve belli bir soru sırasına göre değil, katılımcının bahsettiklerine göre araştırmacının uygun soruları anlık üretmesiyle ilerler (Rowley, 2012). Genel olarak bu tezde kapsamında yapılan görüşmelerin akışı da bu şekilde ilerlemiştir. Katılımcıya önce araştırmanın kapsamından ve amacından bahsedilmiştir ve “çalışma koşulların nasıl?” genel sorusu sorularak başlanılmıştır. Sonra anlatılana göre anlık soruların üretilmesiyle bir sohbet olarak devam etmiştir. Görüşmenin sonunda hedeflenen, tezde çalışma koşullarının içeriği olarak belirtilen başlıkların kapsanması ve tez amaçlarının karşılanmasıydı. Bu başlıklar ise şöyleydi:

a) İşin içeriği, iş organizasyonu, b) Çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık konularını, c) İş memnuniyeti ve kariyer beklentileri

Genelde katılımcılar anlatmaya, ne kadar süredir orada çalıştıklarından, yaptıkları işin ne olduğundan ve nasıl ilerlediğinden (yani a başlığı) başladılar. Bunu anlatırken b ve c başlıklarında çeşitli konulara da yer yer değindiler. Katılımcı konuşurken, ben

notlar alarak sözleri bittiğinde “şu konudan da bahsettin ama biraz daha açar mısın?” “ne demek istedin?” “başına gelen ya da gözlemlediğin bir olaydan örnekler verir misin?” diye tekrar sordum. En sonda başlıkları tekrar gözden geçirip eksik, bahsedilmeyen bir şey kaldıysa onları da ayrıca sordum. Esneklik üzerinden inceleme yapılacağı için, sorular konuyu o noktaya getirecek şekilde sorulmaya çalışıldı. Ama görüşmeler hiç bir zaman “sen koşullarını esneklik açısından değerlendir” şeklinde ilerlemedi. Görüşmelerle amaçlanan tasarımcıların çalışma koşullarını öğrenmek ve bu koşullara dair hikayelerini toplamaktır. Yapılan analiz aracılığı ile de bu hikayelerin esneklik kavramları üzerinden organize edilerek bütüncül bir anlatı oluşturması hedeflenmiştir.

4. ANALİZ

4.1 Analizin Adımları

Yapılandırılmamış görüşmeler sayesinde her katılımcı kendi hikayesini oluşturabilmişse de analiz aşamasında çeşitli zorluklar yaşandı. Birçok faydalı bilgi edinilmesine rağmen bu bilgiler çok çeşitli alanlardaydı ve tezin amacına uygun olarak, kimisini de eleyerek, bunları bir olgu etrafında değerlendirmek zor oldu. Çoğu zaman görüşmelerle elde edilen hikayelerde sınırlar belirsizdir ve toplanan hikayelerden hangi parçaların alınacağı, nasıl bir sınır içerisinde bir araya getirilip değerlendirileceği araştırmacının görüşmenin içeriğine sadık kalarak yaptığı öznel yorumuyla olur (Riessman, 2001; Rhodes ve Brown, 2005). Özellikle yapılandırılmamış görüşmelerle elde edilen hikaye verisi analizin hazır kalıpları bulunmaz, her araştırmaya özgün analiz biçimleri araştırmanın yapısına göre oluşur (Boje, 2001; Cresswell, 2007). Bu araştırma dahilinde toplanan verilerinin analizi, toplama, birleştirme, parçalara ayırma ve yeniden birleştirme adımlarını içermektedir.

Faz 1: Toplama // Hikayelerin toplanması:

Bu araştırmanın verisi olarak kabul edilen hikayeler yapılandırılmamış görüşmeler aracıyla toplanmıştır. Bütün görüşmelerde, katılımcının izni ile ses kaydı alınmıştır. Toplam kayıt süresi 843 dakika olup, ortalama görüşme süresi 60 dakikadır. Görüşmelerden bazıları yüz yüze bazıları ise Skype programı aracıyla internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, ses kayıtları aracıyla birebir çözümlenmiştir. Örnek teşkil etmesi adına görüşmelerden bir tanesi- hem birebir çözümleme olarak hem öyküleştirilmiş olarak tezin sonundaki ekler bölümünde yer verilmiştir. Her görüşmede edinilen bilgiler, bir sonrakine katkı sağlayıp yaklaşımı değiştirdiği için ve dolayısıyla analizi etkilendiği için, veri toplama aşaması da analizin bir parçası olarak ele alınmıştır.

Faz 2: Birleştirme // Elde edilen hikayeler üzerinden genel duruma dönük çıkarımların yapılması:

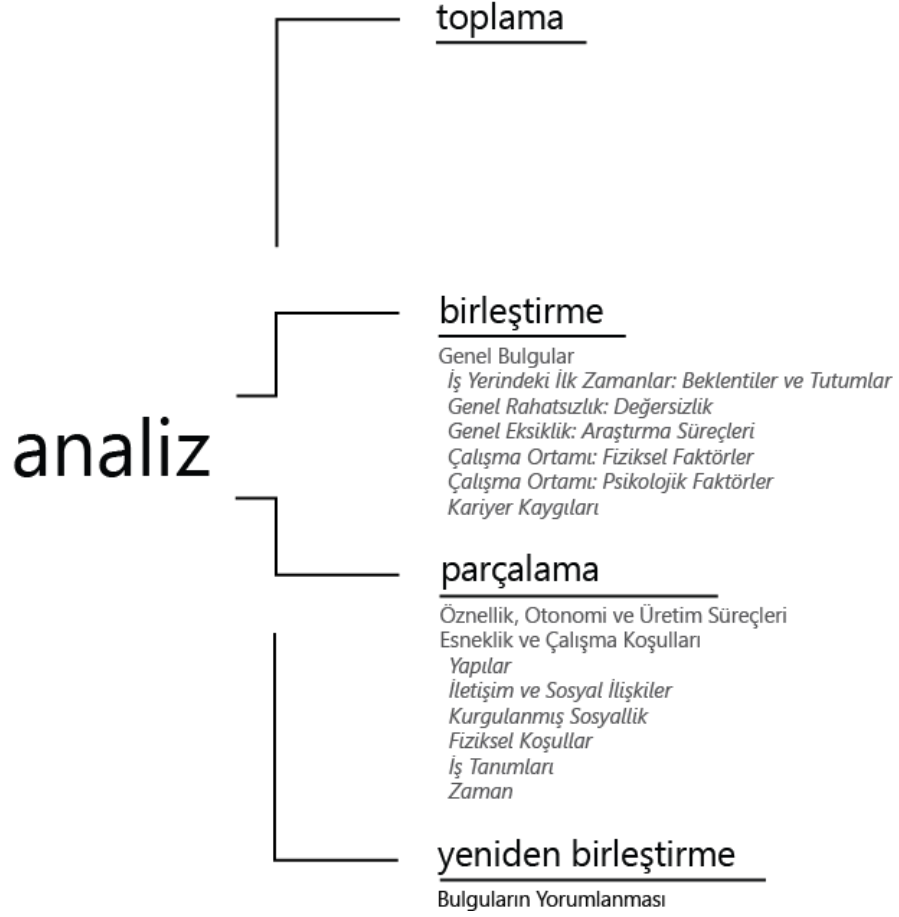
Araştırmanın Yapısı bölümünde bahsedildiği gibi görüşmeler yapılırken çalışma koşulları hakkında her türlü hikayeye ulaşmak hedeflenmiştir. Koşulları esneklik açısından değerlendirmeden önce, tasarımcıların çalışma hayatına dair dile getirdiği ortak söylemlere yer verilmiştir. Böylece detaya inmeden önce genel bir çerçeve çizilmiştir.

Faz 3: Parçalama // Hikayelerin konularına göre parçalanıp kümelenerek detaylı analizi:

Yapılandırılmamış olsa da her bir görüşmenin çalışma koşullarını oluşturan başlıkların hepsini kapsamasına özen gösterildi. Bu aşamada, esneklik kavramının varlığı üzerinden çalışma koşulları tek tek incelenecektir. Tabi ki çalışma koşulları başlığı altındaki tüm faktörleri esneklik kavramı üzerinden incelemek mümkün değil; örneğin psikolojik faktörler. Ancak ayrıca incelenmeyen bazı başlıkların izlerini incelenen başlıkların altında bulunabilir; örneğin, esnek çalışma saatlerinin stres yol açması gibi. Bu parçalama yapılırken literatür taramasında edinilen sonuçlara da referans verilerek ve karşılaştırarak daha derinlikli bir inceleme hedeflenmiştir. Çalışma koşullarının nasıl bir genel içerik içerisinde oluştuğunu anlamak için parçalamadan önce bir ilk birleştirme yapılmıştır.

Faz 4: Yeniden Birleştirme // Parçaların araştırma amacına göre yeniden bir araya getirilip sonuçlar çıkarılması:

Yeniden birleştirme aynı zamanda araştırmanın sonuç kısmını oluşturmaktadır. Bu noktaya kadar yapılan analiz yorumlanarak konuyla ilgili ulaşılan sonuçlar paylaşılacaktır.



Şekil 4.1: Analizin adımları

Bu tez için yapılan görüşmeler yapılandırılmamış olması nedeniyle, tez başına okunduğunda konudan konuya atlanıyor gibi algılanabilirse de bütün görüşmeler bir araya geldiğinde çoğunluğun ortaklaştığı başlıklar ve fikirler ortaya çıkıyor ve bir anlatı oluşturmaya başlıyor. Analizin dört adımı altında oluşan başlıklar da, aynı bu şekilde, aslında katılımcıların görüşmelerde anlattıkları deneyimlerin ortaklaştığı noktalarda ortaya çıktı. Bu başlıkların ortaya çıkabilmesi için öncelikle görüşmeler defalrca okundu ve veriye yakınlık sağlandı. Daha sonra analizin adımlarına da uygun olarak, bahsedilen konular eşleştirildi ve başlıklar ortaya çıktı.

4.2 Genel Bulgular

Çalışma koşulları yapılan işin biçimi, organizasyonun yapısı, işverenin çalışandan beklentisi gibi birçok faktörün birleşimi sonucu ortaya çıkıyor. Yapılandırılmamış görüşmelerle hedeflenen bir yandan da çalışma koşullarını saran bu faktörler hakkında da bilgi edinmekti. Bu bölümde katılımcıların işe ve iş yaşamına dair ortaklaştıkları genel noktalara değinilecektir. Bunu yaparken bir düzen sağlaması

açısından zamana dönük bir akış oluşturulmuştur. Genel bulgular başlığı altında işe başlama, işe alışma, zamanla değişen düşünceler, genel rahatsızlıklar ve sonuç değerlendirme olarak kariyer beklentisi gibi konular değerlendirilmiştir.

İş Yerindeki İlk Zamanlar: Beklentiler ve Tutumlar

Genelde katılımcılar motivasyonunu yeni bir şey öğrenmek, tecrübe kazanmak, yer edinmek gibi zorlayıcı görevleri önlerine koyarak sağlıyorlar. Bu nedenle işe ilk başladığında herkes bir şekilde daha toleranslı davranabiliyor karşılaştığı koşullar karşısında; çalışma saatleri karşısında daha esnek davranmak, aldıkları maaş konusunda daha düşük beklentilerin olması, iş süreçlerine katılımı daha çekingen olmak gibi:

“Mezun olduktan sonraki ilk işimdi. Girerken ne yapacağım ile ilgili pek bir fikrim yoktu çünkü hem çalışma hayatına yabancıydım, gerçi öğrenciyken bir yerlerde çalışmıştım ama hiç bu ölçekte bir yer de çalışmamıştım, hem de yapacağım şey, o güne kadar ürettiklerimden biraz farklıydı. İlk işe girdiğimde çalışma koşullarından mutluydum aslında çünkü hem o güne kadar duyduğum hikayelerle kıyasladığımda hem de etrafındaki arkadaşlarıma bakarak iyiydi çünkü en azından bana söylenen saatlerde girip çıkıyordum, mesai yapmıyordum. Tek rahatsız olduğum şey ayda 1 gün cumartesi mesaisi vardı.” (K.1)

Özellikle ilk işi olanlar, tecrübe kazanmak ve şirkette belli bir yer edinebilmek için daha anlayışlı davranabiliyor. Yanlış olduğunu düşündüğü noktalarda bile tecrübesizlikle gelen güvensizlikten ötürü söylenene uyuluyor:

“50 kişi olduğumuz dönemde benim çalışma biçimi etkileyen, bana tahakküm kurulmasını sağlayan bir neden daha var aslında. O da benim o işi ilk kez yapıyor olmam ve öğreniyor olmam. O işi öğrenmek istediğim için ve ilk kez yaptığım için daha çok taviz verebiliyordum. Örneğin, esnek saatleri kendi işimi çok daha iyi yapabilmek için uzatabiliyordum. Öğrenme aşamasında bana söylenen şeyleri kendi süzgecimden geçirsem de benden daha önce o işi yapanlar bana söylediği için olmazsa olmaz değişkenler olarak kabul ediyordum. Bunlar işe yeni girmenin getirdiği koşullar.” (K.2)

Başka bir örnekte, katılımcının üçüncü işi ancak işe başladığı firma uzun zamandır işlerini takip edip, beğendiği bir şirket ve burada ilk zamanları onun için korkutucu ve zorlayıcı olmuş. Takdir ettiği bir firmada çalışanların beğenisini kazanmak ve firmada belli bir yer edinebilmek işe ilk başladığında onu motive eden nokta olmuş:

“İşe girmeden önce orada çalışan herkesi internetten araştırmıştım. İlk işe başladığımda oradaki en tecrübesiz insanlardan biriydim. O nedenle heyecanlı ve stresliydim. Hatta ikinci gün işe gitmemeyi düşündüm çünkü ilk verilen iş bana biraz ağır geldi. Kabul edildiğim işi yapamayacağımı düşündüm. Ama zamanla işi öğrendikçe bunu aştım. Başta beni motive eden

şey fark edilmekti. Gözümde büyüttüğüm bir firmada yaptığım işin takdir edilmesi hoşuma gidiyordu. Zaman geçtikçe o iş yerinde belli bir yer edinince bu motivasyon kaynağı (kendini kabul ettirme) ortadan kalktı.” (K.5)

Ancak zamanla, işi öğrendikçe, işle ilgili ve o işin nasıl yürümesi gerektiği ile ilgili kendi fikirleri oluşmaya başlıyor ve ya bu fikirler en baştan beri akıllarında var ve süreç içerisinde yaşadıkları deneyimlerle bunları doğrulamış oluyorlar. Böylece sürece dair belli bir bilinç ediniyorlar ve belki de ilk işe başladıklarında da yanlış buldukları ancak rahatsızlık duymadıkları durumlar artık rahatsızlık vermeye başlıyor. Zamanla organizasyon içerisinde belli bir güven sağlama ve yer edinmeyle beraber şikayetlerini ve ya önerilerini de sesli olarak dile getirmeye başlıyorlar:

“Bir şikayetim olduğunda yine yönetime iletliyorduk. Zaten ilk sene sorunlarımı çok dile getiremiyordum, belki pek kafaya da takmıyordum. Ama ikinci seneden sonra hayır bu böyle olmamalı diyebilmeye başladım. İlk başladığımda, her şey toz pembeydi. Hemen iş versinler yapıyım, edeyim, yeni şeyler öğrenmek.” (K.6)

Bahsedildiği gibi özellikle çalışılan iş, katılımcının ilk işi ise hem çalışan kendini yetersiz gördüğü için ve tecrübe kazanmak istediği için daha toleranslı davranırken hem de iş veren çalışanın içinde bulunduğu bu durumu bilerek ona daha fazla yüklenebiliyor:

“Yeni mezun biri bu işe giriyor ve hedefi öğrenmek ve burası da işi öğrenmek için en iyi yerlerden birisi. İş veren de bunu bildiği için istediği iş yükünü istediği zaman diliminde bu insanlara yükleyebiliyor. Çünkü yeni çalışmaya başlayanlar yaptığı işin karşılığı konusunda çok da bilgili olmuyor hem de hemen iş değiştirmek istemiyorlar. İş yeri bu bilinçsizliği sonuna kadar sömürüyor. Karşılığında da en fazla teşekkür ediyor. Ben de de bilinç düzeyi arttıkça bu uygulamalara hayır demeye başladım fakat yine de iş değiştirmek bir gün de olmadığından arada kabul ettiğim oluyor.” (K.2)

Genel Rahatsızlık: Değersizlik

Katılımcıların olumlu ve ya olumsuz buldukları, değiştirmek istedikleri konular, çalışma koşullarının birçok başlığına dair olabiliyor; saatler, fiziksel koşullar, iletişim vs. Bu başlıklar daha sonra detaylı incelenecektir. Bütün bunların altında yatan genel nedene bakmak gerekirse, hemen hemen araştırmaya katılan bütün tasarımcılar bu olumsuzlukların oluşmasının nedenini tasarımcının yaptığı işin ve işe kattığın değer aslında anlaşılmadığı ve bu nedenle de tasarımcının nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir fikir olmaması:

“Genel memnuniyetsizlik biz de bir tasarımcıyı nasıl çalıştıracağını bilmiyor olması. Süreci nasıl yürütsem verimli olur diye bir bilgi yok. Bir şekilde anlaşıyorsun ama çoğu iş sana kalıyor. Çünkü işi yapmanın yanında işin sürecini yürütme, organize etmek de bir parçası. Sana gelen işler tanımlı değil, ilk bunu yapacaksın sonra bunu gibi değil. Proje bazlı da çalışmıyorsun. Şirketin bünyesinde. Tasarımcıyı nasıl çalıştıracağına dair bilgi olmayınca sen anlaşılmadığını düşünüyorsun ve motivasyonun düşüyor. Bir şekilde sen onları anlamaya çalışıyorsun, onlar seni. İki tarafta çalışma biçimini esnetiyor ve bir şekilde iş ilerliyor. Zaten sen benim katı kurallarım var ben şu şu şekilde çalışırım sadece dersin Türkiye’de iş bulamazsın bence. Biz olabildiğince süreci okulda öğrendiğimiz gibi uygulamak istiyoruz. Belki çok büyük firmalarda o şekilde ilerliyordur ama bizim sektördeki büyük firmalardan biriyiz aslında ama iş hiç öyleymiş gibi ilerlemiyor.” (K.8)

Katılımcılar yapılan işin anlaşılmaması nedeniyle tasarımcıların yaptığı işin, organizasyon içinde değer görmediğini düşünülmektedir. Bu takdir görmeme durumu çok farklı şekillerde dile getirildi görüşmelerde. Sözlü teşekkürün olmadığı durumlardan, tasarımcıya kendi işini sunmak, toplantılara katılmak gibi sorumlulukların verilmemesi, ve maddi olarak da herhangi bir takdir görmemek sıkça tekrar edilen deneyimler.

Sözlü olarak pozitif ve teşvik edici bir ortam yaratılması açısından bakarsak, bu yetersizlik tasarımcı ile onun işini değerlendiren yöneticisi arasındaki birebir ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkabiliyor:

“Başka bir negatif durumda takdir görmemek. Bir teşekkür etmek, eline sağlık denmiyor. Şu an ki proje müdürümüz her şeye karışıyor ve her şeyi kendi yaptığını düşünüyor. Mesela bana bir kritik veriyor ama ben ona katılmıyorum ve bildiğim gibi yapıyorum ve müşteri o işi beğeniyor. Sonucun da eline sağlık demiyor da bence benim dediğim gibi daha iyiydi ama neyse falan diyor.” (K.14)

Başka bir katılımcı da takdir gördükleri durumların gerçekten işe dönük olarak yapılmadığını ancak müşteriyi memnun edecek koşullar altında, göstermelik olarak yapıldığını anlatıyor:

“Bu durumda yine hiyerarşik çözümü, yöneticiyi beklemeden, müşterinin istediğini uygulayıp hatayı göstererek bir de karşılaştırmalı olarak doğrusunu gösteren bir çalışma hazırlıyorum. Tabi bu ekstradan efor ve zaman. Karşılığındaysa, sen müşteriyi sorunsuzca doğru olan için ikna etmiş olsan da herhangi bir takdir görmüyorsun harcadığın zaman ve efor için. Ve bu aslında çalışanın kendinden taviz vermesi oluyor. Yöneticinin yapacağı işi sen yapıyorsun. Sana da bu ertesi gün takdir olarak değil, uzun sürede çözülmüş bir sorun olarak geri dönebiliyor. Ya da aynı durum, müşterinin çok önemseydiği bir şey ise ve o bundan tatmin olduysa, kendisi bunu herkese söyleyebiliyor ve sen takdir de görebiliyorsun.

Yani hiç bir şey sana bağlı değil, ya da senin ürettiğin işin kalitesine bağlı değil, müşteri tatminine ya da o sürreal koşullar içerisinde senin üstlerinin bazı şeyleri yüceltmesi ve ya aşağılamasıyla ilgili.”(K.2)

Değer görmeme algısına bireysel sözlü takdirin yanı sıra, organizasyonel seviyede de bakılabilir. Bu değer görmeyişin somut örnekleri olarak toplantılara katılamamak, kendi projesini sunamamak gibi başka departmanlarla bir araya gelinebileceği, kendini gösterebileceği mecralardan uzak bırakılmak birçok katılımcı tarafından tekrar edilen deneyimler:

“O işlerden birinin mesela çok reklamı yapıldı. Afişleri falan asıldı. Bana ne faydası oldu diye sorarsan, bir faydası olmadı. Öğrenciyken sanıyordum ki, ben bir yerde çalışmaya başlayıp, tasarımlarım seçilip üretilmeye başlayınca, o şirketteki en popüler, kıymet gören insanlardan biri olacağımı. Ama bakıyorum benim ürünüm üretiliyor, reklamları yapıyor ama kimse beni bilmiyor şirkette. Mesela biz hiç bir toplantıya girmiyorduk. Bizim ürünlerimiz konuluyor ama biz yokuz. Ben duysam benim ürünlerim nasıl değerlendiriliyor ona göre kendimi geliştireyim. Ama belki de hiyerarşiden dolayı biz gitmiyorduk. Orada müdürler firma sahibi falan, tasarımcının burada ne işi var diye düşünüyor olabilirler. Müşteriyle görüşmelerde biz hiç gitmiyorduk. Hep böyle aktif olacağını, tasarladığını sunacağını görüşmelere gideceğini falan hayal ediyorsun ama öyle olmuyor. Maille yolluyorsun, maille cevap geliyor, bu da demotive ediyor. Bunu hiç söylemedim. Çünkü çok oturmuş bir düzen vardı ve değişeceğini düşünmedim.” (K.6)

Özellikle kendi işini sunanamak birçok katılımcı tarafından rahatsızlık faktörü olarak dile getirildi. Aldıkları eğitimden alışkanlık olarak kendi projelerini sunmak ve onun arkasındaki araştırma ve düşünme süreçlerini de yöneticilere yansıtabilmek ve işin değerini gösterebilmek istiyorlar. Bir katılımcının deneyiminde başta sunum yapamazken, uğraşları sonucu bir kazanım elde etmişler:

“Başka bir şikayette bulunduğumuz konu sunum. Yaptığımız bir şey olduğunda kendimiz sunamıyoruz. En fazla müdüre gidip bak böyle bir şey yaptım diye ayak üstü gösterebiliyoruz. Onun dışında toplantı, sunum, fuarlar olsun çok mahrum kalıyoruz. Böyle olunca bazen kendimi sadece model yapıyor gibi görüyorum. Ama tasarımcının iş sadece bu olmamalı. Yaptığı işi kendisinin sunmalı diye düşünüyorum. Bunu dile getirdik ve bu konuda bazı adımlar atılmaya başlandı. Pazartesi ilk kez kendi projeleri toplantıya katılıp kendimiz sunacağız. Fuarlar oluyor mesela, geçen yıl gitmiştim bu yıl gitmedim. Bu sordum neden böyle oldu ben gitmek istiyordum diye. Sen geçen yıl gitmiştin, bu yıl da gitmeyenler gitsin gibi bir açıklama yaptı. Sanki ben oraya ödül olarak gidiyorum. Ki yani kalabalık bir ekip gidiyor ve çoğu ihracat ekibinden. Ama fuar deseniz herkesin aklına tasarımcı gelir. İstanbul’daki fuarlara bile rica, minnet gidiyoruz. Bu da yetkili insanların vizyonu ile ilgili sanıyorum.” (K.7)

Başka bir katılımcı da firmaya doğrudan değer katan önemli ödüllerin kazandırılmasında dahi takdir görmediklerini şu şekilde aktardı:

“Mesela bizimle beraber aslında bir sürü ödül alındı; Red Dot, IF falan. Ama bakarsanız bu ödül süreçleri de çok sancılıydı. Tasarımcı dışında kimse yardımcı olmadı ama ödülü kazanınca da senden önce sahipleniyor. Mesela ilk yarışma için özellikle çok uğraştım. Ürünün fizibilite çalışmasını bile ben yaptım. Fikre değer vermediler ama işte kar edilecek paraya değer verdiler ve projeye tamam dediler. Yarışmaya yolladık ve ödül alınca birden bir değerli oldu, bir değerli oldu. Ama beni ödül törenine bile bin bir minnetle götürdüler, son dakikada ve beni sahneye bile çıkarmadılar. Bir sonraki ödül törenine kimse gelmedi ben gittim bir tek. Zaten yurt dışında ödül tasarımcıya verilir direkt. Sonra başka ödüllerde aldık ama sonra kişisel ismin ön plana çıkmasından rahatsız oldular; tasarım ekibi yazalım falan dediler. Sonra bir yıl saçma sapan, aslı olmayan nedenlerle katılmamıza izin verilmedi, oyalandık. Ödül almaya alışınca tebrik etmeyi falan da bıraktılar.” (K.12)

Değersizliğin sunumlar, toplantılar gibi iş süreçlerinden mahrum bırakılma, takdir görmeme gibi sonuçlarının yanı sıra, en önemli yansıması ekonomik alanda:

“...Ama özel sektörde çalıştığın sürece bence iş güvencen yok. Çünkü tasarımcı ilk gözden çıkarılan kişi oluyor. Onların gözünde tasarım çok kolay temin edilebilir bir şey. Tasarımcı yoksa da gider bir yerden kopyalarını gibi bakılıyor. Tasarım kültürünün yerleşmesi lazım. Bazı departmanlar gereksiz görüyor.” (K.10)

Katılımcılar ekonomik koşullardan memnuniyetsizliklerini dile getirirken bunu kendileriyle aynı seviyede gördükleri diğer departmanlardaki çalışanlarla karşılaştırmalı olarak, yani aslında altı dolu bir şekilde yaptılar. Maaşların diğer departmanlara göre düşük olmasını da tasarımcının yaptığı işin basit görülmesi ve değer verilmemesi ile açıkladılar:

“Departmanlar olarak bakarsak da en büyük adaletsizlik maaş konusuydu. Mühendisler her zaman tasarımcıdan daha fazla alıyordu tecrübe ve seneye bakarak söylüyorum. Belki uydukları, örnek aldıkları belli uluslar arası şirketler vardır. Ama tabi mühendisliğin tasarımdan daha önemli olduğu şeklinde bir algı var çünkü şöyle bakıyorlar, bir mühendis tek başına bir ürün ortaya çıkarabilir ama tasarımcı çıkaramaz, illa mühendise ihtiyaç duyar. Hatta biz bazen müşteriye sadece tasarım satıyoruz. Müşterinin kendi in-house mühendisi var biz tasarım satıyoruz. Yani bu kemiksiz bir kar, o kadar güzel bir gelir ki. Ona rağmen maaşlar böyle.” (K.1)

Başka bir katılımcı görüşmesinde *patron kızı* gibi davrandığını, çalıştığı yer için çok çabaladığını anlatıyor:

“Tasarımcılar, mühendislere göre hep bir alt kademe görülür, maaşlar da böyledir. Ben orası benim şirketimmiş gibi çalıştım ama maddi olarak karşılığını alamadım.”(K.12)

Başka bir katılımcı, çalıştığı yerde tasarım departmanı satış-pazarlamaya bağlı olduğu için maaşını onlarla kıyasladı:

“Bazen ödülleri alıyoruz uluslar arası bunun karşılığı da bir teşekkür oluyor. Onun dışında hedef kartlarımız var. Hani tasarımın çok belli parametreleri olmasa da zaman olarak bir hedef koyuyorsunuz. Yıl sonunda bunu ne kadar gerçekleştirdiğinize göre prim alıyorsunuz. Gene bir satış-pazarlamacıya verilen kadar değil ama.” (K.11)

Tasarım departmanları, şirket organizasyonu içinde genelde ya pazarlama ya da AR-GE departmanına bağlı. Bu da yapılan işin bir altta görülerek değersizleşmesine neden olabiliyor. Meyer’e göre (2001), tasarımı organizasyona entegre etmek, eğer tasarımı pazarlamanın veya üretimin bir aracı olarak görülürse başarılı olamaz. Bu nedenle tasarım anlayışı bütün organizasyon işleyişine yansıtılmalı. Genel çerçeveye bakıldığında Türkiye’de bu pek gözlemlenemiyor. Katılımcılar da başka departmana bağlı olmanın getirdiği sıkıntılardan sıkça bahsettiler. Müdür üzeri müdür, departmanlar arası adaletsizlikler, süreçte yaşanan kopukluklar yine bağımsız bir departman olmamanın getirdiği sorunlar:

“Mesela AR-GE müdürü ürünü alıyor, teknik olarak yapılması gereken değişiklikleri yapıyor, o arada ürün değişiyor falan ama kimse gelip sana danışmıyor, ya da haber bile vermiyor. Ürün kalıptan işlenmiş, buradaki hatayı en rahat görececek insan onu tasarlayandır ama sen bilgilendirilmiyorsun. Senin görevin onu modelleyip verene kadar gibi algılandığı oluyor.” (K.8)

Başka bir departmanın altında çalışma, işin değerinin bir altta görülmesi, söz hakkının olmayışı, ve bir önceki örnekteki finansal durumlara neden olmaktadır. Başka bir katılımcı da son ürün üzerinde söz hakkı olmayışını şu şekilde aktardı:

“Burada tasarımcıların üst düzeye gelmesi de çok. Bazen son ürün çıktığında hiç görmediğiniz değişiklikler olmuş oluyor, sizin haberiniz yok. Çünkü yapılan değişiklikler en son imzaya sunuluyor ama müdürlere, AR-GE müdürü imzalıyor ama size gelmiyor. Ürününüzdeki değişiklikten haberini yok. O yüzden tasarım departmanında imza yetkisi olmalı.” (K.12)

Genel Eksiklik: Araştırma Süreçleri

Katılımcıların en çok eksikliğini hissettikleri şey ise, tasarım sürecinde araştırmanın eksikliği. Yönetimde tasarım sürecinin bir araştırmaya ihtiyacı olduğu algısı olmadığı için gerekli zaman ve ekipman da genelde tasarımcılara sağlamıyor:

“Okulda en çok önem verdiğimiz şey kullanıcı araştırmasıydı. Burada ise onu pek yapmıyoruz. Üretime çok bağlı kalıp dışarıdan kopuk kalıyoruz. Biz tasarımcılar olarak,

fuarlardan, kullanıcılardan uzak kalıyoruz. Satış-pazarlamadan gelen üçüncü ağızdan bilgi edinmiş oluyoruz kullanıcı hakkında. Yemek takımları iki gruptan oluşuyor bir ev gurubu bir otel grubu. Ama biz hiç ev hanımlarıyla ya da şeflerle bir bire görüşemiyoruz.”(K.7)

Katılımcılar tarafından tekrarlanan bir konu, çalıştıkları yerde tasarımın bir araştırma ve düşünme süreci olarak algılanmayışı. Bu nedenle, tasarımcıdan herhangi bir araştırma verisi sağlaması beklenmiyor. İyi durumlarda hazır araştırmalar tasarımcılara çıktı olarak verilirken, bazı durumlarda da bu veri hem beklenmiyor hem de sağlanmıyor. Bu noktada tasarımcı ne yaparsa kendi çabasıyla yapmakta. Bu iki duruma örnek olan katılımcıların aktarımları:

“... Ama iş yoğunluğu çok fazla. İnsan kaynağı da yeterli değil. Bence biraz daha ferah süreçleri olmalı ve tasarımcı da dışarıda mağazalarda satıcıyla, kullanıcıyla bir pazar araştırması mantığıyla değil, tasarım araştırması mantığıyla yapılırsa çok şey katar.” (K.11)

“...Mesela, Hdp diye bir malzeme var, bizde de bundan oyun grubumuz çok yok ve böyle de bir trend var. Ürün lazım. Biz süreci kendi içimizde yaşıyoruz bu noktadan sonra, market araştırması, kullanıcı araştırması falan. Bunlar senden beklenmiyor bariz şekilde.” (K.8)

Başka bir katılımcı da araştırma ve tartışma sürecini, yaratıcı ortam olarak tanımlayarak aslında bu süreçlerin tasarımcının üretimi için önemini vurgulamış oluyor:

“Ama burada eksik olan şey kreatif ortam. Bir araştırma sürecimiz, bir tartışma ortamımız olmuyor.” (K.14)

Çalışma Ortamı: Fiziksel Faktörler

Tasarımcıların çalıştığı ofislerin fiziksel koşullarının nasıl olduğu da bağlı oldukları departmana göre değişiklik gösteriyor.

Pazarlama departmanına bağlı olanlar genelde açık ofislerde satış-pazarlama elemanlarıyla birlikte çalışmaktalar. Bu ofis yapısında sıkıntılı olarak görülen konular, mahremiyet ve gürültü. Yan yana bulunmanın verdiği kolaylıkla diğer departmanların işlerine daha çok karıştıklarını belirten katılımcılar, başına gelip bekleme, modelleme yaparken izleme gibi durumları deneyimliyorlar. Bir diğer durum ise satış- pazarlama gibi departmanlardaki çalışanların işinin büyük bir kısmının telefonda ve ya kendileriyle konuşmayı gerektirdiğini, bu nedenle sürekli gürültü içinde düzgün konsantre olamadıklarını belirtiyorlar:

“Biz açık ofiste çalışıyoruz ve çok büyük dezavantajları var. Biz tasarımcılar olarak bir projeyi konuşup, tartışmak istediğimizde insanlar rahatsız olabiliyordu. Ya da diğer departmandakilerin telefonu çok çalıyordu, biz rahatsız oluyorduk.”(K.4)

Bahseldildiği gibi gürültünün yanı sıra, erişilebilirliğin getirdiği kolaylıkla yapılan işe daha fazla karışılabilir:

“Açık ofiste bir köşeyiz. Satışçının telefonuna da maruz kalabiliyoruz. Orası çok confidential bir alan olmasına rağmen biri pat diye gelip ne yaptın bakayım diye biliyor.” (K.11)

AR-GE ve ya ÜR-GE departmanına bağlı olan tasarımcıların ise ofisin fiziksel şartları açısından başka türlü sıkıntıları bulunmakta. Üretime yakın olmayı olumlu bulsalar da fiziksel çözümlerden memnun değiller:

“Bunların dışında, ofisimiz çok kötüydü. Dışarı açılan penceremiz yoktu. Pencere fabrikanın içine açılıyordu. Temiz hava alamıyorduk. Mobilyalarımız çok kötüydü. Renkleri çok kötüydü ve eskiydi. Fabrika kurulurken ne koydularsa, o. Bir de üretim makineleri çok yağlıydı. Her yerden makine yağı akıyor ve bir şekilde ofisin için bile yağ oluyordu. Temiz değildi. Hayalimde şöyle şıkır şıkır ofisler vardı ama olmadı.”(K.6)

Bu tip örneklerde ofisin görüntüsü ve rahatlığının yanı sıra, ofisin hijyeni ve sağlık koşulları da sorunlu hale geliyor:

“Benim motivasyonumu etkileyen fiziksel şartlarım. Üretimle içe içe olmak gerekiyor tamam ama bunun için başka bir çözüm bulunabilirdi. Yani yine üretim alanına yakın, ama daha istediğimiz gibi dekore edebileceğimiz, kendi halinde, fiziksel şartları daha iyi bir ofis olabilirdi. Şu anda hem prototip makinesinin tozu hem alçı tozu derken sürekli toz içerisinde çalışıyoruz. Ve çalıştığımız alanda bir tane pencere var önü de dolaplarla kapalı. Üretimden gelen kokular, gürültüler de bizi çok rahatsız ediyor. Üretim alanına yakın temiz bir ofis sağlamak çok zor değil aslında ama bu şekilde. Gün ışığı almadığımız, havasız, gürültülü pek geniş de olmayan bir ortam. Bu yüzden belli bir süreden sonra zor çalışıyoruz, bir ağırlık çöküyor üzerimize. Bu rahatsızlıklarımızı amirimize dile getirdik bir çok kez ama sanırım değişeceğini düşünmediği için bu konuda herhangi bir adım atmadı. Bunu belki fiziksel olarak hissetmiyorum ama o tozun içeriğinin baya zararlı olduğunu öğrendik mesela. Tabi bizim de toz maskesi, eldiven takmamız lazım, biz de biraz ihmal ediyoruz. Mesela tozlu tabağa dokunduğum anda elimi çok soğukta kalmış ve katılaşmış gibi hissettiriyor ve biz bunu bir de soluyoruz. Toz maskesi kullanmamız lazım ama, odanın yarısı bu tozla kaplı. Bütün gün maske takarak da oturamayız. Alçı tozu, üretimden gelen kimyasal kokulara gün içinde maruz kalıyoruz. Bir ayrı ofis sağlanmadığı sürece bu çözülemez sanıyorum.” (K.7)

Katılımcılar arasında başka bir departmana bağlıyken zamanla organizasyonel değişimle bağımsız hale gelen tasarım departmanlarında çalışanlar da vardı. Onlar ofis koşullarını karşılaştırmalı olarak aktardılar. Tasarımcılar kendi üretim

süreçlerinin gerekliliklerine göre değerlendirdikleri ve özgür oldukları alanlar oluştuğunu anlattılar:

“Bizim odamız idari kısımda. Büyük bir bina, üretim kısmı da alt katlarda. Kendi odamız var, müzik açıyoruz, izoleyiz. İyi o konu da. Mesela bundan önce başka bir binadaydık, kiralıktı. Orası açık ofisti ve herkes bir aradaydı. Çok gürültülüydü. Satışçının telefonla konuşmasını dinliyorduk. Burada öyle değil, odamızda rahatız. Bizim odada pencere yok. Ama klima falan var. Masamız büyük, ortak kullanıyoruz. Rahatız. Eski binadayken kötüydü. Pazarlamacılarla beraber, masalarımız küçüktü. Bu odada kataloglar, çocuk oyun gruplarına dair kitaplar, toplantı yapabilmemiz için ayrı bir masamız falan var. Baya memnunum yani.” (K.8)

Çalışma ortamı aynı zamanda büyük bir motivasyon kaynağı. Kendilerine ait, kendi süreçlerine uygun bir alan yaratabilmek katılımcıların heyecanla bahsettiği bir konu:

“Çok hevesli başladım, sürekli bir şeyler çiziyorum ama çalışma ortamımızı görsen; böyle yer karolarının arası simsiyah, masalar devlet dairelerindeki metal masalardan. Onların masalar güzel olsun, koltuklar rahat olsun gibi dertleri yoktu. Önemli olan üretimde makine yatırımdı. Marka kimliği falan yok. Tasarımcı ikinci planda. Bu genel çerçeveydi ben başladığımda... Sonra tasarım başta AR-GE’ye bağlıydı ama biz bu sefer, işte ayrı tasarım ofisimiz olsa, daha özgür bir ortamımız mı olsa falan diyorduk ve bizi AR-GE’den ayırdılar... Sonra organizasyon şeması değiştirdiler. Tasarım departmanı AR-GE’den ayrılıp özerk oldu. Kendi odamızı, kendimiz dekor ettik falan. Güzel oldu. Yerleri parke kaplattık, şu yonca şeklindeki ofis masalarından aldırıldık falan.” (K.12)

Çalışma Ortamı: Psikolojik Faktörler

Ofis gibi fiziksel faktörlerin yanı sıra psikolojik koşullar da tasarımcıların işe bakışlarını ciddi şekilde etkiliyor. Güvencesizlik, yönetimin kendi kaygıları çalışanlara yansıtması, birçok farklı sorumluluğun aynı anda yüklenmesi, zaman yönetimsizliği gibi durumlar ana stres kaynakları:

“Şu anda biraz agresif bir yönetime geçildi. Hiç işten çıkarmayan firma, çalışanları işten çıkarmaya başladı. Bu noktada ne kadar inisiyatif aldığımız önemli hale geldi bize hep görev verilmez, alınır demeye başladılar. Çalıştığım yer kısa zamanda çok büyüdü. Tanınırlığı, iş yapma oranı, çalışan kişi sayısı arttı... Bir iş başvurusu olduğunda eskiden 50 kişi başvuruyor artık 400 kişi başvuruyor... İş verenler de diyor ki, ben artık daha yetkin bir tasarımcıyı, istediğim zaman mesaiye kal diyebileceğim birini daha az maaşla bulabilirim. O zamanda elindeki çalışanı tutmaktansa onu yollayıp, yenisini alma yoluna gidebiliyor. Böyle örnekler oldu. Bunu durumun farkında olmanın benim tasarım kaliteme katkısı var mı? Yok. Tersine el altından yapılan bir mobbing aslında. Sürekli iş kaybetme korkusu, stres. Oraya olan aitik hissim azalıyor. Daha çok fedakarlık etmen gerektiğini düşünüyorsun. Aslında şirket sahipleri, yöneticiler hepsi iyi okullarda okumuş, işini bilen yüksek öğrenimini bile yapmış

insanlar. Ama bir yandan da hala sigortanı asgari ücretten yatırıyorlar. Yönetimin agresifleşmesi bu şekilde.” (K.5)

Zaman yönetimi en büyük stres kaynaklarından biri. Genelde tasarımcının üretim süreci için ayrılan zaman kısıtlı ve araya giren başka işler tarafındanda sık sık bölünebiliyor. Bu da iş yoğunluğu ve strese neden olmakta:

“Bizimki biraz stresli bir iş, mobilyada zamanla yarışıyoruz. Çok hızlı tüketiliyor ve çok fazla marka olmayan ama sektörde yeri olan atölyeler var. Şimdi İnegöl’e baktığımız da adamlar bugün görüyor, yarın üretiyorlar. Siz de biraz daha prosedürler işlediği için bir ürünün kataloğa girmesi 3-4 ay sürüyor. Ve dediğim gibi sezonları yakalamak çok önemli. Hazırda çıkması gereken ürün Ağustosta çıkıyorsa o ürün satmayacak demektir. Sürekli zamanla, üretim kriterleriyle yarışıyorsunuz ve bir de koskoca iki markanın bayiliklerinde satılacak ürünleri yapıyorsun, ciro kaygısı falan gibi kurumun bütün kaygıları size yansıtılıyor. Bunlar da yine çok büyük stres kaynakları.” (K.10)

Diğer örneklerde de bahsedilen yöneticilerin kendi kaygılarını çalışana aktarması ve kendi stresini çalışan üzerinden gidermesi, katılımcı 2 için önemli bir stres kaynağı:

“Ama şu anda bundan farklı olan bizim aslında her işimizi birilerine onaylatıyor olmamız, ayrıca bu hiyerarşik yapı içerisinde sadece yaptığımız iş değil, işi bitirdiğimiz süre, bu süreden doğru kazanılan para, hepsi bize yansıtılıyor. Ve biz tasarımcı olarak bunların hepsini düşünmek ve bizden bir üsteki veya bir alttaki kişinin sorumluluklarını delmemek, onları zor durumda bırakmamak gibi bir bilinçle çalışıyoruz...Bu iş bu sürede bitmeli, tabii o süre de bize sorulmadan veriliyor, bitirdin mi? bitirdin mi? bitirecek misin? gibi sürekli sözlü taciz.” (K.2)

Kariyer Kaygıları

Bir iş yerinden çalışanın kariyer beklentisi olması aslında bir şekilde işinden memnun olduğunun bir göstergesi. Memnuniyetsizlik, çalışanda iş yerinin artılarını ve eksileri karşılaştırmaya başladığı bilişsel ve duygusal bir sürecin başlamasına neden oluyor ve bu süreç iş yerinden ayrılmayı düşünmekle güçlü bağlar oluşturuyor (Cranny, Smith, ve Stone, 1994). Yapılan görüşmelerden biri hariç diğerleri, şu an bulunduğu yere dair bir beklentisinin olmadığını belirtti. Bunun sıkça tekrarlanan sebepleri arasında maaş, öğrenilecek şeylerin tükenmesi, yükselecek pozisyonun olmayışı, yapılan işi eğitime göre değersiz bulma ve işin değer görmeyişi var.

Çalışılan yerdeki iş süreçleri, tasarımcıya addedilen görev tanımları, tekrar eden iş biçimleri nedeniyle, katılımcıların bir çoğu belli bir süreden sonra artık yeni biri şey

öğrenmediklerini, aynı adımları tekrar ettikleri ve git gide köreldikleri hissettikleri söylediler. Bunun çözümünü de iş değiştirmek olarak görüyorlar:

“Eğitimimi takdir etmeleri, bana bir şeyler öğretmek istemesi iyi şeyler. O nedenle işimde de kendimi güvencede hissediyorum. Ama çok fazla şey kaybettiğimi de düşünüyorum... Aslında bunlara kendi işimi ben sunabilirim. Ama tasarım birimi olarak çok izole çalıştırıyoruz. Bu nedenle mezun olduktan sonra birçok yetimi kaybettiğimi sanıyorum. Biraz robotlaştığımı hissediyorum ve başka bir işe başladığımda bunların çok eksikliğini çekeceğimi düşünüyorum. Bahsettiğim gibi çalıştığım sürece edindiğim izlenim doğrultusunda bu firmadan tasarım adına çok büyük değişimler beklemiyorum. Bu da demek oluyor ki benim buradan pek fazla kariyer beklentim olamıyor maalesef. Kendimi güvende hissedebileceğim, şartları daha iyi bir yer bulursam bırakırım.” (K.7)

Başka bir katılımcı da üzerine yüklenen fazladan iş tanımları nedeniyle, esas işine vakit ayıramadığını ve tasarım adına bir şey öğrenmediğini, dolayısıyla işinden tatmin olmadığını belirtiyor:

“Benim asıl işim tasarım ama sipariş takibindeki stres ve ruh hali tasarım süreçlerimi de çok etkiliyor ve esas işimi yaparken zorlanmaya başlıyorum. Aslında böyle olmamalı tam tersi olmalı. Burada uzun vadeli kalmak istemememin bir nedeni de bu. Tasarım anlamında beni geliştirdiğini düşünmüyorum. Sektörümü ve çalışma ortamımı sevmeme rağmen.” (K.14)

Bir başka tekrar edilen nokta ise, üretim süreci olarak hep aynı adımları takip etmeleri nedeniyle, köreldiklerini ve gerilediklerini hissetmeleri. Tasarım süreci adına kendilerini geliştirmeyip aynı şeyleri tekrar ettikleri noktada iş memnuniyeti düşmekte:

“Bir de buradan bir kariyer beklentim yok, aslında 1 yıl içinde bırakmayı planlıyorum o nedenle de bazı rahatsız olduğum şeylerin peşinden koşmuyorum. Kariyer beklentimin olmama nedeni de önceden bahsettiğim bu tasarım sürecinin parçalanmış olması ve kendimi tasarım yapmıyor gibi hissetmem. Artık buradan öğrenecek bir şeyim olmadığını düşünüyorum.” (K.5)

Katılımcı 13’ün dile getirdiği üzere işten bir şeyler öğrenmek yeri geldiğinde finansal kazanımlardan daha değerli olabiliyor. Bu noktada yanlış yorumlanmaması gereken durum, ekonomik güvence bir hak olarak zaten sağlanmak zorunda. Katılımcı seçimi sabit ekonomik koşullar sağlandıktan sonra iş üzerinden yapıyor:

“Mesai ücreti var ama. Hemen ertesi gün yatıyor. Sigorta var, maaş vaktinde yatar. Özel sağlık sigortamız da var. Biz 12 ayda 16 maaş alıyoruz. 3 ayda bir çift maaş. Bir de yıl sonlarında performans görüşmesine göre prim alıyoruz. Fuarlara gittiğimizde tüm masraflarımız karşılanıyor. Mesaiye kaldığında mutlaka taksi kullanmanı sağlıyor. Ama tabi

ben baya doldum. Şu an her şey bana batıyor. Rahatlayamıyorum hiçbir şekilde. İlk bir yıldan sonra çok mutsuz oldum, ben burada ne yapıyorum, bu öğrendiklerim ne işe yarayacak falan. Yani koşulları iyi aslında ama anlattığım gibi yapılan iş beni çok bunalttı... Benim burada kariyer düşünmem için, bu firmanın ürün sektörünü değiştirmesi gerekir. Sosyal olanaklar, maddi olanaklar falan her şey bir yere kadar. İş tatmini bunlarla olmuyor hani. Ben sürekli ne yapıyorum diye soruyorum kendime ve burada devam etmek istemiyorum.” (K.13)

Çalışanları iş değiştirmeye iten bir neden de bulundukları yerde yükselme fırsatı olmayışı. Katılımcıların bir çoğu tasarımcı olarak devam ettikleri süreçte pozisyonlarında ve dolayısıyla maaşlarında bir iyileşme olmayacağını düşünüyor. Bu durumda kimisi iş değiştirirken kimisi de alan değiştirme yoluna gitmekte:

“Ben kendime bakarsam, dünyanın en iyi tasarımcısı da olsam en fazla müdürlük olabilir. Ama herhangi bir üniversiteden işletme mezunuymanız, biraz da işinizi iyi yapıyorsanız. Önünüz hep açık. Burada bir haksızlık söz konusu. Tasarımcı teknik açıdan birçok bilgiye sahip ama algı olarak hep tasarımcı olarak kalıyor. Ben de bu algıyı düşünerek ve kendi gelecek beklentimi düşünerek, mesleğimi çok sevsem de ihtiyaç ve refah kaygısıyla 5-10 yıl sonra daha yönetsel işlere kaymayı planlıyorum. Bunun içinde şu anda MBA yapmaktayım.” (K.11)

Katılımcı 6’nın, ekonomik kaygıların yanı sıra, yine tekrar eden üretim süreçleri nedeniyle tasarımcı olarak çalışarak kariyeri boyunca tatmin olabildiği bir iş yapabileceğine dair bir umudu yok:

“Bir tasarımcı ürün çizerek kariyerinden tatmin olabilmeli. Ama böyle bir şey yok, o zaman yönetici olsam diyorsun. İşe ilk başladığımda kariyer beklentim vardı tabii. O işte yükselmek falan. Benim aklımda bir yerde bir süre çalıştıktan sonra bir tık yükselirsin. Ama yanımda orada 8 yıldır çalışan ve 8 yıldır aynı işi yapan bir tasarımcı vardı. Bu çok moral bozucu. Mesela vaktiyle bizim yönetici müdür yapılmamış, yeni müdür dışarıdan getirilmiş. Ben de orada yükselemeyeceğimi gördüm. Senin yükselmen belki senin üstündekilerin başına ekstrem olaylar gelmesiyle olabilir. O zamanda büyük ihtimalle başına dışarıdan birini getirilerdi. Mesela bu iş bana yeni zorluklar çıkarsa, yani hep yeni bir şeyler öğrensem tasarımcı olarak, aynı işi yapa yapa körelmesem o zaman yükselmeyi tasarımcılıktan yöneticiliğe geçmek olarak düşünmezdim. Aynı pozisyonda yeni alanlar keşfedebilirdim. Ama orada 5 yıl çalışsam sonra başka sektörde çalışamazdım herhalde, çünkü öğrendiklerini de unutuyor insan.” (K.6)

Katılımcı 4’ün deneyimindeyse yükselme, iş vereni tarafından ona bir işte kalma nedeni olarak sunulmuş. Ancak katılımcı aslında böyle bir nedenin aslında var olmadığını ve zaten bu nedenle işten ayrıldığını aktarıyor:

“Bir de ben oradan ayrılmama zamanın yaklaştıkça, patron insanların yanında sen de bir git gel de falan demeye başladı hatta sonra bir kere sen git gel de seni tasarımın başına alalım dedi. Yahu ben kimin başı olacağım kendi arkadaşlarımın mı? Doğru düzgün bir departman var sanki ortada. Bu çok komikti. Bunun üzerine geri dönmeyeceği söyledim.” (K.4)

Daha önce bahsedildiği gibi yapılan işin organizasyon içinde değer görmeyişi büyük bir rahatsızlık kaynağı. Bu nedenle de aynı zamanda çalışılan yerden beklentiyi yok etmekte:

“Ödül almaya alışınca tebrik etmeyi falan da bıraktılar. Yine en düşük maaşlar tasarım ekibince. Bunlar hep inanılmaz motivasyon kırıyor. Bir yere kadar vermeye devam ediyorsunuz.” (K.12)

“Sunum yapmamak, değer görmemek sıkıntımdı. Senin ürünün üretilecek sana hiçbir faydası yok, bir müdürün eline sağlık diyor, ee?” (K.6)

Bahsedildiği gibi katılımcılarından sadece biri çalıştığı yerde “emekli olmayı” hayal etmekteydi:

“Eğer daha önce bahsettiğim deneyimlerim olmasaydı, rahatsız edecek batacak özellikleri olurdu. Ama diğerlerini gördükten sonra şükrediyorum valla. Ne olabilirdi biraz daha dinamik olabilirdi. Şimdi biraz daha 30lu yaşlarında müdür olabilen insanlar var. Bu da umut verici. Rütbe olarak karşılığını almak zor olsa da, maddi olarak çalıştığının karşılığını alıyorsun.” (K.9)

Yukarıda açıklanan sebepler nedeniyle, Katılımcı 9 dışında kimse şu an çalıştığı yerden herhangi bir kariyer beklentisi olmadığı ya da daha uzun süreler aynı yerde çalışmaya devam etmek istemediğini belirtti. Buna rağmen aktif iş arayanlar ise çok azdı. Bu noktada ortak fikir Türkiye’de her yerin benzer koşullara sahip olması:

“Bu ortamı değiştirmek için de hiç bir talebim olmadı çünkü burada kalıcı olacağımı düşünmedim. Ama bir yandan da sektördeki diğer firmalardan biraz haberdarım ve buradan daha farklı olmayacağını da biliyorum. O nedenle iş değiştirmeye de uğraşmadım.” (K.3)

Bulundukları yerdeki süreçlere aşina oldukları için ve belli güven sağladıkları için kalmayı tercih ediyorlar:

“Biliyorum ki bu sektörde nereye gidersem gideyim, 3 aşağı 5 yukarı benzer şekilde muamele göreceğim. İş yerimde kalma sebebim kariyer beklentisi değil artık burada kendi çözümlerimi üretebiliyorum. İşimi yapıp çıkıyorum.” (K.2)

“Ama bütün negatifliklerine rağmen bir ayağımız kapıda olmasına rağmen ayrılmıyorsun da çünkü Türkiye’de az biraz bildiğime göre diğer yerde koşullar daha kötü. Maaş konusunda da daha iyi aldığımızı biliyorum. Ama sigortamız falan iyiydi. Aldığımız maaş üzerinden yatıyordu. Özel sağlık sigortamız vardı. Yol, yemek ücreti veriyorlardı.” (K.1)

Genel Bulgular

(görüşmelerde sıkça ortaklaşılan konu başlıkları)

İş Yerindeki İlk Zamanlar: Beklentiler ve Tutumlar

- Yeni şeyler öğrenmek
- Tecrübe kazanmak
- Yer edinmek

K:1-2-4-5-6-12

6

14

Genel Rahatsızlık: Değersizlik

- Yapılan işin anlaşılınması
- İşe katılan değerin bilinmemesi: sözlü takdirin eksikliği, sorumluluk verilmemesi, maddi yetersizlik

K:1-2-3-5-6-7-8-10-11-12-14

11

14

Genel Eksiklik: Araştırma Süreçleri

- Araştırmanın gereksiz görünmesi
- Araştırmanın yapılması için gereken zaman ve ekipmanın sağlanmaması

K:1-2-4-5-7-8-11-12-14

9

14

Çalışma Ortamı: Fiziksel Faktörler

- Pazarlama ile paylaşılan; açık ofis, gürültü, mahremiyet, sıradan
- AR-GE ile paylaşılan; üretime yakınlık dolayısıyla; havasız, sıradan, hijyen problemleri
- Ayrı tasarım ofisi daha özgür, özel, rahat

K: 2-3-4-9-11-12

6

14

K: 6-7-12

3

14

K: 8-10-14

3

14

Çalışma Ortamı: Psikolojik Faktörler

- Stres ve mutsuzluk; güvencesizlik, yönetimin kendi kaygıları yansıtmaması, birçok sorumluluğun yüklenmesi, zaman yetersizliği

K: 1-2-3-4-5-10-14

7

14

Kariyer Kaygıları

- Maddi yetersizlik
- Öğrenilecek şeylerin tükenmesi
- Yükselcek pozisyonun olmayışı
- Yapılan işi eğitime göre değersiz bulma
- İşin değer görmeyişi

K: 1-2-3-4-5-6-7-8-10-11-12-13-14

13

14

K: 3-4-6-8-11-12

6

14

K: 1-2-5-6-7-13-14

7

14

K: 4-6-7-10-12

5

14

K: 3-4-8-11-13-14

6

14

K: 1-2-3-4-6-7-8-12-14

9

14

Şekil 4.2: Genel bulgular

4.3 Öznellik, Otonomi ve Üretim Süreçleri

Bahsedildiği gibi yaratıcı işlerde kişinin kendi birikimi, karakteri üretim sürecinde değer üreten faktörler haline gelmekte ve çalışmanın bireysel farklılıkları ortaya koyabilmesi için üretim süreçlerinin önceden planlamış ve çalışana dikte edilen bir şekilde değil, ama çalışanın kendi üretim sürecini kendinin planlayabileceği kendi kişisel katkısını ortaya koyabileceği kısıtlı değil özgür bir alan sağlamak gerekli (Alvesson ve Willmott, 2002; Florida, 2002; Lazzarato, 1996; Smith ve Thompson, 1998). Bu özgür alanın yaratılmasının bir gerekliliği de yaratıcı iş, insana içkin ve kişinin özgür iradesinden ayrı üretilemez olarak değerlendirilmesi (Florida, 2002). Yaratıcı katkı ancak kişi isterse ve onu ortaya koymaya gönüllü olursa verimli bir şekilde üretim sürecinin girdisi haline gelebilir. Katılımcılar da görüşmelerinde kendi üretim süreçlerinden bahsederken bu konulara değindiler. Çalışma koşullarını değerlendirmeden önce katılımcıların üretim süreçleri üzerine deneyimlerini aktarmak, koşulların oluşma nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına yol gösterecektir.

Katılımcı 1'in çalıştığı firma hızlı bir büyüme gerçekleştirmiş ve sonucunda da yabancı menşeli oldukça büyük ve kurumsal bir firmaya satılmış. Katılımcı satıştan sonra olan değişiklikleri şu şekilde aktardı:

“O zaman bir rahatsızlığım yoktu ama zaman geçtikçe mutsuz olduğum şeyler olmaya başladı. Bunların en başında benim için yaptığım işten yeterince tatmin olamama vardı. En temel sorundu o süreç içerisinde çünkü beklediğiniz, işinizden tatmin olabilmek için istediğiniz koşullar var. Benim de tasarımcı olarak en önemlisi aslında kreatif ve özgür üretimde bulunabilmek. Bu benim için çok mümkün olmadı çünkü müşterilerimiz baya büyüktü. Şirket içindeki proje süreçleri iyi kurgulanmış ve denenmiş süreçler değildi. Dolayısıyla bizim işimizin her aşamasında birileri söz sahibi olmuş oluyordu.” (K.1)

Öznellik nedeniyle Smith ve McKinlay'ye (2009) göre yaratıcı işlerde üretim süreci; emeğin ürüne dönüşmesi süreci- hem çalışan hem iş veren için problematik bir süreç. Katılımcı 1'in çalıştığı şirket de büyümeyle gelen artan çalışan sayısını kontrol edebilmek için ilk müdahale ettiği nokta üretim süreçleri olmuş. Başta esnek olan üretim süreçleri, katı ve önceden planlanmış bir hale dönüşmüş bu da çalışanların işine kişisel katkı sağlayabilmesini imkansızlaştırıyor. Çalışanlar işe katkıları olmadıklarını düşündükleri için işi benimsemeyi, işe ait hissetmeyi de bırakıyorlar:

“...Tepeden inmeydi, tanımlanmış ve paket halinde bir takım süreçler gelmeye başladı... Mesela tasarım bölümünde projeye ilk başladığınızda proje henüz çok tanımlı olmuyor, yani bir ürün var kafalarında ama senaryosu, kullanıcı deneyimi belli olmuyor. Ve siz en başından

oturup bunları müşteriyle konuşuyordunuz. Yanınızda proje yöneticisi, mühendis falan da oluyordu. Ama kurumsallaşmadan sonra tasarımcı bu süreçlerden çıkarıldı. Ve tasarımcıya; iş böyle, bunun analizi de bu, şimdi sen buna tasarım yapmaya başla diye tanımlar gelmeye başladı. Bu şu demek; zaten önceden planlanan ve aslında senin karar verebileceğin şeylere, başkaları önceden karar vermiş. Ve sen tasarımcı olarak o şeylerin ortasında kalmış oluyorsun ve bir şeye şekil veremiyorsun da sen o kalıba uymaya çalışıyorsun. Bu belki onların iş planına, verimlilik hedefine uygundu bilmiyoruz bunu. Belki doğru düzgün anlatılsa, sen tamam bu sistem sizin hedefleriniz için uygun diyeceksin. İşin kar amacıyla yapıldığını, senin de kar amacıyla çalıştığını biliyoruz ama kafana yatmadığında ya da mutabık kalmadığında sen de yeterince verim gösteremiyorsun. Bu da böyle. Benim başıma gelmişti, işe sonradan dahil olup, hakimiyet kuramayıp, müthiş mutsuz zamanlar geçirdiğimi ve elimden geldiğince iyi iş çıkaramadığımı biliyorum. Bu durum bana kendimi şöyle hissettirdi: Benim o durumdaki kişisel katkım sıfır. Bu projede ben değil başkası olsa ortaya gene aynı çıktı çıkardı. Bence zaten uygulamaya çalıştıkları oydu ama beni tatmin etmedi tabi mesleki açıdan. Çünkü sana izin verilen kadarını yapıyorsun. İş aksamasın istiyorlar, biri gider biri gelir ama o iş aksamasın istiyorlar. O zaman da işin yaratıcı özü, senin kattığın kimlik kayboluyor. O işi o şekilde sadece sen yapabiliyorsundur, o senin özgün tarzındır. Bir sonraki gelen kişinin de işe aynı şekilde devam edebilmesini istiyorlar. O zaman bunu yapabilmenin tek yolu o işi müthiş bir şekilde tanımlayıp, bir yapı oluşturup, tasarımcıyı da onun dışına çıkmamaya yönlendirmek. O zamanda tatminsizlik oluyor tabi.” (K.1)

Tasarımcının kendi katkısını, farklılığını ortaya koyabileceği, araştırma ve geliştirme süreçlerinden mahrum bırakılarak belirli tanımlara uymak durumunda kalması, artık katkı sağlayamadığını düşündüğü için çalışanın işinden mutsuz olmasına neden oluyor. Aynı zamanda bu mutsuzluk hissi karşılıklı olarak istediği üretimi yapmasına da engel oluyor. Bir çok katılımcının tekrarladığı bir tasarım süreci kişinin ruh haliyle, o işi yapmak istiyor oluşuyla ve ya olmayışla, yani o işi yapmaya rızası olmasıyla çok bağlantılı halde:

“Ölçülü temiz modellerle çalışırım. Benim çalışma biçimim diğer insanlara örnek gösterilmeye başlandı. Bunun negatif yanı da var tabii, kendini bir çalışma biçimi kalıbına sokmak zorunda kalıyorsun. Ben hızlı çalışıyorum; kriz çözülmek isteniyorsa bana gelin. Ama sonuçta tasarım duygusal bir iş. İçinde bir çok duyguyu barındırıyor. Bazen pozitif, bazen negatif. Herkesin kendi motivasyonunu nereden sağladığı pek belli değil. Ben her zaman o şekilde çalışamayabilirim.” (K.5)

Burada tasarımın duygusal olmasıyla kastedilen, üretmek için isteğin ve rızan olduğu sürece, kişisel aktarımını daha iyi yapabildiğin. Katılımcı 5’in çalıştığı yerde kendisinin bir bütün olarak tanımladığı tasarım süreci parçalara bölünmüş durumda. Bu uygulama da süreç içerisinde kendisine düşen kısmı çok kısıtlı hale getirerek ona

özgürce hareket edebileceği bir alan bırakmamış ve Katılımcı 1 ile benzer şekilde iş tatminsizliği ve öz güven kaybına neden olmuş;

“Bu çalıştığım yerde tasarım süreci bir çok parçaya ayrılmış durumda. Araştırma ekibi, tasarım ekibi, görselleştirme ekibi, grafik ekibi vs. vs. Ama siz bunların hepsini birden yapıyor olmak isteyebilirsiniz... Aradan zaman geçtikçe aslında tasarım yapmadığımı gördüm. Benim için, ilham diye bir şey vardır. Bir ilham dosyası vardır proje için. Görseller, yazılar. Mesela ben bazen karmaşık geometrik formları incelemeyi çok severim. Ama bu ilham dosyasını aynı işi yapacak olan başka bir tasarımcıyla paylaşıp benimle aynı keyfi, ilhamı almaz. Çünkü o bana özgüdür. Şu an çalıştığım yerde moodboard diye bir kavram var. Bu board’u hazırlayan da ayrı bir araştırma ekibi. Bu ekip, projeye yönelik moodboard’u hazırlıyor. Üzerinde konuşup olası çözümler seçiliyor ve sen de tasarımcı olarak bu seçilenleri minimum değiştirerek uyguluyorsun. Bence bu tasarım yapmak değil. Bu görselleştirme uzmanının da yapabileceği bir şey. Ben bir işe yorumumu katmak isterim. Ve bu moodboard araştırmasını senin yapmıyor olman daha büyük eksiklik. O ekibin bulduğu görseller bana ilham vermeyebilir. Sonra bir şekilde onların yönlendirmesiyle projeyi yapıyorsun. Sonra görselleştirme ekibi render’ını alıyor. Onu da sen yapmıyorsun. Grafik ekibi de Photoshop uygulamasını yaparak onu photorealistic hale getiriyor. Sonuçta bakınca o işin tasarımı sana ait olarak görüyor herkes. Ama bence öyle değil. Hele böyle bir çalışma düzeni içinde, dönüp eski projelerine bakınca ekipteki diğer insanlar olmazsa bu proje böyle çıkmazmış gibi düşünerek kendini tek bir bağımsız birey, kendi ayakları üzerinde duran bir çalışan olarak görmüyorsun. Bu da öz güven kaybına neden oluyor. Araştırma donesi nerede? O gelince başlayayım diyorsun. Ama eskiden böyle bir şey yoktu. O done olmadan da sen kendi araştırmanı yapıp projeyi götürüyordun. Şimdi o yönlerim köreliyor sanki.” (K.5)

Katılımcılar, başkaları tarafından parçalanmış ve kendileri adına karar verilmiş süreçler yerine; kendi süreçlerine dair kararlarda söz sahibi olmayı tercih ediyorlar. Ancak bu şekilde işe bir katkı sağladıklarını ve dolayısıyla işten tatmin olduklarını düşünüyorlar. Başka bir katılımcı bu düşüncelerinin müşteriye yaptıkları işlerle kendi firmaları için yaptıkları işleri karşılaştırarak veriyor. Müşterinin bir çok karara karışmasından dolayı, firma için işlerde kendinin daha özgür hissettiğini ve bu işleri daha severek yaptığından bahsediyor:

“Müşteriden gelen talepler daha tanımlı, şunu şunu istiyoruz diyen bizi kısıtlayan tarzda işler oluyor. Bir kendimizin yaptığı daha özgür işler var. Yemek takımı olsun, bardak, tabak. Önce eskizlerle sonra 3 boyutlu olarak çalışmaya başlıyoruz... Müşteriden gelen işlerde değil de, çünkü onlar kısıtlı bir alan içinde oldukça hızlı yapılması gerekiyor ama kendi işimizi yaptığımızda daha uzun süreçler, 9 ay gibi sürüyor. Hayal gücü kısmına önem veriliyor ve çıkan sonuç beni tatmin ediyor ve sahiplenebiliyorum. Ama mesela müşteriden bir iş geldiğinde, genelde bunun gibi olsun diye bize örnekler gösteriliyor. O tarz bir iş olunca çok

tatmin edici olmuyor. Çünkü çok fazla dışarıdan yönlendirme var ve söylenenleri uygulamak zorundayım.” (K.7)

Katılımcılar kendi süreçleri ve ihtiyaçları hakkında düşünmüş ve fikir sahibiydiler. İşlerine katkı sağlamak işe dönük bir birikim oluşturmak için diğer çalışanlara göre farklı süreçlere ve farklı beslenme kanallarına ihtiyacı olduğunu düşünüyor, buna yönelik istek de bulunuyorlar:

“Sonra organizasyon şeması değiştirdiler. Tasarım departmanı AR-GE’den ayrılıp özerk oldu. Kendi odamızı, kendimiz dekor ettik falan. Ama sonra müdürümüz değişti ve yıllarca uğraştığımız her şey bir anda gitti. Artık ne toplantılara girebiliyoruz, ne fuarlara gidebiliyoruz. Başladığımdan daha kötü bir noktada bence. Youtube yasak mesela, moda siteleri yasak, ben onların trendlerine bakmayı seviyordum. Pinterest yok. Daracık bir ortamda ne üretebilirsin, nereden ilham alabilirsin. Mesela bir kere, şunu önerdim, haftada bir gün bir film izleyelim ya da bir makale okuyalım sonrada üzerine sketch çalışması, konsept çalışması yapalım dedim. Müdürüm cevap olarak ya zaten herkes AR-GE çalışmıyor diyor, sen de film izleyelim diyorsun dedi, çok istiyorsan hafta sonu gider izleriz dedi. Yani ben filmi bir çalışma aracı olarak sunmuştum, o eğleneceğimi düşündü.” (K.12)

Bir mobilya firmasında çalışan Katılımcı 10, bulunduğuş işe başladığında pazarlama departmanına bağlı olduğundan ancak sonrasında ayrı bir departman haline geldiğinden bahsetti. Bu ayrılmadan sonra kendilerine özgü bir süreç oluşturmaya başlamışlar:

“...Her proje ile bir tasarımcı ilgileniyor. İş gelince başlıyoruz, konsept, moodboard, sketch falan. Ama her aşamada toplanıp kritik veriyoruz. Eskiz kısmından sonra konuşup karar verip 3 boyutlu modellemeye geçiyoruz. Kendimiz malzemesine yine hep beraber onay verdikten sonra teknik çizimlerini yapıp, AR-GE’ye gönderiyoruz prototipi yapılması için... Bence diğer firmalara göre tasarım sürecimiz fena işlemiyor ve kendimizi geliştirmemiz için de yurt dışı fuarlara götürüyorlar, mobilya aksesuarları fuarlarına gidiyoruz.” (K.10)

Literatür taramasında genelde tekrar edilen nokta, işin taşınması beklenen yaratıcı özden dolayı, yöneticiler tarafından önceden planlanmış ve çalışanların uyması gereken yukarıdan aşağıya katı üretim süreçleri yerine, çalışanın kendi üretim sürecini de tasarladığı öznel emek süreçleri yaşanması ve dolayısıyla bu süreci sağlayacak esnek çalışma koşullarını oluşturmak (Smith ve Thompson, 1998). Bu çıkarıma bakarak, çalışma koşullarını incelemeye başlamadan önce aslında katılımcıların üretim süreçlerine dair anlattıkları esneklik kavramının koşullardaki varlığı veya yokluğu, varsa uygulanışı ve algılanışı hakkında nasıl deneyimlerle karşılaşacağına dair ön bir bilgi veriyor. Yukarıda detaylı incelenen:

“Bu durum bana kendimi şöyle hissettirdi: Benim o durumdaki kişisel katkım sıfır. Bu projede ben değil başkası olsa ortaya gene aynı çıktı çıkardı.” (K.1)

“Youtube yasak mesela, moda siteleri yasak, ben onların trendlerine bakmayı seviyordum. Pinterest yok. Daracık bir ortamda ne üretebilirsin, nereden ilham alabilirsin.” (K.12)

“Hele böyle bir çalışma düzeni içinde, dönüp eski projelerine bakınca ekipteki diğer insanlar olmazsa bu proje böyle çıkmazmış gibi düşünerek kendini tek bir bağımsız birey, kendi ayakları üzerinde duran bir çalışan olarak görmüyorsun.” (K.5)

gibi söylemler bireysel katkısının beklenmediği bunun araçlarının sağlanmadığı bir ortamda işverenin çalışma koşullarında esneklik sağlar mı? sorusunu doğuruyor.

Aşağıdaki bölümlerde esneklik kavramı üzerinden yorumlanabilecek çalışma koşulları başlıklarını tek tek inceleyerek sonuçlara ulaşılabilecektir.

Araştırmanın Yapısı bölümde bahsedildiği görüşmeler yapılırken çalışma koşullarının tüm başlıklarını (iş süreçleri, işin içeriği, iş organizasyonu, çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence, şiddet, taciz ve ayrımcılık, iş memnuniyeti ve kariyer beklentileri) kapsamına özen gösterildi. Bütün başlıkları esneklik üzerinden incelmek mümkün değil. Ancak yine de görüşmeler yapılırken herhangi bir eleme yapılmadı. Böylece Genel Bulgular ve üretim süreçlerine dair söylemlerde yine bu başlıklar hakkında konuşurken katılımcının kendisinin bahsettiği deneyimler üzerinden yazılabildi.

4.4 Esneklik ve Çalışma Koşulları

Yapılar (iş süreçleri, iş organizasyonu)

Organizasyon yapılarının esnekliği hiyerarşik, dikey yönetim ve iletişim biçimlerinden ziyade yatay ve doğrusal yapıların oluşmasıdır. Literatürde yaratıcı işlerde öznel alanları olması gerekliliği nedeniyle katı yapılarda uygun koşulları oluşturamayacağı yönünde (Alvesson ve Willmott, 2002; Dean, 2007). Yapıların esnek olması aslında belli bir anlayış getirerek çalışma koşulların parçaları olan o organizasyondaki iş süreçlerinin, saatleri vs. esnekleşmesine yol gösterici oluyor.

Üretici firmalarla konuşulduğu için bu firmaların genel yapısında esneklik gözlemek pek mümkün olmadı. Ancak bunun yazılı kuralları olmasa da katı

yapılar içinde tasarımcıya sağlanan esneklikler, ya da tasarımcıların bu hiyerarşik yapıyı kırdığı noktalar olmakta:

“Arada bir üretim müdürü vardı. Bizim çizimlerimizi patrona o sunuyordu. Ama bunu düzgün yapamıyordu. Detayları eksik ya da yanlış anlatıyordu. Bu da süreci çok acılı hale getiriyordu. Biz de tasarımcılar olarak gittik patrona durumu açıkladık. O da hak verdi . Zaten artık yaptığımız işten dolayı belli bir güven de sağlamıştık. Böylece aradaki üretim müdürünü çıkardık. Yaptığımız şeyi kendimiz sunmaya başladık. Karşılıklı konuşunca söylediği bazı şeylere anında cevap vererek ki karşında seni daha iyi dinleyen bir insan var- hiç denemeden onu ikna edebiliyorduk. Bu da süreci hem hızlandırıp hem kolaylaştırıyordu ve karşılıklı fikir yürütmüş oluyorduk. O süreç iyiydi aslında.” (K.4)

Katılımcı 9’un örneği, şirketin genel yapısı bilinmeden çok ufak bir kazanım olarak görülebilir. Ancak çalıştığı yer katı bir hiyerarşik yapısı olan ve eski prosedürlerin körü körüne devam ettiği bir firma:

“Mesela bir kere, bir iş seyahatine gidecektim, yurt dışında bir fuara. Şefim izin verdi, müdürüm izin verdi, onun üstündeki izin verdi, onun üstündeki onay vermediği için tekrar başa döndü işlem ve izin alabilmek için 3 kere gidip geldi o kağıt.” (K.9)

ya da

“Mesele en komiği bilgisayar alınacak yeni başlayan arkadaşlara. Alım onayı yazılması lazım, o kağıt o kadar çok kişinin elinden geçmek zorundaki sonunda yazıldığı unutuluyor. Bir arkadaşın bilgisayarı geldi, bir süre sonra bilgisayarını geri önünden aldılar, çünkü bir şekil onayı çıkmamış.”(K.9)

Örneği; bu içerikte incelersek, iş sürecinde yaptığı değişiklik aslında o organizasyon için büyük bir değişim:

“Bu prosedür yakın zamana kadar tasarım projelerin sunumu için de geçerliydi. Sen projeyi yapıyorsun, çıktısını alıyorsun, form hazırlayıp imzalatıyorsun, fotokopide çoğaltıyorsun, sonra dağıtıma veriyorsun. Sen bugün versen bile yarın ilgili kişiye ulaştığı oluyordu, sekreterin elinde günlerce beklediği oluyordu, bazen o dosyanın kaybolduğu oluyordu. Neyse ben birkaç seferden sonra artık bununla uğraşmayarak, projeyi talep eden kişiye pdf dosyasını direkt mail atmaya başladım, o da üretime yönlendirip 15 dakika içinde numune üretimine başlanıyor. Eskiden bu haftayı buluyordu.” (K.9)

Üsteki iki örnekte tasarımcılar aslında kendi iş süreçlerinin optimize edebilmek için alışılmış yapı ve iletişim biçimlerini değiştirerek kendi sorunlarına kendi çözümlerini üretebilmeyi başarmışlar. Aşağıdaki örnekte de yapıda bazı noktaları atlayarak kendi fiziksel koşullarını oluşturan bir katılımcı şu şekilde aktarmakta;

“Ben şikayetimi hiyerarşik düzende iletebiliyorum .Önce ekip lideri var sonra yönetici sonra CTO, CEO diye gidiyor. Burada benim sorunlarımın ya da önerilerimin hayata geçirilmesi kişilere bağlı. Çok hiyerarşik bir düzen olmasına rağmen sorunların çözümü gene kişilerin kendi görüşlerine kalmış. Yani benim sorunu ilettiğim kişinin de o sorunu önemli bulup bulmamasına bağlı. Örneğin ben her şeyi yukarıya iletirken, artık kendi çözümlerimi üretmeye başladım. Ve her şey çok düzenli ve sıralı olduğu iddia edilirken benim kendi çözümlerimi üretmem kimsenin gözüne batmıyor. Yani çalışan sayısı arttıkça arada kaynıyorum bir şekilde. Örneğin, çalıştığım yerdeki gürültüden çok rahatsızdım ve yer değiştirmek istediğimi söyledim. Buna izin verilmedi. Ben de kendi bilgisayarımı toplayıp kendi yerimi değiştirdim. Verimim inanılmaz arttı, daha iyi çalışıyorum ve birisi bana bu durumu sorduğunda kendi verimli çalışma koşulumu kendim ayarladım daha ne istiyorsunuz diyebilirim. O nedenle korkusuzca yerimi değiştirdim. Aldım bilgisayarımı gittim yani.” (K.2)

İletişim ve Sosyal İlişkiler

Esneklik kavramının incelenebileceği bir koşul da iletişim ve sosyal ilişkiler. Bu ilişkiler, iş arkadaşlarıyla kurulan ve ya işverenle kurulan ilişkiler olabilir. Kaygan (2013) tasarımcıların organizasyon içerisinde oluşan mesleki imajını rahat ve kendine özgü olarak ifade ediyor. Tasarımcıyı bu şekilde algılamak da hem departmanlar arası hem de iş verenle olan iletişimin daha esnek, resmiyetten uzak kurulabilmesine neden oluyor:

“Genç olmanın, insanlara verdiği sempati vardı. Bir de tasarımcı olmanın insanda yine bir sanatçı, yaratıcı algısı yaratıyor ve davranışlarımız daha hoş görüyle ve esneklikle karşılanıyor. Sert konuşsan da, espri yapıp dalga geçsen de başkasına verdiği tepkiyi sana vermiyor. Patronla diğer çalışanlardan da farklı kişisel ilişki kurabilmemizde biraz bununla alakalı sanırım. Bize daha sıcak davranıyordu.” (K.4)

İşe dair düşüncelerini, şikayetlerini rahatça iletebilmek özellikle işverenle ya da yönetimle olan iletişimi tanımlarken kullanılan sıkça tekrar edilen etken:

“İlk başta yerel hatta start-up sayılan bir şirkettik biz, sonrasında çok büyük bir yabancı firma satın aldı ve ondan sonra biz o küresel şirketin bir parçası olmanın getirdiği dezavantajları adım adım gördük. İletişim çok zayıfladı. Önceden her şikayetimizi her önerimizi patrona rahat rahat iletebiliyordum. Ama sonra zaten onu ayda bir iki ayda bir görüyorsunuz, bir şey söyleyemiyorsunuz, herkes çok meşgul. O satın alma ortaya müthiş bir bürokrasi ve kurumsallaşma getirdi. Sanki herkesin çok işi var ama üretim eskisi kadar yok gibi hissediyordum. Beni o iletişim kopması durumu çok rahatsız etmişti çünkü bir sıkıntınız olduğunda birinin kapısından içeri girip böyle böyle bir problem var diyememe, zaman içinde onu kendi içinde büyütüp hem gün içindeki modunuzu, motivasyonunuzu etkiliyor hem de o organizasyonla olan bağlarınızı koparıyor...Daha sonra bir de ürün yöneticisi olarak birini

getirdiler. Bu adam işte ben burada ürünler yapacağım, bunu yaparken de sizin yaratıcılığınızdan faydalanacağım gibi bir havası vardı. Ama tabi o sonradan bir şikayet merci haline geldi. Tabi bu kişinin biraz tampon görevi de vardı. Bizim söylediğimiz her şey yukarı gitmiyordu. İşte kurumsallaşmayla kopan iletişimden kastım bunu. Siz bir şekilde o kişiden zaman koparıp derdinizi anlatıyorsunuz ama biliyorsunuz ki hiç bir şey çözülmeyecek ya da aksiyon alınmayacak, artık kale alınmıyorum. Bu da hem güven hem bağlılığı kırıyor.” (K.1)

Yöneticiyle olan iletişimi ve güveni kıran nokta ise katılımcının söylediklerinin dikkate alınmaması ya da bir şekilde göz ardı edilmesi. Bu tip durumların tekrar etmesi durumunda katılımcı aradaki ilişkiyi koparmayı tercih ediyor çünkü bir çözüm bulunacağını düşünmüyor:

“... Bunun dışında, bir şikayetimiz olduğunda da bunu o ekip liderine iletiyoruz. Ama şikayetini ilettiğin insan da orada maaşlı çalışan birisi ve pozisyonunu korumak için senin ilettiklerini manipüle edebiliyor. Bu da zamanla güven kaybına neden oluyor ve şikayetlerini iletmemeye başlıyorsun. Mesela işe geç kalma. Bazı durumlarda mesaiye kalman beklenirken, kırk yılın başı işe geç kalmak sorun oluyor. Hatta bu durumun maaş kesintisine gidebileceği söyleniyor sana. Ama kimisi de esnek şekilde çalışıyor. İsteddiği gibi gelip gidiyor. Bir koşul varsa herkes için vardır ya da kimse için yoktur. Bu adaletsizlik benim şikayet etmek istediğim bir konu olmuştu. ama çözüleceğine inanmadığım için konuşmadım kimseyle.”(K.5)

Çalışma arkadaşlarıyla rahat iletişim kurabilmek bir çok katılımcı için motivasyon kaynağı. Çalışma arkadaşlarıyla aynı yaş grubu, eğitim seviyesi, hayat görüşüne sahip olmak iş yerine duyduğu aiyeti de artırıyor. Hatta karşılaştıkları birçok sorunu göz ardı edebiliyorlar:

“İlk başladığımda 2 yıl burada kalacağımı sanmıyordum. Ama zamanla alıştım, ortamımı seviyorum. İşimin en iyi yanı dediğim gibi ortamı. Çalışma arkadaşlarım hep yaşıtlarım. Çok stresli bir işimiz olmasına rağmen iletişimimiz rahat. Müzik falan açabiliyoruz. Arada çığ köfte partisi yapıyoruz. Kimse bize o anlamda karışmıyor çünkü ne kadar yoğun çalıştığımız belli o yarım saate laf edemezler.” (K.14)

Aksi şekilde, işe dönük algı kişisel iletişimi de negatif yönde etkileyebiliyor:

“Buraya ilk başladığımda çok gerilmiştim. Tasarım departmanı dışındaki insanlarla iletişimim çok zordu. Yan, sigara molasında biri yanıma geliyor ve normalde hiç duyamayacağım şeyler anlatıyor. Tasarım odaklı olmayan bir yerde tasarımcı kimliğiyle durmak çok zordu .” (K.13)

Kurgulanmış Sosyallik

Çalışanlar arasındaki iletişim kendiliğinden oluşabileceği gibi, bugün artık çeşitli planlar ve sosyal aktivitelerle iletişimin kurulması bir çalışma koşulu olarak yönetim tarafından da çalışanlara sunulabiliyor. Smith ve Thompson'a göre (1998) önceden çalışanlar arası iletişim daha doğaçlama haller altında gerçekleşirken, iletişim artık yönetim araçlarından biri haline gelerek, daha planlı halde yaşıyor ve bu iletişim hallerine çalışanın katılımı da yöneticiler tarafından bir performans faktörü olarak görülebiliyor. Katılımcı 13 çalıştığı yer de sık sık iş yemekleri, partiler, şehir dışı gezileri olduğunu ama bu etkinliklere katılmanın zorunlu olması nedeniyle bazen istemediği halde katılmak durumunda kaldığı ve keyif almadığını belirtiyor:

“...Ve aslında kulağa güzel geliyor olabilir ama bu etkinliklere gitmek zorundasın ve bu etkinliklerde eğlenmek zorundasın, içmek zorundasın, dans etmek zorundasın. Yani etkinliğe gitmeyeceksen mazeret bildirmek zorundasın bir iş gününden izin alır gibi.” (K.13)

Bu tip şirket tarafından planlanan sosyalleşme platformlarından memnun olanlar da var olmayanlar da. Görüşlerini şu şekilde dile getirdiler:

“İş yerimiz bizim sosyalleşmemizi çok önceden tasarlamış oluyor. Birçok kurumsal şirketin de yaptığı gibi referans sistemini öneriyor. Yani bizim önerdiğimiz insanların işe alımına öncelik veriyor. Bunun sebebi, işe girmiş insanlar olarak kabul edildiğimiz, sosyal becerilerimiz, iş yapış biçimlerimiz benzer insanların bir arada olması ve böyle bir ortamın oluşması hedefleniyor. Bu sosyal yaşamımızın önceden belirlenmesi. Kaba anlamıyla bizim bir araya gelebilmemiz için bir takım etkinlikler oluyor; yılbaşı kutlaması gibi. Bu arada hem iş yerindeki insanlarla hem onların yakınlarıyla bir araya gelmemiz sağlanıyor. Kendi açımdan bu yapaylığın benim için olumsuz etkisi var. Ben iş yerinin bana dayattığı her türlü sosyalleşme biçimini reddettim. Çünkü o ilişkileri sadece ben kendi istediğim biçimde kurabilirim. İş yeri benim üretkenliğimi arttırmak için yapıyor. Bu yapaylık bana itici geliyor.” (K.2)

“Başka memnun olduğum bir noktada hep yeme, içme, piknik gibi etkinlikler oldu. Dışarıdan bakınca ‘ay işte bunlarda plazalıları kandırmak için falan’ gibi geliyor da öyle değil. Bizim şirkette herkes benzer yaşlarda çoğu üniversiteden çıkmış gelmiş, güzel arkadaşların oluyor. Şirkette sana böyle imkan sağlayınca hoşuna gidiyor, mesela, yılbaşı partisi ve piknik senede bir kesin oluyor. Ayda bir Cuma akşamı, happy hour denen yemeli içmeli eğlence oluyor. Bir de iş yemekleri oluyordu. Bir proje tamamlandığında kutlamak için. Prim yoktu ama yemek vardı.” (K.1)

Katılımcı 2’inde bahsettiği gibi sadece etkinlik düzenlemenin ötesinde işe alımdan itibaren çalışanlar arasındaki iletişim aslında kurgulanmış oluyor:

“Ofisteki iş arkadaşlarım aynı yaşlarda, aynı background’a sahip olması. İşe alınırken de buna, mezun olunan üniversitelerin benzer olmasına dikkat ediliyor. Bu diğer insanlara haksızlık mı bilmiyorum ama iş işleyişi ve iletişimi konusunda kolaylık sağladığı muhakkak.” (K.5)

Fiziksel Koşullar

İş yerindeki yerleşimin de iletişimin yapısına dair mesajları desteklemedeki rolü büyük. Yeri geldiğinde gerçekten tasarımcılar için daha özgür hareket ettikleri bir hava yakalanabiliyor:

“Eskiden pazarlama departmanına bağlıydık, artık kendi departmanımız var. Eskiden çok işimize karışıyorlardı, artık ayrı olunca pek karışamıyorlar, daha dikkate alınıyoruz, daha izole çalışabiliyoruz. Daha geniş, kendimize ait bir alanımız oldu. Orada daha standart bir ofisin bir parçasıydık, burada duvarımızı da boyayabildiğimiz bir alanımız var.” (K.10)

Katılımcı 5 de ofisin fiziksel düzeni sayesinde yöneticilerde dahil tüm çalışanların bir ortam içerisinde bulunduğunu ve bunun yatay ilişkileri kurmayı kolaylaştırdığını bahsediyor. Diğer katılımcıların sıkça şikayet ettiği telefon gürültüsünü pek önemsemiyor. Burada yanıltıcı olmaması için açılması gereken pazrantez, diğer katılımcılar genelde 3-4 kişilik tasarım departmanlarında çalışırken katılımcı 5’in çalıştığı yerde 15’i aşkın tasarımcı bulunmakta; iç mimar ve grafik ile beraber. Bu nedenle sayıca pazarlamadan fazlalar:

“...Olumlu şeylerden bahsedeyim biraz da. Açık ofis şeklinde çalışıyoruz. Kimsenin ekip liderleri de dahil kendi odası yok. Oturma düzeninde herhangi bir hiyerarşi yok. Bazen gürültü oluyor ama insanlar genelde dikkat ediyorlar. O nedenle memnunuz. Ofiste herkes birbirine ismiyle hitap ediyor. Bu iletişimin rahatlığı da yine ofis gibi hiyerarşiyi oradan kaldırıyor.” (K.5)

İş Tanımları (işin içeriği, çalışma yoğunluğu, bilişsel faktörler, iş-sosyal yaşam dengesi)

Yapıların esnekleşmesi, birbirine geçen alanların yaratılması ve iş ilişkilerinin belirsizleşmesinin sonuç olarak iş tanımlarını da etkiliyor. İş tanımlarının esnemesi çalışanların başı sonu belli bir görev tanımlarının olmayışı, işlerine teğet geçen her türlü alanla ilgili görevlendirilmeye başlaması olarak karşımıza çıkıyor. Smith ve Thompson’a göre (1998) bu çoklu-iş durumu iş yoğunluğunun kat kat artmasına neden olmakta ve çalışanların yaratıcılığını beslenmenin ve desteklenmenin tersine stres ve baskı altında çalışmalarına neden olmaktadır:

“... İmalattan sonra bahsettiğim, sipariş takip aşaması var. İmal edilen ürünlerin sayımı, paketlenmesi ve siparişi şeklinde. Ben tasarımcı olarak işe başladım, 2 yılın sonunda süreçlere hakim olunca, bu kız zaten bu işi biliyor neden başka bir ayrı eleman alalım diyerek bu takip işini de bana yıktılar. Bu süreç adım adım oldu. Mesela 500 odalıysa otel bir oda lambasından 500 tane üretilecek demektir. Bunu üretmeden önce biz 1 tane örnek ürün yapıyoruz Bunu beğenirlerse devamı üretiliyor. Ben başta bu bir taneyi takip ediyordum. Sonra bana dediler ki hani birini takip ettin gerisiyle de ilgilen. Ben de tamam dedim hani benim projem sonuçta düzgün şekilde sonuçlanmasını istiyorum. Sonra derken herkesin projesinin takibi bir bakmışım bana kalmış. Sonra itiraz ettim ama işler çok yoğundu ve bir şekilde yürütmesi lazım. Hani yapmıyorum kardeşim diyebilirdim ama sorumlu hissettim. Şu an çizimse çizim, tasarımsa tasarım, takipse takip yapan bir ara eleman gibiyim. Bir de tabi ekstra sorumluluklarda çıkıyor. Mesela üretimde bir hata çıktı mı o da bana soruluyor...İmalat 3 kat aşağımızda bazen günde kaç kere aşağı inip çıktığımı bilmiyorum. Benim asıl işim tasarım ama sipariş takibindeki stres ve ruh hali tasarım süreçlerimi de çok etkiliyor ve esas işimi yaparken zorlanmaya başlıyorum.” (K.14)

İlginç bir fazladan iş sorumluluğu katılımcı 6'nın başına gelmiş. Gerekli insan kaynağını sağlamak ve ya gerekli üretim araçlarını sağlamak yerine, tasarımcının mesaisi kullanılabilir görülüyor:

“Fikre tamam dedikten sonra prototip aşamasına geçiliyor. Bu kısmı hiç sevmiyordum. Çalıştığım yerde 3d printer yoktu, pahalı diye almamışlar, çok eskiden kalma bir fireze makinesi vardı ve onu baya ben operatör gibi kullanıyordum. Ve firezeyle pleksi ile birleştğinde çıkan koku da kansorejenmiş. İşlemler arasında tezgah değiştiriyordum falan 10-15 kiloluk ve bir bardağı neredeyse 3 günde çıkarıyor. Arada kontrol etmeye iniyordum, dosyaları sırayla yüklenmen falan gerekiyor. Baya vaktimi alıyordu yani. Sırf bunun yüzünden bile kaç kere işi bırakmayı düşündüm. Bu işlem başta çok istenmiyordu pahalı diye ama sonraki yılda mesela 5 bardağı birden istiyorlardı ve bu işi bir tek ben yapıyordum. Bu işi ikiye bölelim, başkasını tutalım dediğimde de; ara ara gereken bir işlem olduğundan yeni birini tutmayacaklarını söylediler, başka bölümlere yıkmaya çalıştılar ama o da olmadı. Orada çok fazla angarya iş vardı. Buna örnek; fireze dışında, ambalaj kontrolörlüğü yapıyorduk. İşte ambalajda bardaklar çarpıyor mu? Kutuları ölçüyorsun. Bazen başka firmanın bir ürünün getirip bire bir çizmemi istiyorlardı, üretim açısından incelemek için. Bu da çok sıkıcı bir işti.” (K.6)

Bu noktada kendi tasarımlarının düzgün şekilde hayata geçmesini istemesi nedeniyle bu işleri hem şikayet edip hem de aslında biraz da gönüllü olarak da üstlenenler de var. Kendi kişisel katkısı nedeniyle, işi kendi işi gibi sahiplenme, işe ait hissetme gibi nedenlerden dolayı işin düzgün sonuçlanması istiyor ve birçok yükün altına giriyor ve sonucunda öz-sömürü ve stresle sonuçlanıyor:

“O kadar ki, zaten tasarımcı olarak çok belli bir iş tanımın yok, her işi yapar oldum. Benim hiç tecrübem olmamasına rağmen, showroom içi yaptırdılar. Hiç araştırma fırsatı da vermediler. Hadi bir yapiver diye. Bir de dışarıdan profesyonel bir iç mimarlık ofisine yaptırmak pahalı geliyor. Sen maaşın neyse yapacaksın zaten. Onun dışında arada grafik işi yaptırıyorlar. Araya giren işler nedeniyle akşamları da çalışıyorsun. Sonra yurt dışı showroom'ları da işin içine girdi. Ama oradaki temsilcimiz müşterilerle doğru düzgün anlatamıyordu. Sonra bir şekilde bu sefer toplantılara müdahil olmaya başladım. Müşterilerle görüşüp, çizim, yapıp, malzeme listesini çıkarıp, müşteriye onaylatıp, fiyat listesini kontrol edip, bildiğin faturalandıran insan oldum. Sonra o da yetmedi, üretim aşamasının kontrolü, siparişlerin hazırlanıp, paketlenmesi, lojistiği, stoktaki malzemelerin renkleri, kumaşların doğruluğu derken adım adım her şeyi kontrol eden adam oldum. Yani tasarımcı olarak başladığım yerde, iç mimar, grafikçi, dış ticaretçi, pazarlamacı oldum. Neden bu her adıma el atma gereği de, çalıştığım insanlara güvenmemem. Biliyorum bir şekilde yanlış yapacaklar ve ben bir emek verip bir ürün çıkarmışım onun düzgün şekilde uygulanmasını istiyordum.”

(K.4)

Çoklu-iş tanımlarının gün içerisinde yarattığı stres, çalışanın sosyal hayatını da olumsuz yönde etkiliyor:

“Bu yoğunluk benim özel hayatımı çok etkiliyor. Çalışma saatlerimiz 8-6. Dışarıdan bakınca çok normal gözüküyor ama mesela evle iş yeri arası 15-20 dakika olmasına rağmen ben servise 7’de biniyorum çünkü fabrika çalışmaya 7 buçukta başlıyor ve tek bir servis var. O yarım saat ya uyuyorum ya makyaj yapıyorum. Eve geliyorum yemek yiyorum falan saat 9 buçuk oldu mu pilim bitmiş oluyor, koltukta sızıyorum. Gün içinde bilgisayar başında sürekli stres altında çalışmak fiziksel olmasa da zihnen çok yoruyor. İnsanlara anlatamıyorsun. Bütün gün oturmuyor musun diyorlar. İnsanlarla akşam telefonda bile konuşmak istemiyorum. Boş boş oturup duvara bakmak istiyorum. Nedeni de gün içinde o stresten uzaklaşacağım bir vakit yok, bir nefes alayım. Günde bir sürü farklı işin projesine bakıyorum, sürekli telefonla kesiliyor bir yandan. Sürekli acele. Bu tempoya nasıl alışılır bilmiyorum. Sosyal hayatımı hafta sonuna bırakıyorum. Hafta içi kimseyle görüşmek istemiyorum.”

(K.14)

Zaman (çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence)

Esneklik kavramının belki de en rahat üzerinden gözlemlenebileceği koşul; zaman. Çalışma saatleri, izinler, proje süreleri söyleşilerde ortaya çıkan zamanla ilgili konular.

Katılımcılar deneyimleri üzerinden yorumladıklarında esnekliği belirsizlik olarak görüyorlar ve bu belirsizlik her daim iş veren lehine sonuçlanıyor. Bu nedenle bütün katılımcılar çalışma saatlerinin belirli olmasından memnun. Çalışma saatleri

esnekleşmesinin iş veren faydasına olacağını düşünüyorlar. Esnek saat aslında belli giriş çıkış saatleri olmadan günlük sekiz saati doldurmaktır. Ama genel yorumlar Türkiye’de bunun bu şekilde uygulanmadığı yönünde. Katılımcılar için esnek saatler demek iş ilişkilerinin belirsizleştiği, ne zaman telefonun çalacağı ya da bir mail geleceğinin belli olmadığı, kendi sosyal hayatınla ilgili asla kesin planlar yapamadığın çünkü o akşam pat diye bir iş çıkabilir ve sen esnek çalıştığın için buna hayır diyemezsin demek. Bu nedenle de belli saatlerde çalışmaktan memnunar:

“...Mesai ya da hafta sonu çalışması olmuyor dediğim gibi. Gece 2’de telefonun asla çalmaz yani. Saatleri diğer yerlerle karşılaştırmam gerekirse, belki bu bana özgü bir şeydir, ben bana 8-5 denirse o saatler arasında en verimli şekilde geçirmeye çalışıyorum. Saatler esnedi mi, ay dur şimdi yapıyım, yok birazdan yapayım derken o iş sünüp gidiyor ve benim özel hayatıma taşmaya başlıyor. Tasarım öyle bir meslek ki zaten her an aklının bir köşesinde olmalı zaten, gezerken ederken bir şey gördüğünde o sana bir şeyler çağrıştırmalı zaten mesleğinle ilgili. O anlamda ben bütün bu kafamda biriktirdiklerimi 8-5 arası kağıda dökabiliyorum. Biri de bana acil işle geldiğinde ona, ben şu an başka bir işle uğraşıyorum, sen yarın gel, senin işini de yarın 8-5 arasında dinlemiş olarak gelip verimli bir şekilde yapabileyim deme hakkım oluyor. Gece 2’de iş telefonlarıyla boğuşup ertesi gün işe huzurlu gitmeme benim için mümkün değil.” (K.9)

“Saatin katı olması benim için çok sıkıntı değil. Benim odaklanma problemim yok. Sabah rahat uyanabilen bir insanım. Hatta, 6’dan sonraya işin sarkarak benim sosyal hayatıma taşamamasını istiyorum. Çünkü saatler esnediğinde hep işveren lehine esner.” (K.4)

Bu noktada tek beklenti sık tekrarlanmadıkça, rahat izin alabilmek ve kendini iyi hissetmediğinde ya da bir işi olduğunda bir iki saat işe geç gitmenin dert edilmemesi. Çünkü geç gidilmiş ise geç çıkarak telafi edeceğini söylüyorlar. Bu anlamda katılımcıların bir çoğu tasarımı departmanının zaten belli bir esnekliğe sahip olduğunu ve dolayısıyla saatlerden memnun olduklarını belirttiler:

“Çalıştığım saatin belli olması iyiydi. Esnek saat dedin mi o daha çok iş veren lehine oluyor. Seni istediği saatte çalıştırabileceğini sanıyor. Her sabah çalışacak gibi hissetmiyorsun. Onu da da çok tekrarlamadığın sürece 1-2 saat geç gelmeyi dert etmiyorlardı. Çok mesai yoktu dediğim gibi. Birkaç kere hafta sonu evden çalışmak zorunda kalmıştım. Onlarda da neden, müdürün bir kerede değil parça parça revize istemesi.” (K.6)

“Geç kalmak ve ya arada izin almak çok sık tekrarlanmadığı sürece sıkıntı olmuyor. O anlamda bir esneklik var. Genel de bu iş senin sorumluluğun bunu iyi bir biçimde yaptığın, yetiştirdiğin sürece saatler pek dert edilmiyor. Biz tasarım müdüründen izin alıyoruz” (K.10)

Ayrı bir parantez olarak cumartesi çalışmaktan bahsedilebilir. Katılımcıların bir çoğu cumartesi günleri yarım gün çalışmaktaydı ve bu durumdan hiç biri memnun değildi.

Yarım günde verimli bir şekilde bir işe başlayıp bitirmenin mümkün olmadığını düşünmekte. Ayrıca, yeterince dinlenemeyip haftaya ara vermiş gibi hissetmediklerin de belirtiler. Öyle ki; cumartesi çalışmamak iş seçerken tercih sebebi haline bile gelebiliyor:

“Biz öğle araları bazen uyuyorduk ofiste. Bizi patrona şikayet edenler olmuş ofiste iş yerinde uyunur mu? diye. Bunu da biz gene patrondan duyuyoruz. Uyumam bazen protesto amaçlı oluyordu. Bunları rahatsız edebilmek için, ki monitörüm patronun kapısına bakıyordu tam, öğle araları dizi izliyordum. Aslında bunlar çalışma saatlerimizdeki değişikliklerle alakalı. Biz işe ilk girdiğimizde cumartesi pazar çalışmıyorduk ki ben eski işimde cumartesi yarım gün çalışıyordum, o nedenle ne büyük bir nimet olduğunu biliyorum. Maaşı ya da şirketin uzakta oluşuna kafana takmıyorsun mesela. Ama işe başladıktan 2 ay sonra cumartesilerini yarım gün yaptılar. Bunun nedenini de anlatayım, çok ilginç. Patronun babası, aile şirketi bu, cumartesi günü tatil edildiğinden beri bir kaç senedir, insanların cuma veya pazartesi daha çok izin aldığını görmüş ve bunu engellemek için, insanları hafta sonu seyahat etmelerini önlemek için cumartesi yarım gün mesai koydular. Cumartesiye ekledikleri için çalışma saatlerini düzenlemeye çalıştılar. Cumartesi çalışınca hafta içi daha erken çıkman gerekir. Ama servisçiler bir tek sana çalışmadığı için, onların da saatlerini uyduramadılar. Yine aynı saatte gelip gitmek zorunda kalınca, onlar da öğle arasını uzattılar. Cuma günü öğle arası iki saat mesela namaz yüzünden. Ee ben de ne yapayım uyuyordum ya da dizi izliyordum. Ama başka departmandaki çalışanlar bunu yapamıyordu. Onlara izin verilmiyordu. Ama bize karışan yoktu.”(K.3)

“Çalışma saatlerimiz 08:00-17:00, cumartesi: 08:00-12:45. Hafta içi çalışma saatlerimden memnunum ama cumartesi çalışmaktan şikayetçiyim. Yarım gün olduğu için tam bir iş yapılamıyor ve bütün hafta yorulmuş oluyorsun. Ne bizim için ne firma için verimli olmuyor bence.” (K.7)

Zamana dair esneklik istedikleri esas nokta tasarım sürecine ayrılan süre. Üretim süreci; proje süreci yönetim tarafından elle tutulur işler üzerinden hesaplanıyor, şu kadar sürede çizse, modellese sonra bu kadar sürede render alsa gibi. Oysaki katılımcıların rahatsız olduğu tasarımın bir araştırma süreci olduğu ve bu araştırmayla belli bir birikim işe aktarıldığında değerli olduğu. Ama o aktarımın sayısal bir karşılığı olmadığından süreler verilerken göz önünde bulundurulmuyor ya da önemsiz görülüyor. Bu nedenle katılımcılar üretim süreçlerinin verilen zamanın daha esnek olması kanaatinde:

“Bir de özellikle işin yaratım sürecinde bu işletme odaklı ortamın dışına çıkmak gerekiyor. Yani mesela iş yerinde bir kenara çekilip çalışmak kendimce bir şeylere odaklanmak benim için çok değerli. Başka bir zaman bazı görevleri kullanıcıyla konuşmak, sahadan fikir almak benim için değerli oluyor. Böyle şeylerde ise diğer ekiplerle aynı kurallara tabii olduğumuz

için, fırsat yaratılmıyor. Yani bunların işimizdeki değeri görülüyor. Çünkü bunlar elle tutulur şeyler değil ya da istatistiklerle işe katkısı kanıtlanmış şeyler değil. Bir şeyin sağlanması için ona mutlaka bir isim takılması lazım. Oysaki tasarım birçok etiketleri olan insanın bir arada çalıştığı ve çoğu zaman kesiştiği yerlerin olduğu bir süreç gerektiriyor ama bundan kimsenin haberi yok. Dolayısıyla kendi içine çekilme durma, saha araştırması yapma gibi şeyler anlamlı karşılanmıyor, tek önemli şey zaman.... Örneğin, tasarıma belki bu kadar katı süreler konmaması lazım, tabi bir süre belirlenmeli iş yapılıyor sonuçta ama bunun münakaşa konusu olmaması lazım. Tasarım sürecinin ne olması gerektiği nasıl yürütüldüğü çok göz önünde bulundurulmuyor.” (K.2)

Katılımcı 8’in örneğinde artık karşılıklı bir tolerans durumu oluşmuş:

“Burada her şey acele, ama yapmayınca da sıkıntı olmuyor. Çünkü müşteriye çalışmıyoruz. Bir yıldır yeni katalog çıkacak. Kendi işlerimiz de ben verilen süreyi pek sallamadan, düzgünce sonlandırmaya çalışıyorum. İş de çok bilmediklerinden, süre verirken onlar da ciddi olmadığını biliyorlar. İşte dediğim gibi anlaşıyoruz bir şekilde. Ama tabi müşteriye iş yapılıyorsa o zaman söylenen tarihlere uyuyoruz.” (K.8)

Ama saatlerin nasıl olduğundan bağımsız iş yoğunluğu olduğu zaman hepsi karşılıksız olarak mesaiye kalıyor ve herhangi bir mesai ücreti almıyorlar. Aynı firma içinde mavi yakalılar mesai ücreti alırken, tasarımcılar almıyor. Nedeni de iş verenin gözünde zaten oldukça iyi bir maaş almaları ya da verilen zamanda yetiştiremenin tasarımcının sıkıntısı olması:

“Bizim iş de sezonlar, dönemler var; fuarlar, evlenme gibi. Bu sezonlarda yoğunluk fazla oluyor. Aynı anda iki markaya da farklı projeler yaptığımız oluyor. Normalde pek mesaiye kalmıyoruz. İşte mesela fuar döneminde akşam, hafta sonu falan çalışıyoruz. Ama kendi işimiz olduğu için, kendi ürünümüz olduğu için pek sorun etmiyorum bunu. Ekstra bir ücret ödemesi olmuyor mesaiye kaldığımızda.” (K.10)

“Çalışma saatleri sabah 8 - akşam 5 buçuk. Haftada 5 gün. Ama bu saatler diğer departmanlar için geçerli. Tasarımcı gene tasarımcı. Herhangi bir maddi karşılama olmadan proje bitimlerinde sabahlamak gerekiyor. Biraz da insan kaynağı sıkıntısından bu tabi. her zaman olan bir şey değil bu ama proje teslim dönemlerinde, iki önemli fuar var bizim için onlar yaklaşırken, hafta sonu veya hafta içi akşam kalıyoruz. Maddi karşılığını alsak iyi olurdu tabii ama bu olmasa da o ürünün nihai başarısı sizin en büyük sevinci oluyor.” (K.11)

İşin özel hayata sarkması hiçbir katılımcı tarafından istenmiyor. Bu nedenle de belirli saatlerde çalışmak istenen bir şey. Ancak iş yoğunluğu olduğu zaman mesaiye kalmak kaçınılmaz. Bu iş yoğunluğu aslında, yönetici tarafından üretim sürecine gerekli zaman ayrılmadığı için gerçekleşse de işi yetiştirmek için mesaiye kalınıyor. Ancak böyle durumların çalışan üzerinde negatif etkisi büyük:

“Başta esnek saat ile çalışıyorduk. İstedığımız saate gidip günlük 8 saati doldurmak. Sonradan bir saatleri katılaştırmaya çalıştılar. Ama benim için bir sorun olmadı. Düzenli çalışma saatiyle ilgili bir sıkıntım olmadı. Çünkü biraz geç kaldıysan akşam da geç çıkarak onu telafi etme anlayışı hep vardı. Gün içinde molalarımızda esnekti tabi çok uzatmadan. Ben mesela kendim için özel hayatımdan çok fedakarlık ettim, mesai yaptım diyemem ama bunun bir proje ekibinin başına geldiğini gördüğünüzde bile rahatsız oluyorsunuz çünkü hem onlar için üzüyorsunuz hem de yarın bir gün sizinde başınıza gelebilir bu. Bu da işverene olan güveni sarsıyor. Çünkü en başında demek ki burası öyle bir yer değil diye düşünüyordum ama bunun olduğunu gördüğümde orada bir bağ kopmuş oluyor. Çünkü işinizi ona göre kurgulamaya başlıyorsunuz, o da işinizdeki samimiyeti azaltan şeylerden biri haline geliyor.

“ (K.1)

Bu iki örnekte de görülebileceği gibi, katılımcılar uzun çalışma saatlerinden bahsederken kendi işleri olduğu için ya da yaptığı işten tatmin olduğu için pek de şikayetçi olmuyorlar. Hesmondhalgh ve Baker (2011) sözde otonom çalışma koşulları ve işten keyif alma gibi tanımların öz-sömürü ile güçlü bir bağı olduğunu söylüyor. İş tanımlarındaki bölümündeki gönüllü olarak çoklu-iş edinmek gibi, işten keyif aldıklarını düşündükleri sürece ve işin onlara bir şey kattığının düşündüklerinde o işe harcanan zamanın sadece iş verene değil, kendilerine de yaradığını düşünüyorlar:

“Bende de bilinç düzeyi arttıkça bu uygulamalara hayır demeye başladım fakat yine de iş değiştirmek bir gün de olmadığından arada kabul ettiğim oluyor. Ama sosyal yaşamıma çok fazla etkileyecek durumları, 1 hafta, 1 ay boyunca sürekli geç çıkmayı kabul etmiyorum. Kabul eden arkadaşlar oluyor. Ben bu durumda iş değiştirmeyi tercih ederim. Örnek olarak, işe ilk başladığım zamanlarda ekip olarak bir hafta sonunu iş yerinde geçirmiştik. Aslında o işi evden de yapabilirdim ama ekip olarak çalışıldığı için ve kendimi o ekibin parçası olarak hissettiğim için onlarla beraber çalışmıştım. Bu olaydan 2.5 yıl sonra, bana çok hızlı yapamam gereken bir iş geldi, olmaması gereken bir hızda yapılması gerekiyordu ve onun için 2 saat geç çıkmıştım. Aslında diğeri ile kıyasladığımızda hiç bir şey gibi gözüküyor. Fakat ben artık iş yerinin benden böyle bir şey bekleyemeyeceği fikrinin kazandığım için bana bunu yapmak çok zor gelmişti. İş bitirip eve gittiğimde zaman da kendimi çok kullanılmış, zamanım çalınmış hissetmişim. Şöyle özveriyle çalıştığınız ve işinizi sevdiğiniz zamana bu belirli sınırlar çerçevesinde zarar vermiyorken sosyal hayatıma, yapılan işten, iş dışındaki işleyiş dolayısıyla koparıldığınızda yani yaptığın işle organik bağın arasına işletme işleyiş biçimi girdiği zaman, fazladan 5 dakika bile benim hayatıma asabiyet, sinir, moral bozukluğu olarak geri dönüyor. Şu anda katı çalışma saatleri tamam, bunun dışındaki her dakika beni yoruyor.” (K.2)

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

5.1 Bulguların Yorumlanması

Esneklik kavramı çalışma koşulları üzerinden gözlemlenebilir halde olsa da genelde çalışan aleyhine sonuçlara yol açıyor. Esneklik aslında çalışanın kendisinin verimli bir üretim süreci oluşturabilmesi için yoruma açık koşullarken (Rhodes ve Brown, 2005; Florida, 2002; Alvesson ve Willmott, 2002), söyleşilerden anlaşılan genelde iş veren esnekliği bir belirsizlik hali olarak görmektedir. Bu durumda ya bu belirsizliğe izin vermiyor ya da o belirsizliği çalışana daha çok iş yükü yükleyebilme olarak yorumluyor. Gözlemlenen esneklikler genelde departman özelinde ve planlı ve bilinçli olmaktan ziyade zamanla ve ya kişisel çabalarla oluşmuş durumlar.

- Firma içi çalışan tasarımcıların iş süreçleri açısından benimsenmiş esnek, yatay yapılar bulunmamaktadır. Ancak bununla beraber tasarım departmanında çalışanlara tanınan esnek koşullar var; zaman, giyim, iletişim gibi. Ancak bunlar düşünülerek oluşturulmuş belli koşullar olarak karşımıza çıkmıyor. Daha ziyade süreç içerisinde kendiliğinden oluşan, herkesin de bir şekilde kabul ettiği esneklikler.
- Katılımcılar, tasarımcı olarak kendi iş süreçlerinin gerekliliklerinin farkındalar. İçinde bulundukları süreci eleştirebiliyorlar uygun buldukları ve bulmadıkları koşulların farkındalar. Çoğu uygun bulmadığı koşulları yönetime iletebilecek kadar da kendini rahat ve güvencede hissedebiliyor. Belli bir güven ilişkisi oluşturabilmişlerse de kendi koşullarında değişiklik sağlayabiliyor. Ancak bu değişim çok daha nadir rastlanan, ufak boyutlarda oluyor. Çünkü çoğu içinde üretimde bulunduğu büyük oturmuş yapılar ve o anlamda bir dinamikliğe sahip değiller.
- Genelde ister yöneticiyle ister departman dışı ilişkilerde resmiyet dışına çıkan ilişkileri diğer departmanlara kıyasla daha rahat kurabildiklerini söylüyorlar.
- Çalışma ortamlarından detaylı bahsedildi. Başka departmanlarla iç içe olduğunda da bir iş yeri için normalde diğer departmanlardaki çalışanlar için

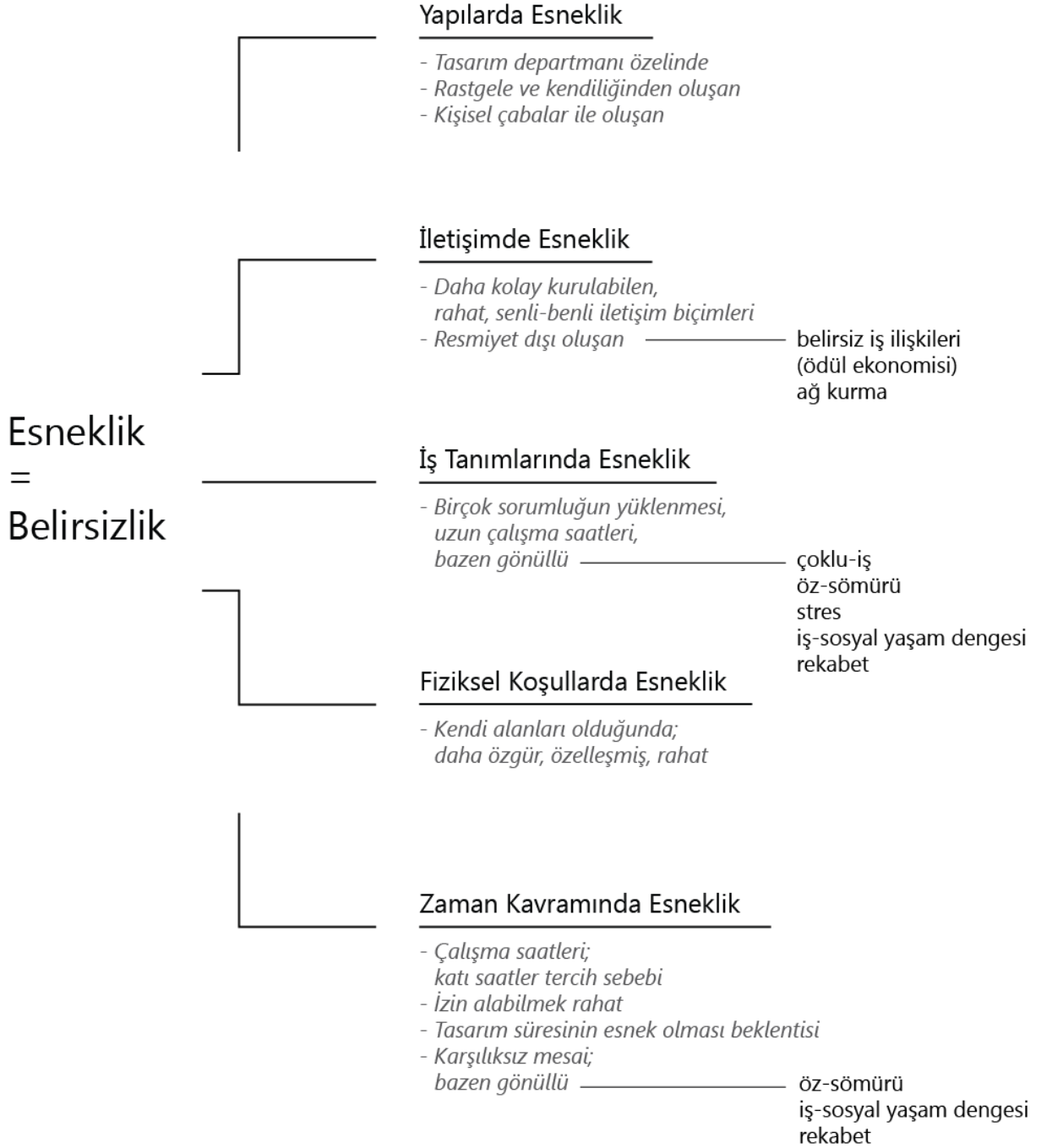
kabul görmeyecek davranışlarda bulunabilenler var (uyumak, kitap okumak gibi) ancak pek sık tekrarlanan bir örnek olarak karşımıza çıkmadı. Daha ziyade ayrı bir çalışma ortamı olduğunda daha esnek ve özgür olduklarını görüyoruz. Bu hem üretim süreci açısından hem tavır davranış açısından geçerli.

- Esnekliğin belirsizlik olarak karşımıza en belirgin çıktığı alanlardan biri iş tanımları. Çoklu-iş kavramı oldukça yaygın ve tasarımcıların çalışma koşullarını uzun çalışma saatleri, yüksek stres, işin sosyal hayata taşması şeklinde olumsuz etkileri var. Görüşülen firmalarda genelde 2 ila 4 kişi arasında tasarımcı ve 1 adet departman yöneticisi (söyleşilerde aynı pozisyon için kullanılan sıfatlar arasında; müdür, süpervizör, ekip lideri, ürün yöneticisi bulunmaktadır) çalışmaktadır. İnsan kaynağı eksikliğinden dolayı tasarımcılar hem grafik tasarımı gibi firmanın diğer tasarım işleriyle ilgilenmekte hem de kendi alanlarıyla teğet geçen prototip yapımı, üretim, sipariş, pazarlama gibi alanlardan da görevler üstlenmektedir. Fakat noktada 2 görüşmede istisnai durumlar ortaya çıkmıştır. Bu iki katılımcının çalıştığı yerlerde böyle bir çoklu- iş tanımının tam tersine yüksek derecede bölünmüş görev tanımları bulunmaktadır. Öyle ki katılımcıların tasarım süreci bütünü bir parçası olarak gördükleri araştırma, görselleştirme gibi adımlar bile farklı ekipler tarafından yapılmaktadır. Bu parçalanama da çalışanın kendi katkısını ortaya koyabileceği alanları kısıtlayarak öznel ve özgür bir sürecin aksine çok kısıtlı ve tanımlı bir alanda iş yapmak zorunda bırakmıştır. Bu iki firmayı diğerlerinden ayıran benim gözlemlediğim nokta, çalışan tasarımcı sayısı. Bu iki firmada tasarım departmanı ortalama 10-15 kişiden oluşmakta ve 7-8 tanesi endüstriyel tasarımcı. Marketin ve firmanın büyümesi ve dolayısıyla çalışan sayısındaki artış iş bölümünün seviyesini de arttırdığı söylenmektedir (Stigler, 1951; Francois, 1990). Bu noktada yaratıcı çalışanlar için de durum benzer yaşanmış ve yüksek sayıda çalışanı kontrol edebilmek için yöneticiler üretim sürecini parçalayıp, işi standart hale getirmişlerdir.
- İş tanımlarının esnekliği ile oluşan çoklu-iş durumunda iş verenin bir görevi çalışana vermesi kadar, çalışanın da bu görevi kabul etmesi ve hatta yeri geldiğinde kendiliğinden yeni sorumluluklar yüklenmesi de görülebiliyor. Tasarımcıya buna iten şey, kendi tasarladığın ürünün düzgün şekilde

sonlanması, harcadığı emeğin boşa gitmemesi. Bu anlamda beraber çalıştığı diğer departmanlardaki çalışanlara göre farklı bir sahiplenme hissediyor. Bunun için kendi üretim süreciyle ürünün son kullanıcıya ulaşması arasındaki basamaklarda eksiklik gördüğünde kendiliğinden müdahil olabiliyor ya da ona yüklenen fazladan sorumluluklardan şikayetçi olsa da yapmaya devam ediyor. Çalışanın kontrolü psikolojik seviyede; çalışanı karar alma mekanizmalarına katarak aidiyet oluşturmak ve çalışanın kişisel çıkarlarının çalıştığı organizasyonun çıkarlarıyla örtüştüğü hissiyatını yaratarak, kendisinin fazladan sorumluluk alması, dolayısıyla stres, uzun çalışma saatleri ve öz-sömürüye sebep olmakta

- Esneklik kavramının uygulanışında belirsiziliğin ortaya çıktığı bir koşulda çalışma saatleri. Söyleşilerde tekrar edilen “*patron lehine*” sözü bunu en iyi şekilde anlatıyor. Tasarımcılar diğer departmanlarla karşılaştırıldığında daha rahat izin aldıklarını belirtiyorlar ve bu onlar için yeterli. Esnek saat uygulamasının hep iş verenin faydasına; uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, işin sosyal hayata taşması gibi durumlarla sonuçlanıyor. Yeri geldiğinde gönüllü olarak tatmin olduğu bir iş çıkarabilmek için mesai saatleri dışında çalışılabilir. İş tanımlarındaki tespiti benzer olarak, sözde otonomi ve aitlik kavramaları öz-sömürü ile sonuçlanmakta.

Sonuçların daha görünür olması adına, şekil 2.1’de esneklik kavramıyla ilişkilendirilen konularla da bağdaştırılarak aşağıdaki diagram oluşturulmuştur:



Şekil 5.1: Esneklik kavramı üzerinden değerlendirme

Ek Sonuçlar

Literatür taramasından yola çıkarak çalışma koşulları hep başka anlayışların ve beklentilerin alt başlıkları, sonuçları olarak ele alındı. Yaratıcı işler açısından, işverenin ürünün içeriği ve taşıdığı değer hakkında farklı bir beklentisi ve bu değerın üretimi için gerekenlerin farkında olmalı ki, üretim süreçlerinin otonomluğu, bunun entegre olabileceği bir yapı ve sonuç olarak ortaya çıkan esnek çalışma koşulları oluşabilsin. Bu nedenle çalışma koşulları hakkında sonuçlara varıldıktan sonra, bunların nedenlerine ulaşmak için tekrar bir geri adım atmalı. Bu bakış açısıyla Genel Bulgular bölümü de tekrar incelendi:

- Tasarımın genel olarak yaratıcı emeğin işe ne kattığı, dolayısıyla neler gerektirdiği konusunda bir bilinç yok. Öznel, esnek koşulların olması için çalışandan bu şekilde bir beklenti olmalı. Kimi iş verenlerin böyle bir beklentisi zaten yok. Böyle organizasyonlarda benzer ürün örnekleri gösterilerek bunlar üzerinden aynısını ya da ufak değişimini modellemeleri bekleniyor. Bu anlayış altında çalışan katılımcılar kendilerini görselleştirmeciden farklı görmüyor. Genelde pazarlamayla beraber oldukları dar masalarda, katı saatler altında, yasaklı sitelerin bulunduğu kısıtlı koşullar altında bir pazarlama çalışanından hiçbir farkı olmadan çalışıyorlar. İşe bir şeyler katmak istediklerinde de bu onlar için ekstra zaman, efor, iş yoğunluğu ve mesai demek.
- Kimi firmalarda ise tasarımın kattığı değer, farklı bir çalışma biçimi olduğu bilgisi daha iyi oturmuştu. Çalışanlarından daha farklı beklentileri vardı. Ancak bu noktada da tasarımcıya üretebilmesi için sağlanan koşullar oldukça kısıtlı bir alanda kalıyor, departman içi ya da bireysel esneklikler sağlanırken bunlar ihtiyaçtan çok tolerans gibi görülüyor. Genelde daha rahat izin alabilen, kendilerine ait bir çalışma ortamı bulunan, fuarlara seminerlere daha sık gidilebilen koşullar.
- Söyleşi yapılan katılımcıların çalıştığı firmaların içerisinde, uluslar arası tasarım ödülleri almış, adı tasarımıyla da bilinen, üniversitelerle iş birliğinde firmalar da vardı. Bu etiketler çalışma koşulları bağlamında her hangi bir seviye göstergesi olarak karşımıza çıkmıyor. Kimi daha olumlu kimi daha olumsuz koşullar bulunmakta.

Ayrı bir ek sonuç olarak, daha önce de bahsedildiği gibi, literatürde neredeyse bir tanım halinde sunulabilecek kadar sık ve benzer şekilde dile getirilen ortak kanı; yaratıcı çalışanların tamamen tepeden inme iş planları yerine kendi iş planlarını oluşturabilmesi, işine öznel birikimini katabilmesi ve bazı kararları kendisinin alabilmesi. Katılımcılar üretim sürecinin planlamasında tamamen söz sahibi değiller tabi ki. Bir organizasyonun içerisinde olmanın getirdiği kısıtlamalar mevcut, uyulması gereken yukarıdan belirlenen bazı kriterler var. Bunun dışında her kararı kendisini alması da mümkün değil. Alanına göre pazarlama ya da üretim gibi departmanlardan insanların yetkiliğine başvurması gereken kararlar var. Bu nedenle literatürü incelerken kendi üretim planlarına kendilerinin karar vermesi, bu söylemin uygulamada neye takabül ettiği konusu yeterince açık gelmemişti. Görüşmelerde ortaya çıkan katılımcıların bu öznel kararları, verilen bir iş tanımı dahilinde nasıl bir araştırma ve düşünme süreci geçirdikleri ve bu araştırma sonuçlarını nasıl ürüne aktardıkları olarak görüyorlar. Araştırma sürecinin parçalandığı ya da gerek görülmediği iş süreçlerini yaratıcılıktan uzak, ‘benim yerime başkası da gelse bire bir aynı işi çıkarabilir’(K.1) olarak tanımlıyorlar.

5.2 Araştırmaya Genel Bakış

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de ücretli olarak çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarını esneklik kavramı üzerinden incelemektir. Bu amaçla, çeşitli sektörlerdeki üretici firmalarda firma-içi çalışan 14 tasarımcıyla yapılandırılmamış görüşmeler yapıldı. Çalışma koşulları inceleneceği için bir organizasyon içerisinde düzenli olarak çalışıyor olması tercih edildi. Ayrıca, firmanın dinamiklerini yeterince deneyimlemiş olması için en az iki yıldır aynı firmada çalışıyor olması şartı konuldu. Satış-pazarlama, AR-GE gibi başka departmanlarla karşılaştırmalı olarak incelenebilmesi için üretici firmalar seçildi. Her organizasyonun, her sektörün kendine has yapısı ve dinamikleri olduğu için bu farkları daha iyi yakalayabilmek adına yapılandırılmamış görüşme tekniği aracılığıyla örgütsel hikaye anlatısı metodu tercih edildi. Bu görüşmelerde çalışma koşullarının esneklik kavramı üzerinden incelemesi gibi niş bir bilgi istenmedi katılımcılardan. Zaten bu konuda ayrıca kafa yormamış birinden böyle bir değerlendirme istemek faydalı olmayabilirdi. Bu görüşmelerde elde edilmeye çalışılan bilgi; çalışma koşullarının tüm başlıklarını

kapsamaya özen gösterecek şekilde tasarımcıların iş yerindeki, çalışma hayatına dönük deneyimlerini toplamaktı. Yapılandırılmamış görüşmeler sayesinde her katılımcı kendi hikayesini oluşturabilmişse de analiz aşamasında çeşitli zorluklar yaşandı. Bir çok faydalı bilgi edinilmesine rağmen bu bilgiler çok çeşitli alanlardaydı ve tezin amacına uygun olarak, kimisini de eleyerek, bunları bir olgu etrafında değerlendirmek zor oldu. Analiz dört aşamada gerçekleşti. İlk faz verilerin toplanmasıydı, yani görüşmelerin yapılması. İkinci faz, ilk birleştirmeydi. Bahsedildiği gibi yapılandırılmamış görüşmelerde katılımcıdan çalıştığı organizasyon ve koşullar hakkında çok yönlü bir bilgi beklendi. İlk birleştirmede, Türkiye’deki çalışmaya dair genel yorumların derlemesi yapıldı. Üçüncü faz parçalara ayırma idi. Çalışma koşullarının ona yakın başlığı bulunmakta ve görüşmelerde katılımcılardan bu başlıklara değinmeleri istenildi. Bu fazda katılımcıların deneyimleri ile bu başlıklar tek tek esneklik kavramı üzerinden incelendi. Son faz olan dördüncü aşamada- yeniden birleştirmede ise, yapılan analiz tekrardan toparlanarak esneklik kavramı üzerine genel sonuçlar çıkarıldı. Bu sonuçlar hem literatürde bahsedilen bazı kavramların pratikteki karşılıkları olarak ortaya çıkarken hem de Türkiye’de esneklik kavramının nasıl algılandığı ve pratikte ne şekillerde uygulandığına dair ve bunların nedenlerine dair sonuçlara ulaşıldı.

Öncelikle literatür taramasında sıkça tekrar edilen öznel ve otonom üretim süreçlerinden ne kastedildiği ve bunun endüstriyel tasarım açısında pratikte ne demek olduğu daha iyi anlaşıldı. Katılımcılar, verilen iş tanımı doğrultusunda hem kendi araştırmalarını yapmayı hem de bu araştırma sonuçlarını işe aktarmayı öznel olarak yorumluyor. Hem her çalışanın o araştırmayı başka biçimde yapacağı başka kaynaklardan başka ilhamlar alacağı hem de farklı yorumlayarak son ürüne başka türlü bir değer katacağını belirtildi. İkinci genel sonuç Türkiye’de esneklik kavramının söyleşilerde bahsedilen koşullara bakarak belirsizlik olarak algılandığıdır. Esneklik, çalışanın işi yorumlamasına dönük değil iş verenin çalışma koşullarını yorumlamasına dönük uygulanmaktadır. Bu nedenle de uzun saatler, iş yoğunluğu gibi çalışan aleyhine sonuçlar doğurmaktadır. Üçüncü genel sonuç da, bir adım geri gidilerek bu belirsizlik algısının nedenine bakılırsa, esnek koşulların sağlanması öznel üretim süreçlerinin oluşabilmesi içindir. Ancak Türkiye’de bunun gerekliliğin algısı bulunmadığı ya da öznel bir üretimin artıları zaten beklenmediği kanaatinde katılımcılar. Bu nedenle de ya esneklik yok ya da bu

anlayış içerisinde esnekliği işveren kendine göre yorumlayacağı bir fırsat olarak görüyor.

5.3 Gelecek Çalışmalar

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarını esneklik kavramı bağlamında incelenmesiydi. Bu konunun ilk seçilme sebebi daha önce de bahsedildiği gibi birçok tasarımcının iş hayatında benzer deneyimleri yaşaması, bunların bilinmesi ancak yazılı bir çalışmasının yapılmamış oluşuydu. Çalışma böyle bir açıdan başlasa da süreç içerisinde bir çok başka ilgi çekici noktanın farkına varıldı.

Öncelikle, emek süreçleri, üretim süreçleri üzerine bir çok makale bulunmakta. Tasarım literatürü de kendi üretim süreci olan tasarım süreci üzerine bir çok kaynak ortaya koymuş ve koymaktadır. Bu iki literatürün birlikte incelenmesinin ilginç çalışmalar oluşturabileceğini düşünmekteyim.

Yöneticiler tarafından koyulan kuralların, koşulların çalışanın rızasını üretmek amacıyla oluştuğunu iddia eden yazılar mevcut. Bu teori belki de en çok endüstriyel tasarım gibi alanlarla örtüşmekte. Birçok katılımcı tarafından belirtilen tasarım sürecinin verimli geçmesi çalışanın isteği olmasıyla çok bağlantılı. Bu literatürleri beraber incelemek farklı sonuçlar çıkarabilir.

Tezde belli çalışma koşullarının oluşması için önce iş verenin çalışandan belli beklentilerinin olması gerektiğinden bahsedildi. İş hayatının daha iyi anlaşılabilmesi için tasarımcının yanı sıra iş verenin de araştırmaya katıldığı ikili bir çalışma çok farklı açılar kazandırabilir.

İş hayatına bakıldığında tasarım süreci belli çalışma koşulları altında gerçekleşiyor ve bu tasarım sürecini birincil dereceden etkiliyor. Her iş değıştirildiğinde de tasarım süreci yeni koşullara adapte olmakta. Bu etkiyi ve farklılıkları da incelemek ilginç olabilir. Bu tezde bunun bazı başlangıçları var ancak çok daha derin odaklı incelenebilir ve dir sonraki adım haline gelebilir.

KAYNAKLAR

- Alvesson, M. ve Willmott, H. (2002).** Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644
- Amabile, T. (1996).** Managing for creativity. Harvard Business School Background Note 396-271
- Boje, D. (2001).** Narrative methods for organizational and communication research (pp. 1-18). London: SAGE.
- Braverman, H. (1974).** *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review.
- Brunini, N. (2011).** The Role and Value of Trend Reports for Product Designers (Master dissertation).
- Bruner, J. (1991).** The Narrative Construction Of Reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21.
- Cooper, R. and Junginger, S. (2011).** General introduction: Design management - A reflection. In: R. Copper, S. Junginger and T. Lockwood, ed., *The Handbook of Design Management*, 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, pp.1-34.
- Cranny, C., Smith, P., & Stone, E. (1994).** Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 186-189.
- Cresswell, J.W. (2007).** *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Dean, P. (2007).** Flat and Egalitarian? Evaluating Worker Hierarchies in Software Companies (Master Dissertation).
- Forty, A. (1992).** *Objects of Desire: Design and Society Since 1750*. New York: Thames & Hudson.
- Florida, R. (2002).** The transformation of everyday life. In *The rise of the creative class* (pp. 1-17). New York: Basic Books.
- Francois, J. (1990).** Producer Services, Scale, and the Division of Labor. *Oxford Economic Papers*, 42(4), 715-729.
- Garnham, N. (2005).** From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.
- Gudmundsdottir, S. (1996).** The Teller, the Tale, and the One Being Told: The Narrative Nature of the Research Interview. *Curriculum Inquiry*, 26(3), 293-306.

- Gül, H. ve Şentürk, M. (2015).** Kurgunun örgüt bilimdeki yeri. *The Journal of Academic Social Science*, 3(9), 36-47.
- Hands, D. (2011).** Design transformations: Measuring the value of design. In: R. Copper, S. Junginger and T. Lockwood, ed., *The Handbook of Design Management*, 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, pp. 366-378.
- Hesmondhalgh, D., ve Baker, S. (2011).** A very complicated version of freedom: Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries. *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, 38(1), 4-20.
- Hyman, R. (2006).** Marxist thought and the analysis of work. In M. Korczynski, R. Hodson & P. Edwards (Eds.), *Social theory at work*. New York: Oxford University Press.
- İlhan, A. O. (2007).** An introduction to the professional ideology of Turkish industrial designers: Existential antagonisms. (Master's thesis).
- Julier, G. (2007).** Introducing design culture. In *The culture of design* (2nd ed.). London: Sage.
- Kaygan, P. (2012).** The gendering of industrial design in Turkey as technology-related work: Exploring the narratives of professionals (Doctoral Dissertation).
- Kaygan, P. (2013).** Understanding the role of organizations in the occupational status of industrial designers through the exploration of dress and appearance norms. *METU Journal of the Faculty of Architecture*, 30(2), 35-53.
- Konuşlu, F. (2013).** A path from labour process analysis to class debates: Class relations in the production and labour processes of Turkish private television series. *Praksis*, (32), 165-190.
- Knights, D. ve Willmott, H. (1989).** Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, (23), 535-558.
- Lazzarato, M. (1996).** Immaterial labor. In P. Virno & M. Hardy (Eds.), *Radical Thought in Italy: A Potential Politics* (pp. 133-150). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Louis, M. (1980).** Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- McRobbie, A. (2002).** Clubs to companies: notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds. *Cultural Studies* 16, 516-531.
- Meyer, A. (2011).** Embedding design practice within organizations. In: R. Copper, S. Junginger and T. Lockwood, ed., *The Handbook of Design Management*, 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, pp. 187-201.

- Mir, A. ve Mir, R. (2005).** Producing the governable employee. *Cultural Dynamics*, 17(1), 51-72.
- Oakley, M. (2011).** Organising design activities. In: R. Copper, S. Junginger and T. Lockwood, ed., *The Handbook of Design Management*, 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, pp. 74-86.
- Özgün, A. (2007).** Kılçıksız emek, yağsız sermaye: Gayrı-maddi emek tartışması. *Birikim*, (217), 31-45.
- Rhodes, C. ve Brown, A. D. (2005).** Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Rhodes C. ve Brown A. D. (2005).** Writing responsibly: narrative fiction and organization studies. *Organization*, 12(4): 467-485
- Riessman, C.K. (2001).** Analysis of Personal Narratives. In: J. F. Gubrium, J. A. Holstein, ed., *Handbook of Interview Research: Contexts & Method*, California: Sage Publications, pp. 695 - 710
- Ross, A. (2008).** The new geography of work: Power to the precarious? *Theory, Culture & Society*, 25(7-8), 31-45.
- Rowley, J. (2012).** Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271.
- Smith, C. ve McKinlay, A. (2009).** Creative Industries and Labour Process Analysis. In *Creative Labour: Working in the Creative Industries* (pp. 3-28). London: Palgrave Macmillan.
- Smith, C. ve Thompson, P. (1998).** Re-evaluating the labour process debate. *Economic and Industrial Democracy*, 19(4), 551-553.
- Spivack, A.J. (2012).** Work Environment Choice Among Knowledge Workers: A Mixed Methods Investigation (Doctoral Dissertation).
- Standing, G. (2014).** *Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Stigler, G. (1951).** The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. *Journal of Political Economy*, 59(3), 185-193.
- Şişman, O. (2014).** Emegın Tahayyülü: Türkiye'de Tasarım Emegi Üzerine Bir Eleştirel Çözümleme. Kaygan ve Kaygan (der.) *UTAK 2014 Bildiri Kitabı: Eğitim, Araştırma, Meslek ve Sosyal Sorumluluk* (pp.69-78) Ankara
- Thompson, P. (1989).** The nature of work : An introduction to debates on the labour process. London: Macmillan.
- Thompson, P. ve Warhurst, W. (2003).** Introduction. In P. Thompson & W. Warhurst (Eds.), *Workplaces of the future*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan
- Townley, B., Beech, N., ve McKinlay, A. (2009).** Managing In the Creative Industries: Managing the Motley Crew. *Human Relations*, 62(7), 939-962.

Url-1 < <http://www.eurofound.europa.eu/tr/about> > , alındığı tarih: Nisan 2015

Ursell, G. (2000). Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour markets. *Media, Culture & Society* 22, 805-825.

Vatansever, A. ve N, M. (2015). "Ne ders olsa verimiz": Akademisyenin vasıfsız işçiye dönüşümü. İstanbul: İletişim Yayınları.

Watson, C. (2011). Staking a small claim for fictional narratives in social and educational research. *Qualitative Research*, 11(4): 395- 406

Wittel, A. (2004). Culture, labour and subjectivity: For a political economy from below. *Capital & Class*, 28(3), 11-30.

Working conditions. (t.y.). Eurofound. Alındığı tarih: Nisan 2015, adres <http://eurofound.europa.eu/ef-themes/working-conditions>

EKLER

EK A: Görüşme metni - Birebir çözümleme

EK B: Görüşme metni - Öyküleştirilmiş

EK – A

Katılımcı No.2 - 22.03.2015

A: Merhaba, öncelikle ses kaydı alabilir miyim?

K: Tabi

A: Sağol. Bütün bilgiler anonim olacak. Öncelikle ben sana tezimden bahsedeyim. Benim tezimin konusu endüstriyel tasarımcıların çalışma koşullarını araştırmak. Araştırma amacım da tasarımcıların kendi çalışma koşullarını nasıl değerlendirdikleri ve anlamdıkları, tasarım süreçlerini, sosyal hayatlarını nasıl etkilediklerini düşünüyorlar. Çalışma koşullarının çok başlığı var o nedenle tek tek sormayacağım. Gnel olarak çalışma koşulların nasıl? diye soracağım sen aklına ne geliyorsa neyi önemli buluyorsan onu anlatabilirsin. Anlatırken örnekler verirsen iyi olur. Zaten vermediğin yerde ben de sorarım çünkü deneyimleri toplamak istiyorum. İşte kuru kuru 8-6 çalışıyoruz yerine, bu şekilde çalışmak beni şöyle etkiliyor diye yorumlarını katabilirsin. Görüşmenin amacı koşulun kendisinden daha çok koşullar hakkındaki yorumlarına ulaşabilmek. Biraz çalıştığın yerden ve kendinden bahsederek başlayabilirsin. Bu sadece bilginin kategorizasyonu için gerekli. Bu kadar.

K: Merhaba, Ben yaklaşık 3 yıldır dijital arayüzler üzerinde tasarımcı olarak çalışıyorum. 50 kişiyle başlayan şu an 200 kişiye varan bir ekiple çalışıyorum. Dolayısıyla benim çalışma koşullarım bu 3 sene içerisinde çok ciddi değişime uğradı. Önce biraz onu özetleyeyim. Daha sonra benim yorumlarımı konuşuruz, olur mu?

A: Tamam

K: İşim de değişen bir şey olmadı bu 3 yılda ama koşullarım değişti. Başlangıçta esnek çalışma saatleri, daha kuralsız proje yürütme biçimleri varken, şu anda 9-6 gibi çok kesin saatlerde çalışıyoruz. Projeler hiyerarşik bir şekilde konumlandırılmış bir iş bölümü içinde yürütülüyor. 50 ve 200 kişi arasındaki temel fark bunlar. 50 kişiyken daha laboratuvar ve ya stüdyo ortamı gibi projeler üretiyorduk. Daha esnekti herşey. Benim çalışma koşullarımdan anladığım; kendi işim açısından, öncelikle işimi olması gerektiği gibi yapabileceğim koşulların yaratılıyor olması bana ve de ardından iş dışında zamanımda da kendi mesleğimle ilgili düşünebilmeme olanak sağlayacak beni bıktırmayacak, tam tersine o işi severek yapmama yol açacak koşullar idealdir sanırım, benim gördüğüm. Ve işten sonraki hayatımı da olumsuz yönde etkilemeyecek her anlamda. Nasıl devam etsem buradan sonra?

A: Tamam, madem 50-200'ü karşılaştırdık onun üzerinden devam edebiliriz. Tabi koşulların katılaşması sizi nasıl kontrol edecekleriyle ilgili bir dert. Bundan bahsettiğinde çok iyi oldu. Ben de tam böyle şeyler arıyordum. Bu iki koşulu görmem de çok iyi. Biraz karşılaştırarak, hangisi senin için daha verimli oluyordu, daha yatkındın hissediyordun, nede? Başına şöyle bir şey gelmişti diye örnek verebilirsin.

K: Şimdi şöyle, 50 kişi olduğumuz dönemde aslında benim çalışma biçimi etkileyen, bana tahakküm kurulmasını sağlayan bir neden daha var aslında. O da benim o işi ilk kez yapıyor olmam ve öğreniyor olmam. Bunun getirdiği bir sürü farklı algı var benim üzerimde. O işi öğrenmek istediğim için ve ilk kez yaptığım için daha çok taviz verebiliyordum. Örneğin, esnek saatleri bazen kendi işimi çok daha iyi yapabilmek için uzatabiliyordum, zaten saate esnekti. Öğrenme aşamasında bana söylenen şeyleri kendi süzgecimden geçirdiğim halde benden daha önce o işi yapanlar bana söylediği için olmazsa olmaz değişkenler olarak kabul ediyordum. Bu işe yeni girmenin getirdiği bir iki şey. Bunun dışında 50 kişiyken farklı olan özellikle iş üzerinde fikir yürütme şekillerimizdi. Yani yapılan işin tasarım sorulusunun tam

olarak ben olduğunu hissediyordum. Müşteri ne kadar müdahil olsa da, müşteriye en önce yönlendiren gene ben oluyordum. Çünkü orada hiyerarşiden ziyade bir ekip çalışması runhu ortaya çıkıyor ve bütün bileşenler beraber fikir yürütüp, fikirleri bir havuzda toplayıp beraber karar alıyorduk. Ama şu anda bundan farklı olan bizim aslında her görevimizi birilerine onaylatıyor olmamız, aynı zamanda bu hiyerarşik yapı içerisinde sadece yaptığımız iş değil, işi bitirdiğimiz süre, bu süreden doğru kazanılan para, hepsi bize yansıtılıyor. Ve biz sadece tasarımcı olarak bunların hepsini düşünmek ve bizden bir üsteki veya bir alttaki kişinin sorumluluklarını delmemek, onları zor durumda bırakmamak gibi bir bilinçle çalışıyoruz. Bu da tasarım sürecine şu şekilde yansıyor. Tasarım bir yere kadar, bir yerden sonra işletme kısmı demek. Onu da düşünmek zorunda kalıyorsun ve tasarımdan çok şey feda ediyorsun. Yani önemli olan yaptığın işin sonucu, kullanılabilirliği değil, daha ziyade bu işletme içinde kimseye sorun çıkarmadan, belirlenen kısıtlar içinde bitirmek; - zaman olabilir bu, müşteri tatmini olabilir ki bu bazen çok saçma bir şekilde, ürünün reklam kaygısı da olabilir- bu kısıtlar içerisinde bitirmek. Kurumsallıkla girişimcilik arasındaki temel fark bu. Bir de daha önceden söylediğim; işi öğreniyorum dediğim ilk zamanlarla artık işi bildiğim şu zaman arasında da şöyle bir bilinç farkı var; şu anda artık ben bu işi bildiğim halde, müşteriye daha iyi yönlendirebileceğim halde, tasarım kararlarının arkasında daha iyi durabileceğim halde, bu işin yürütmesindeki kısıtlar sebebiyle, ben bu yönümü işe aktarmıyorum, bunu bilinçli yapıyorum, yani üzerimde oluşturulan tahakküme böyle bir karşılık veriyorum. Bilgimi kullanmak yerine işimi yapıp kenara çekiliyorum. Ama ilk başta bilmediğim için korkarak da olsa daha yaratıcılığımı kullanmak, işe bir zenginlik katmak, kim ne derse desin bildiğim şeyi en doğru şekilde uygulamak iken amacım, şu an bu amaçtan saptım.

A: Bu da senin iş tatminini etkiliyor mu?

K: Bu da benim iş tatminimi büyük ölçüde etkiliyor. Şöyle düşünülebilir, benim işimden daha çok tatmin olmam için, o işte kendimi yetkin hissetmem, bunu işime aktarabilmem gerekirken, şu anda böyle hissettiğim halde ve bunu çok rahatlıkla yapabilecekken, beni yaptığım işin dışındaki kısıtlar, yani kar, zaman, müşterinin her anlam da memnun edilmesi gibi- benim işten aldığım tatmini yok ediyor, azaltıyor da değil, yok ediyor. Ve ben de buna göre çalışıyorum. Bunun dışında nelerden bahsetsem?

A: Belki konu tasarımcıların çalışma koşulları olduğu için bu anlattıklarını biraz daha diğer departmanlardaki karşılaştırarak anlatabilirsin? Farklar var mı? Sağlanan esneklikler sizin yaratıcı tasarım sürecinizden dolayı gibi

K: Tasarımın üretim süreciyle, mühendislik ve test gibi departmanların üretim süreci arasında tabii ki temel bazı farklar var ve bu anlamda tasarıma bazı ayrıcalıklarda sağlanıyor. Örneğin, tasarım işin en başında fikir geliştirme, kullanıcı gözlemle gibi süreçlerin sonunda yürütülüyor, bu süreçlerin sonunda bir işin ortaya çıkması lazım idealde. Dolısıyla tasarıma fikir alışverişi yapılabilecek oda sağlanması, ya da kullanıcı deneyimi araştırması için ekstra materyal sağlanması gibi iş koşulları açısından bir takım farklar var ama olması gerektiği kadar değil tabi. Örneğim, tasarıma belki bu kadar katı süreler konmaması lazım, tabi bir süre belirlenmeli iş yapılıyor sonuçta ama tasarım açısından bunun münakaşa konusu olmaması lazım. Bukonuda mesela herkese aynı. Tasarım sürecinin ne olması gerektiği, nasıl yürütüldüğü çok göz önünde bulundurulmuyor diyebilirim. Bir de az önce bahsettiğim bişey daha var, mühendisle tasarımcı arasında bir farktan bahsetmek istiyorum, bunun Türkiye'ye özgü olduğunu düşünüyorum. Müşteri mühendisin işine yorum yapamazken, çünkü kimsenin anlamadığı yepyeni bir dilde bir şeyler

oluşturuyor, ama tasarım da, tam tersine sanki herkesin yorum yapabileceği, görülebilir, kullanılabilir, herkesin yaptığı bir şey gibi algılanıp müşterinin karışmasına daha çok izin veriliyor.

A: Bifiil izin veriliyor yani?

K:Çoğunlukla neyin doğru neyin yanlış olduğu anlatılıyor, müşteri ısrarcı oluyor bir çok konuda, markasını doğru yansıtmak olabilir ve ya görüşülen müşterinin pozisyonun benim pozisyonumdan daha üstün olmasıyla olabilir, böyle sebebelerden dolayı müşteri benim üzerimde tahakküm kurmaya çalışıyor. Ben bunu üstlerime söylediğimdeyse ne deniliyorsa onu yapıp, daha önce bahsettiğim kıstlar çerçevesinde işimi bir an önce bitirmem ve gerisini çok da düşünmemem söyleniyor. Diğer işlerle tasarım arasında böyle olumsuz bir fark da var.

A: Sen konuşurken iki şey geldi aklıma konuyu açabilecek. Bir tasarım sürecinin farklı materyaller gerektiğini söyledin? Bunların ne olduğunu ve ne kadarının sağlandığını, nasıl etkilediğinden bahsedebiliriz.

K:Bizim işimizde aslında her yıl gelişen teknolojiyle beraber yeni ihtiyaçlar doğuyor. İkiye ayrılalım bir donanım bir yazılım diyelim. Donanımda bilgisayarın kendinden mobil cihazlara kadar değişebilir. Yazılımda da her yıl başka araçlar çıkıyor. İleriye dönük işler çıkarmak amacı olduğu için bunların doğru zamanda sağlanması lazım. İş yerim bunları sağlıyor. Bir de özellikle işin yaratım sürecinde bu işletme odaklı ortamın dışına çıkmak gerekiyor. Yani mesela iş yerinde bir kenara çekilip çalışmak tek başıma bir şeylere odaklanmak benim için çok değerli. Başka bir zaman bazı görevleri kullanıcıyla konuşmak, sahadan fikir almak benim için değerli oluyor. Böyle şeylerde ise diğer ekiplerle aynı kurallara tabii olduğumuz için, fırsat yaratılmıyor aslında pek. Yani bunların işimizdeki değeri görülüyor. Çünkü bunlar elle tutulur şeyler değil ya da istatistiklerle işe yapılan katkısı kanıtlanmış şeyler değil. En azından Türkiye’de. Bir şeyin sağlanması için ona mutlaka bir isim takılması lazım. Şu ekip bunu yapmalı gibi. Oysaki tasarım birçok etiketleri olan insanın bir arada çalıştığı ve çoğu zaman kesiştiği yerlerin olduğu bir süreç gerektiriyor. Bu çok da görünür değil. Bundan kimsenin haberi yok. Dolayısıyla kendi içine çekilme durma, saha araştırması yapma gibi şeyler anlamlı karşılanmıyor tek şey zaman.

A: Az önce aklıma iki şey geldi demiştim. Bu da ikincisi: Büyümeyle beraber aslında belli bir senaryoyoya uyup, bunun dışına çıkmadığınızı söyledin. Bir yandan da oldukça çok sayıda tasarımcı çalışıyor.İş yerinizde tasarıma bakışı peki bu süreç de değişti mi?

K: Değişti evet. Bunun iki sebebi var. Müşteri portföyümüzün gelişiyor olması ve birçok proje yapılıyor olması. İkincisi de işin doğası gereği yıldan yıla üretilecek ürün yelpazesi ve araçların değişiyor olması. Bu ikisi işin algılanışını değiştiriyor ama genel olarak şu; tasarımın doğruları vardır kullanılabilirlik, fonksiyonellik gibi ama bunlardan ziyade müşterinin beğenisi, kendini doğru yansıttığını hissettiği, yani bir mağazada en iyi eleştiri alan ürün en iyi tasarlanmış üründür ve bundan sonra her şey o ürün gibi tasarlanmalı gibi yanlış bir algı hakim. Tasarımcılarda bu algıyı doğru yönetemiyor çünkü o sorumluluk bize verilmiyor. O algı sadece müşterinin beklentileri, ya da yöneticilerin o güne kadar gördüklerinden kendine en çok yakınsadığını beğenip seçmesi üzerinden gidiyor. Doğru tasarım, temiz tasarım, doğru uygulanmış tasarımın aradan sıyrılması çok zor. Kolay bir şey değil.

A:Sen bize o sorumluluk verilmiyor dedin. Peki tasarım deparmanı olarak bir yöneticiniz var mı? Aslında o kişi esas yönetimle aracı oluyor biraz ve bu şirket içindeki tasarım algısını yaratmak onu görevi gibi aslında.

K: Bizim bir yöneticimiz var evet. Fakat bizim yöneticinin, tıpkı diğer yöneticiler gibi kendini bir üst yönetime kabul ettirme biçimi kar üzerindem. Yani benim ekibimin bu kadar kar sağlıyor üzerinden olduğu için ve o kar müşterilerin beklentilerinin karşılanması üzerinden gerçeklik kazandığı için tasarımsal kaygılar geri planda kalıyor. Yöneticimiz olan kişi, çok yetkin bir insan da değil, tasarım arka planı yok işi yaparken öğrenmiş, bunun da eskikleri var ama esas işin yürütme biçim yani yukarıdan dayatılan iş şu şekilde olmalı denilen biçimi bize değer verilmemesine sebep oluyor. Bunun alternatifi olarak müşteri, tasarım yöneticisi tarafından da yönlendirilebilir. Tasarım yöneticisine bu fırsat da verilebilir. Biz biraz da tasarım öncelikli bir şirket olmadığımız için sanırım böyle bir yaklaşım yok.

A: Peki buna benzer ve başka konularda da şikayetlerin olmuştur. Şikayet merciin bu yöneticin mi? Değişen şeyler oluyor mu?

K: Ben şikayetimi hiyerarşik düzende iletebiliyorum .Önce ekip lideri var var sonra yönetici sonra CTO, CEO diye gidiyor. Burada benim sorunlarımın çözülmesi ya da önerilerimin hayata geçirilmesi çok kişilere bağlı. Çok hiyerarşik bir düzen olmasına rağmen sorunların çözümü gene kişilerin kendi görüşlerine kalmış. Yani benim sorunu ilettiğim kişinin de o sorunu önemli bulup bulmamasına bağlı. Örneğin ben her şeyi yukarıya iletirken, artık kendi çözümlerimi üretmeye başladım. Ve her şey çok düzenli ve kurumsal ve kurallı olduğu iddia edilirken benim kendi çözümlerimi iletmeme kimsenin gözüne batmıyor. Yani büyüdükçe arada kaynıyorum bir şekilde. Örneğin, çalıştığım yerdeki gürültüden çok rahatsızdım ve yer değiştirmek istediğimi söyledim. Buna izin verilmedi. Sonra bilgisayarımı toplayıp kendim yerimi değiştirdim. Verimim inanılmaz arttı, daha iyi çalışıyorum ve birisi bana sorduğunda kendi verimli çalışma koşulumu kendim ayarladım daha ne istiyorsunuz diyebilecek güce sahibim. O nedenle korkusuzca yerimi değiştirdim. Aldım bilgisayarımı gittim yani.

A: Bu çok iyi bir örnekmiş. Başka böyle şeyler oldu mu?

K: Başka örnek, alınmasını istediğim bir bilgisayar programı vardı, paralı, işim için önemli tasarımcıyla- mühendis arasında projelerin parçalarını iletmek konusunda sıkıntılarımız var ve bu soruna derman olabilecek bir program. Kendi yöneticim bunu satın almadı. Ama ben biliyorum ki bunu mesela başka bir ekibinin yöneticisine söylersem bu program satın alınacak gibi artık deneyim kazandıkça ara yollar, kestirmeler bulabiliyorsunuz. Başka bir örnekte, sıkça başımıza gelen müşterinin çok büyük hata olarak görülebilecek istekleri oluyor. Ve müşteri çok istediği için yapmamız bekleniyor. Böyle istekleri yöneticimize ilettiğimizde iş yoğunluğuna göre şöyle cevap verebiliyor, şu an benim buna ayıracak zamanım yok, sen çözümünü üret, üretemiyorsan da müşteriyle münakaşa yaşamayalım istediğini yap geç diyor. Bu durumda yine hiyerarşik çözümü, yöneticiyi beklemeden, kendin ara çözümü buluyorsun. Müşterinin istediğini uygulayıp hatayı göstererek bir de karşılaştırmalı olarak doğrusunu gösteren bir çalışma hazırlıyorum. Tabi bu ekstradan efor ve zaman. Karşılığındaysa, sen müşteriye sorunsuzca doğru olan için ikna etmiş olsan da herhangi bir takdir görmüyorsun harcadığın zaman ve efor için. Ve bu aslında çalışanın kendinde taviz vermesi oluyor. Kimsenin haberi olmuyor ve yöneticinin yapacağı işi sen yapıyorsun. Sana da bu ertesi gün takdir olarak değil, uzun sürede çözülmüş bir sorun olarak geri dönebiliyor. Bu da kendi çözümlerini üretmeye bir örnek. Ya da aynı durumda, müşterinin çok önemsendiği bir şeyse o ve bundan tatmin olduysa, kendisi bunu herkese söyleyebiliyor ve sen takdir de görebiliyorsun. Yani hiç bir şey sana bağlı değil, ya da senin ürettiğin işin kalitesine bağlı değil, müşteri memnuniyeti ya da o sürreal koşullar içerisinde senin üstelerinin bazı şeyleri

yüceltmesi ve ya aşağılamasıyla ilgili. Hiç bir şey işin yapılması gerektiği gibi yapılmasıyla değişmiyor.

A: Biraz da sektörel bakabiliriz. Başka firmalardan haberdarsan belki koşullarını karşılaştırabilirsin.

K: Karşılaştırabilirim. Bazı firmalardan haberdarım. Proje satın alma süreçlerin de farklı tasarım firmalarıyla karşı karşıya geliyoruz. Bu da bana piyasadaki koşullar hakkında biraz fikir edinmemi sağlıyor. Bizim diğer firmalardan farkımız tasarımın arkasında büyük bir ekip olduğunu gösteremememiz var. Herkes bizi yazılım firması olarak biliyor. Oysaki birçok tasarımcı çalışıyor. Diğer şirketlerdeyse ufacık bir çıktı bile değerli görülüyor. Bunun yanında çalışma koşulları olarak bundan önce 1 yıl kadar başka bir yerde çalışmışım onunla kıyaslayayım. İhtiyacımız olduğu materyallerin doğru zamanda, ihtiyaç duyduğumuz düzeyde sağlanması olumlu. Maalesef Türkiye koşullarında zamanın çalıştığımızın karşılığını alabilmek olumlu (maaş, tatil, tazminat gibi), bu aslında olması gerektiği gibi ama Türkiye’de bunlar ulaşılması zor şeyler olduğu için olumlu diyorum. Diğer şirketlerde olmayan ve biz de olduğunu düşündüğüm bir şey; çalışma arkadaşlarımızın deneyim olarak, iş yapış biçimi olarak, geçmiş olarak benzer yaş gruplarında benzer insanlarla çalışıyorum bunu her yerde bulabileceğimi düşünmüyorum. Hem empati kuruyoruz hem işe olan katkıya paralel bakıyoruz. O çok olumlu.

A: Peki kalan başlıkları toparlayalım yavaştan. Kiziksel ve psikolojik koşulları konuşabiliriz. Pek bahsetmedik.

K: Bizim şirketteki hızlı büyüme nedeniyle çok yer değiştirdik 3 yılda. Dolayısıyla fiziksel koşullarım hep değişti. Ama bizim iş yerimizde bu tarz şeyler çalışan insanların çalışma çevresi düşünülerek değil, büyük bir şehir de yaşadığımız için ve bina bulmak vs. zor olduğu için, ulaşım iki ayrı ofis arasındaki iletişim gibi konular dikkate alınmıyor. Dolayısıyla bizim fiziksel koşullarımız o kadar da iyi değil. Mesela aydınlatmamız bile çok kötü. Ama İstanbul koşullarında memnunuz. Ulaşımı rahat. Ama bulunduğumuz kat yüzünden gün ışığı almıyoruz. Dışarıdaki hava değişimini dışarıya çıkmadan algılayamama sizi dışarıdaki hayattan koparıyor. Ama mesela iki kat yukarı çıkınca durum değişiyor, kat değişiyor, dizaynı değişiyor İşte benim izin verilmesi halde yukarı çıkma sebeplerimden biri bu. O istemediği halde çıktım. Psikolojik kısmına geçiyim. Bence çalışma yerimde çok yoğun mobbing uygulaması var. Örneklerle anlatayım. Bizim hızlı büyümemizden kaynaklanan bir takım şeyler var. Bu büyüme patronun kişisel ilişkileri sayesinde oluyor biraz da ve hala bazı projelerde bu kişisel ilişkiler ön plana çıkıyor. Bu da şuna sebep oluyor; artık paradan ve kardan da ziyade, ben bir söz verdim bu iş bu sürede bitmeli, tabii o sürede bize sorulmadan veriliyor, bitirdin mi? bitirdin mi? bitirecek misin? gibi sürekli sözlü taciz. Başka bir durum, iş yerindeki bir takım oturtulmaya çalışılan kuralların işverenlerin çalışanlara katı maillerle iletilmesi. Yine sözlü tacize giriyor. İnsanların bir takım kurallara uymasını, onlara uymazlarsa neler olabileceği üzerinden yani tehdit ederek söylenmesi. Bunlar bütün şirketin aldığı mailler olabiliyor.

A: Peki memnunuz olduğun şeylerde var olmadıkların da. Ama 3 yıldır çalışıyorsunuz. İş değiştirmeyi düşünmüyorsunuz olarak mı algılamayım?

K: Biliyorum ki bu sektörde nereye gidersem gideyim, 3 aşağı 5 yukarı benzer şekilde muamele göreceğim. İş yerimde kalma sebebim kariyer beklentisi değil artık burada kendi çözümlerimi üretebiliyorum. İşimi yapıp çıkıyorum. Ama koşulları daha düzgün bir yer duyarsam değiştiririm.

A: Başka bir konu da iletişim olabilir. Çalışma arkadaşlarımızdan biraz bahsettin. Bu iş yerinin size sağladığı sosyal ilişki ağları olabilir.

K: İş yerimiz bizim sosyalleşmemizi çok önceden tasarlamış oluyor. Birçok kurumsal şirketinde yaptığı gibi referans sistemini öneriyor. Yani bizim önerdiğimiz insanların işe alımına öncelik veriyor. Bunun sebebi, işe girmiş insanlar olarak kabul edildiğimiz, sosyal becerilerimiz, iş yapış biçimleri benzer insanları bir arada olması ve böyle bir ortamın hedeflenmesi. Bu sosyalleşme biçimlerimizin önceden belirlenmesi demek. Kaba anlamıyla bizim bir araya gelebilmemizi için bir takım etkinlikler oluyor; yılbaşı kutlaması, senelik piknik gibi. Bu arada hem iş yerindeki insanlarla hem onların yakınlarıyla bir araya gelmemiz sağlanıyor. Kendi açımdan bu yapaylık benim için olumsuz etkisi var. Ben iş yerinin bana dayattığı her türlü sosyalleşme biçimini reddettim. Çünkü o ilişkileri sadece ben kendi istediğim biçimde kurabilirim. İş yeri benim üretkenliğimi arttırmak için yapıyor. Bu yapaylık bana itici geliyor.

A: Biraz da sosyalleşme demişken, iş-sosyal yaşam dengesinden bahsedebiliriz. İşin sosyal hayatını etkilemesi ya da senden ekstra beklentisi olduğundan bunu sosyal hayatına saygıyı düşünerek istemesi olabilir.

K: İş yeri, daha önce bahsettiğim verilmiş sözler, müşteri beklentisi, karlılık gibi çalışan üzerinde çalışma saatleri olarak büyük bir tahakküm kurabiliyor ve karşılığında hiç bir şey vermediği halde. Bu da işimizin güvencesizliğinin resmidir. Bir dakika. Baştan alayım...Yeni mezun biri bu işe giriyor ve hedefi öğrenmek ve burası da işi öğrenmek için en iyi yerlerden birisi. İş verende bunu bildiği için istediği iş yükünü istediği zaman diliminde bu insanlara yükleyebiliyor. Çünkü yeni çalışmaya başlayanlar yaptığı işin karşılığı konusunda çok da bilgili olmuyor hem de hemen iş değiştirmek istemiyorlar. İş yeri bu bilinçsizliği sonuna kadar sömürüyor. Karşılığında da en fazla teşekkür ediyor. Ben de de bilinç düzeyi arttıkça bu uygulamalara hayır demeye başladım fakat yine de iş değiştirmek bir gün de olmadığından arada kabul ettiğim oluyor. Ama sosyal yaşamıma çok fazla etkileyecek durumları, 1 hafta, 1 ay boyunca sürekli geç çıkmayı kabul etmiyorum. Kabul eden arkadaşlar oluyor. Ben bu durumda iş değiştirmeyi tercih ederim.

A: Bir örnek versen bu konuyla ilgili

K: Örnek olarak, işe ilk başladığım zamanlarda ekip olarak bir hafta sonunu iş yerinde geçirmiştik. Aslında o işi evden de yapabilirdim ama ekip olarak çalışıldığı için ve kendimi o ekibin parçası olarak hissettiğim için onlarla beraber çalışmışım. Bu olaydan 2.5 yıldan sonra, bana çok hızlı yapamam gereken bir iş geldi, olmaması gereken bir hızda yapılması gerekiyordu ve onun için 2 saat geç çıkmışım. Aslında diğeri ile kıyasladığımızda hiçbir şey gibi gözüküyor. Fakat ben artık iş yerinin benden böyle bir şey bekleyemeyeceği fikrinin kazandığım için bana bunu yapmak çok zor gelmişti. İş bitirip eve gittiğimde zaman da kendimi çok kullanılmış, zamanım çalınmış hissetmişim. Şöyle özveriyle çalıştığınız ve işinizi sevdiğiniz zamana bu belirli sınırlar çerçevesinde zarar vermiyorken sosyal hayatıma, yapılan işten, iş dışındaki işleyiş dolayısıyla koparıldığınızda yani yaptığın işle organik bağın arasına işletme işleyiş biçimi girdiği zaman, fazladan 5dk bile benim hayatıma asabiyet, sinir, moral bozukluğu olarak geri dönüyor. Şu anda katı çalışma saatleri tamam, bunun dışındaki her dakika beni yoruyor.

A: Detaylı oldu Teşekkür ederim. Eklemek istediğin bir şey var mı?

K: Yok sanırım. Ben teşekkür ederim

EK – A

Katılımcı No.2 - 22.03.2015

Ben yaklaşık 3 yıldır dijital arayüzler üzerinde tasarımcı olarak çalışıyorum. 50 kişiyle başlayan şu an 200 kişiye varan bir ekiple çalışıyorum. Dolayısıyla benim çalışma koşullarım bu 3 sene içerisinde ciddi değişime uğradı. Önce biraz bunu özetleyeyim. İşim de değişen bir şey olmadı bu 3 yılda ama koşullarım değişti. Başlangıçta esnek çalışma saatleri, daha kuralsız proje yürütme biçimleri varken, şu anda 9-6 gibi çok kesin saatlerde çalışıyoruz. Projeler hiyerarşik biçimde konumlandırılmış bir iş bölümü içinde yürütülüyor. 50 kişiye daha stüdyo ortamı gibi yürüyordu projeler.

Benim çalışma koşullarımdan anladığım; kendi işim açısından, öncelikle işimi olması gerektiği gibi yapabileceğim koşulların yaratılıyor olması sonrada iş dışında zamanımda da kendi mesleğimle ilgili düşünebilmeme olanak sağlayacak beni bıktırmayacak, o işi severek yapmama yol açacak koşullardır. Ve işten sonraki hayatımı da olumsuz yönde etkilemeyecek.

50 kişi olduğumuz dönemde benim çalışma biçimi etkileyen, bana tahakküm kurulmasını sağlayan bir neden daha var aslında. O da benim o işi ilk kez yapıyor olmam ve öğreniyor olmam. O işi öğrenmek istediğim için ve ilk kez yaptığım için daha çok taviz verebiliyordum. Örneğin, esnek saatleri kendi işimi çok daha iyi yapabilmek için uzatabiliyordum. Öğrenme aşamasında bana söylenen şeyleri kendi süzgecimden geçirsem de benden daha önce o işi yapanlar bana söylediği için olmazsa olmaz değişkenler olarak kabul ediyordum. Bunlar işe yeni girmenin getirdiği koşullar. Bunun dışında 50 kişiye farklı olan özellikle iş üzerinde fikir yürütme şekillerimizde. Yani yapılan işin tasarım sorulusunun kendim olduğunu hissediyordum. Müşteri ne kadar müdahil olsa da, müşteriyi en önce yönlendiren gene ben oluyordum. Çünkü orada hiyerarşiden ziyade bir ekip çalışması vardı ve bütün bileşenler beraber fikir yürütüp, fikirleri bir havuzda toplayıp beraber karar alıyorduk. Ama şu anda bundan farklı olan bizim aslında her görevimizi birilerine onaylatıyor olmamız, ayrıca bu hiyerarşik yapı içerisinde sadece yaptığımız iş değil, işi bitirdiğimiz süre, bu süreden doğru kazanılan para, hepsi bize yansıtılıyor. Ve biz tasarımcı olarak bunların hepsini düşünmek ve bizden bir üsteki veya bir alttaki kişinin sorumluluklarını delmemek, onları zor durumda bırakmamak gibi bir bilinçle çalışıyoruz. Bu da tasarım bir yere kadar, bir yerden sonra işletme kısmı demek. Onu da düşünmek zorunda olunca tasarımdan çok şey feda ediyorsun. Yani önemli olan yaptığın işin sonucu, kullanılabilirliği değil, daha ziyade bu işletme içinde kimseye zorluk çıkarmadan, belirlenen kısıtlar içinde bitirmek; - zaman olabilir bu, müşteri tatmini olabilir ki bu bazen çok saçma boyutlara varmakta, ürünün reklam kaygısı da olabilir. Kurumsallıkla girişimcilik arasındaki temel fark bu. Bir de işi öğreniyorum dediğim ilk zamanlarla artık işi bildiğim şu zaman arasında da şöyle bir fark var; şu anda artık ben bu işi biliyorum, müşteriyi daha iyi yönlendirebileceğim halde, tasarım kararlarının arkasında daha iyi durabileceğim halde, bu işin yürütmesindeki kısıtlar sebebiyle, ben bu yönümü işe aktarmıyorum, bunu bilinçli yapıyorum, üzerimde oluşturulan tahakküme karşı. Bilgimi kullanmak yerine işimi yapıp kenara çekiliyorum. Ama ilk başta bilmediğim için korkarak da olsa daha yaratıcılığımı kullanmak, işe bir zenginlik katmak için çaba sarf ederdim. Bu da benim iş tatminimi büyük ölçüde etkiliyor. Şöyle düşünülebilir, benim işimden tatmin olmam için, o işte kendimi yetkin hissetmem, bunu işime aktarabilmem gerekirken, şu anda böyle

hissettiğim halde, beni yaptığım işin dışındaki kısıtlar, kar, zaman, müşterinin her anlam da tatmini gibi- nedeniyle iş tatminim yok ve ben de buna göre çalışıyorum.

Tasarımın üretim süreciyle, mühendislik ve test gibi departmanların üretim süreci arasında tabii ki bazı farklar var ve bu anlamda tasarıma bazı ayrıcalıklarda sağlanıyor. Örneğin, tasarım işin en başında fikir geliştirme kullanıcı gözlemle gibi süreçlerin sonunda bir işin ortaya çıkması idealinde. Bu doğrultuda tasarıma fikir alışverişi yapılabilecek oda sağlanması, ya da kullanıcı deneyimi araştırması için ekstra materyal sağlanması gibi şeyler yapılıyor ama olması gerektiği kadar değil tabi. Örneğin, tasarıma belki bu kadar katı süreler konmaması lazım, tabi bir süre belirlenmeli iş yapılıyor sonuçta ama bunun münakaşa konusu olmaması lazım. Tasarım sürecinin ne olması gerektiği nasıl yürütüldüğü çok göz önünde bulundurulmuyor. Bir de mühendisle tasarımcı arasında bir farktan bahsetmek istiyorum, bunun Türkiye'ye özgü olduğunu düşünüyorum. Müşteri mühendisin işine yorum yapamazken, çünkü kimsenin anlamadığı yepyeni bir dilde bir şeyler oluşturuyor, ama tasarım, tam tersine sanki herkesin yorum yapabileceği, görülebilir, kullanılabilir, herkesin yaptığı bir şey gibi algılanıp müşterinin karışmasına daha çok izin veriliyor. Çoğunlukla neyin doğru neyin yanlış olduğu anlatılıyor, müşteri ısrarcı oluyor, görüşülen müşterinin pozisyonun benim pozisyonumdan daha üstün olmasıyla, benim üzerimde tahakküm kurmaya çalışıyor. Ben bunu üstlerime söylediğimdeyse ne deniliyorsa onu yapıp işimi bir an önce bitirmem söyleniyor.

Bizim işimizde aslında her yıl gelişen teknolojiyle beraber yeni ihtiyaçlar doğuyor. İkiye ayrılalım bir donanım bir yazılım diyelim. Donanımda bilgisayarın kendinden mobil cihazlara kadar değişebilir. Yazılımda da her yıl başka araçlar çıkıyor. İleriye dönük işler çıkarmak amacı olduğu için bunların doğru zamanda sağlanması lazım. İş yerim bunları sağlıyor.

Bir de özellikle işin yaratım sürecinde bu işletme odaklı ortamın dışına çıkmak gerekiyor. Yani mesela iş yerinde bir kenara çekilip çalışmak kendimce bir şeylere odaklanmak benim için çok değerli. Başka bir zaman bazı görevleri kullanıcıyla konuşmak, sahadan fikir almak benim için değerli oluyor. Böyle şeylerde ise diğer ekiplerle aynı kurallara tabii olduğumuz için, fırsat yaratılmıyor. Yani bunların işimizdeki değeri görülüyor. Çünkü bunlar elle tutulur şeyler değil yasa istatistiklerle işe katkısı kanıtlanmış şeyler değil. Bir şeyin sağlanması için ona mutlaka bir isim takılması lazım. Oysaki tasarım birçok etiketleri olan insanın bir arada çalıştığı ve çoğu zaman kesiştiği yerlerin olduğu bir süreç gerektiriyor ama bundan kimsenin haberi yok. Dolayısıyla kendi içine çekilme durma, saha araştırması yapma gibi şeyler anlamlı karşılanmıyor tek şey zaman.

Müşteri portföyümüzün gelişiyor olması ve işin doğası gereği üretilecek ürün yelpazesi ve araçların değişiyor olması işin algılanışı da tasarıma bakışı da hep değiştiriyor. Ama genel olarak şu; tasarımın doğruları vardır kullanılabilirlik, fonksiyonellik gibi ama bunlardan ziyade müşterinin beğenisi, kendini doğru yansıttığını hissettiği, yani bir mağazada en çok satan ürün en iyi tasarlanmış üründür ve bundan sonra her şey o ürün gibi tasarlanmalı gibi yanlış bir algı hakim. Tasarımcılarda bu algıyı doğru yönetemiyor çünkü o sorumluluk bize verilmiyor. O algı sadece müşterinin beklentileri, ya da yöneticilerin o güne kadar gördüklerinden beğenip seçmesi üzerinden gidiyor. Yani belki de bu algıyı bu sorumlulukların tasarımcıya verilmesini tasarım yöneticisinin sağlaması lazım. Ama bizim yöneticinin kendini bir üst yönetime kabul ettirme biçimi kar üzerinden oluyor. Yani benim ekibimin bu kadar kar sağlıyor üzerinden olduğu için ve o kar müşterilerin beklentilerinin karşılanması üzerinden gerçeklik kazandığı için tasarımsal kaygılar geri planda kalıyor. Bunun alternatifi olarak müşteri, bizi olmasak da tasarım yöneticisi

tarafından da yönlendirilebilir. Tasarım yöneticisine bu fırsat da verilebilir, ama böyle bir yaklaşım yok.

Ben şikayetimi hiyerarşik düzende iletebiliyorum .Önce ekip lideri var var sonra yönetici sonra CTO, CEO diye gidiyor. Burada benim sorunlarımın ya da önerilerimin hayata geçirilmesi çok kişilere bağlı. Çok hiyerarşik bir düzen olmasına sorunların çözümü gene kişilerin kendi görüşlerine kalmış. Yani benim sorunu ilettiğim kişinin de o sorunu önemli bulup bulmamasına bağlı. Örneğin ben her şeyi yukarıya iletirken, artık kendi çözümlerimi üretmeye başladım. Ve her şey çok düzenli ve sıralı olduğu iddia edilirken benim kendi çözümlerimi iletmeme kimsenin gözüne batmıyor. Yani çalışan sayısı arttıkça arada kaynıyorum bir şekilde. Örneğin, çalıştığım yerdeki gürültüden çok rahatsızdım ve yer değiştirmek istediğimi söyledim. Buna izin verilmedi. Ben de kendi bilgisayarımı toplayıp kendim yerimi değiştirdim. Verimim inanılmaz arttı, daha iyi çalışıyorum ve birisi bana bu durumda sorduğunda kendi verimli çalışma koşulumu kendim ayarladım daha ne istiyorsunuz diyebilirim. O nedenle korkusuzca yerimi değiştirdim. Aldım bilgisayarımı gittim yani. Başka örnek, alınmasını istediğim bir bilgisayar programı vardı, işim için önemli tasarımcıyla- mühendis arasında projelerin parçalarını iletmek konusunda sıkıntılarımız var ve bu soruna derman olabilecek bir program. Kendi yöneticim bunu satın almadı. Ama ben biliyorum ki bunu mesela başka bir ekibinin yöneticisine söylersem bu program satın alınacak gibi artık deneyim kazandıkça ara yollar, kestirmeler bulabiliyorsunuz. Başka bir örnekte, sıkça başımıza gelen müşterinin çok büyük hata olarak görülebilecek isteklerde ısrarcı olması. Böyle istekleri yöneticimize ilettiğimizde iş yoğunluğuna göre, şu an benim buna ayıracak zamanım yok, sen çözümünü üret, üretemiyorsan da müşteriyle münakaşa yaşamayalım istediğini yap geç diyor. Bu durumda yine hiyerarşik çözümü, yöneticiyi beklemeden, müşterinin istediğini uygulayıp hatayı göstererek bir de karşılaştırmalı olarak doğrusunu gösteren bir çalışma hazırlıyorum. Tabi bu ekstradan efor ve zaman. Karşılığındaysa, sen müşteriye sorunsuzca doğru olan için ikna etmiş olsan da herhangi bir takdir görmüyorsun harcadığın zaman ve efor için. Ve bu aslında çalışanın kendinde taviz vermesi oluyor. Yöneticinin yapacağı işi sen yapıyorsun. Sana da bu ertesi gün takdir olarak değil, uzun sürede çözülmüş bir sorun olarak geri dönebiliyor. Ya da aynı durum, müşterinin çok önemsedığı bir şeyse o ve bundan tatmin olduysa, kendisi bunu herkese söyleyebiliyor ve sen takdir de görebiliyorsun. Yani hiç bir şey sana bağlı değil, yada senin ürettiğin işin kalitesine bağlı değil, müşteri tatminine ya da o sürreal koşullar içerisinde senin üstelerinin bazı şeyleri yüceltmesi ve ya aşağılamasıyla ilgili.

Proje satın alma süreçlerin de farklı tasarım firmalarıyla karşı karşıya geliyoruz. Bu da bana piyasadaki koşullar hakkında biraz fikir edinmemi sağlıyor. Bizim diğer firmalardan farkımız tasarımın arkasında büyük bir ekip olduğunu gösteremememiz var. Herkes bizi yazılım firması olarak biliyor. Oysaki birçok tasarımcı çalışıyor. Diğer şirketlerdeyse ufacık bir çıktı bile değerli görülüyor. Bunun yanında çalışma koşulları olarak bundan önce 1 yıl kadar başka bir yerde çalışmışım onunla kıyaslayayım. İhtiyacımız olduğu materyallerin doğru zamanda, ihtiyaç duyduğumuz düzeyde sağlanması olumlu. Maalesef Türkiye koşullarında zamanın çalıştığımızın karşılığını alabilmek olumlu (maaş tatil, tazminat gibi), bu aslında olması gerektiği gibi ama Türkiye’de bunlar ulaşılması zor şeyler olduğu için olumlu diyorum. Çalışma arkadaşlarımdan deneyim olarak iş yapış biçimi olarak, geçmiş olarak benzer yaş gruplarında benzer insanlarla çalışıyorum bunu her yerde bulabileceğimi düşünmüyorum. İş yerimiz bizim sosyalleşmemizi çok önceden tasarlamış oluyor. Birçok kurumsal şirketine yaptığı gibi referans sistemini öneriyor. Yani bizim

önerdiğimiz insanların işe alımına öncelik veriyor. Bunun sebebi, işe girmiş insanlar olarak kabul edildiğimiz, sosyal becerilerimiz, iş yapış biçimleri benzer insanları bir arada olması ve böyle bir ortamın hedeflenmesi. Bu sosyal yaşamımızın önceden belirlenmesi demek. Kaba anlamıyla bizim bir araya gelebilmemizi için bir takım etkinlikler oluyor; yılbaşı kutlaması, senelik piknik gibi. Bu arada hem iş yerindeki insanlarla hem onların yakınlarıyla bir araya gelmemiz sağlanıyor. Kendi açımdan bu yapaylık benim için olumsuz etkisi var. Ben iş yerinin bana dayattığı her türlü sosyalleşme biçimini reddettim. Çünkü o ilişkileri sadece ben kendi istediğim biçimde kurabilirim. İş yeri benim üretkenliğimi arttırmak için yapıyor. Bu yapaylık bana itici geliyor.

İş yeri, daha önce bahsettiğim verilmiş sözler, müşteri beklentisi, karlılık gibi çalışan üzerinde çalışma saatleri olarak büyük bir tahakküm kurabiliyor ve karşılığında hiç bir şey vermediği halde. Yeni mezun biri bu işe giriyor ve hedefi öğrenmek ve burası da işi öğrenmek için en iyi yerlerden birisi. İş verende bunu bildiği için istediği iş yükünü istediği zaman diliminde bu insanlara yükleyebiliyor. Çünkü yeni çalışmaya başlayanlar yaptığı işin karşılığı konusunda çok da bilgili olmuyor hem de hemen iş değiştirmek istemiyorlar. İş yeri bu bilinçsizliği sonuna kadar sömürüyor. Karşılığında da en fazla teşekkür ediyor. Ben de de bilinç düzeyi arttıkça bu uygulamalara hayır demeye başladım fakat yine de iş değiştirmek bir gün de olmadığından arada kabul ettiğim oluyor. Ama sosyal yaşamıma çok fazla etkileyecek durumları, 1 hafta, 1 ay boyunca sürekli geç çıkmayı kabul etmiyorum. Kabul eden arkadaşlar oluyor. Ben bu durumda iş değiştirmeyi tercih ederim. Örnek olarak, işe ilk başladığım zamanlarda ekip olarak bir hafta sonunu iş yerinde geçirmiştik. Aslında o işi evden de yapabilirdim ama ekip olarak çalışıldığı için ve kendimi o ekibin parçası olarak hissettiğim için onlarla beraber çalışmışım. Bu olaydan 2.5 yıldan sonra, bana çok hızlı yapamam gereken bir iş geldi, olmaması gereken bir hızda yapılması gerekiyordu ve onun için 2 saat geç çıkmışım. Aslında diğeri ile kıyasladığımızda hiçbir şey gibi gözüküyor. Fakat ben artık iş yerinin benden böyle bir şey bekleyemeyeceği fikrinin kazandığım için bana bunu yapmak çok zor gelmişti. İş bitirip eve gittiğimde zaman da kendimi çok kullanılmış, zamanım çalınmış hissetmişim. Şöyle özveriyle çalıştığınız ve işinizi sevdiğiniz zamana bu belirli sınırlar çerçevesinde zarar vermiyorken sosyal hayatıma, yapılan işten, iş dışındaki işleyiş dolayısıyla koparıldığımızda yani yaptığın işle organik bağın arasına işletme işleyiş biçimi girdiği zaman, fazladan 5dk bile benim hayatıma asabiyet, sinir, moral bozukluğu olarak geri dönüyor. Şu anda katı çalışma saatleri tamam, bunun dışındaki her dakika beni yoruyor.

Bizim şirketteki hızlı büyüme nedeniyle çok yer değiştirdik dolayısıyla fiziksel koşullarım hep değişti. Ama bizim iş yerimizde bu tarz şeyler çalışan insanların iş çevresi gibi ele alınmaktan ziyade, büyük bir şehir de yaşadığımız için ve bina bulmak vs. zor olduğu için, ulaşım iki ayrı ofis arasındaki iletişim gibi konular dikkate alınıyor. Dolayısıyla bizim fiziksel koşullarımız o kadar da iyi değil. Mesela aydınlatmamız bile çok kötü. Şöyle, bulunduğumuz kat yüzünden gün ışığı almıyoruz. Dışarıdaki hava değişimini dışarıya çıkmadan algılayamama sizi dışarıdaki hayattan koparıyor. Ama mesela iki kat yukarı çıkınca durum değişiyor o katlar güzel ışık alıyorlar. İşte benim izin verilmesi halde yukarı çıkma sebeplerimden biri bu. Ama İstanbul koşullarında memnunum. Ulaşımı rahat falan.

Bence çalışma yerimde çok yoğun mobbing uygulaması var. Örneklerle anlatayım. Bizim hızlı büyümemizden kaynaklanan bir takım şeyler var. Bu büyüme patronun kişisel ilişkileri sayesinde oluyor biraz da ve hala bazı projelerde bu kişisel ilişkiler ön plana çıkıyor. Bu da artık paradan ve kardan da ziyade, ben bir söz verdim bu iş

bu sürede bitmeli, tabii o sürede bize sorulmadan veriliyor, bitirdin mi? bitirdin mi? bitirecek misin? gibi sürekli sözlü taciz. Başka bir durum, iş yerindeki bir takım oturtulmaya çalışılan kuralların işverenlerin çalışanlara katı maillerle aktarılması. Yine sözlü tacize giriyor. İnsanların bir takım kurallar uymasını, onlara uymazlarsa neler olabileceği üzerinden yani tehdit ederek söylenmesi. Bunlar bütün şirketin aldığı mailler olabiliyor.

Biliyorum ki bu sektörde nereye gidersem gideyim, 3 aşağı 5 yukarı benzer şekilde muamele göreceğim. İş yerimde kalma sebebim kariyer beklentisi değil artık burada kendi çözümlerimi üretebiliyorum. İşimi yapıp çıkıyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Gizem ÖZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Mersin, 01.01.1988
E-Posta : gizem_oz@yahoo.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2011, ODTÜ, Mimarlık, Endüstri Ürünleri Tasarımı
- **Yükseklisans** : 2015, İTÜ, Endüstri Ürünleri Tasarımı