Neden Çalışırız

Neden Çalışırız

BARRY SCHWARTZ

Çeviren
Aslı Kalem Bakkal

optimist

ISBN 978-605-322-345-0
© Barry Schwartz, 2015
Orijinal adı ve yayıncısı: *Why We Work*, TED Books

Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11970
Telefon : 0216 481 29 17-18
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 444
Konu : Yaşam Kültürü
Düzelti : Ahmet Ant
Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun

Basım : Şubat 2017, İstanbul
Düzenleme : Nermin Uçar Vatan
Baskı ve cilt : Pasifik Ofset
Sertifika no. : 12027
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat:2
34310 Haramidere / İstanbul
Tel: 0212 412 77 77

Ruby, Eliza, Louis ve Nico.
Hayatınız iyi iş fırsatlarıyla dolu olsun.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	En Can Alıcı Soru	1
BİRİNCİ BÖLÜM	Yanlış Mantık	5
İKİNCİ BÖLÜM	İş İyi Olduğunda	11
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	İyi İş Nasıl Kötü Hale Gelir	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	Fikirler Teknolojisi	63
BEŞİNCİ BÖLÜM	İşin Geleceği	89
Teşekkür		95
Referanslar ve Okuma Önerileri		97

Ekonomistlerin ve politika felsefecilerinin fikirleri, doğru da olsalar yanlış da olsalar, genelde anlaşıldıklarından daha güçlüdürler. Aslında, dünyaya hükmeden başka çok şey yoktur. Kendilerinin düşünsel etkilerin oldukça dışında olduğuna inanan ameli insanlar, genelde, geçerliliği kalmamış bazı ekonomistlerin köleleridir.

John Maynard Keynes

Neden Çalışırız

En Can Alıcı Soru

Neden çalışırız? Zevk dolu maceraların birinin bitip diğerinin başladığı hayatlar yaşamak yerine neden her sabah sürünerek çıkıyoruz yataklarımızdan? Ne saçma bir soru! Çalışıyoruz çünkü hayatımızı kazanmak zorundayız. Elbette ama neden sadece bu mu? Tabii ki değil. İşlerinden tatmin olan insanlara yaptıkları işi neden yaptıkları sorulduğunda, paranın neredeyse hiç bahsi geçmiyor. İnsanların işlerini yapma konusunda gösterdikleri para dışı nedenlerin listesi uzun ve ilgi uyandırıcı.

İşinden memnun olan çalışanlar, işlerine bağlı oluyorlar. Kendilerini işlerine kaptırıyorlar. Her zaman değil elbette ama dikkatlerini çekecek kadar sık yaşıyorlar bunu. İşinden tatmin olan çalışanlara işleri meydan okuyor. Kendilerini esnetmeye, kendi konfor alanlarının dışına çıkmaya zorluyor işleri onları. Bu şanslı insanlar, bulmaca veya Sudoku çözmek nasıl eğlenceliyse yaptıkları işin de genelde o şekilde eğlenceli olduğunu düşünüyorlar.

İnsanlar başka hangi nedenlerle çalışıyor? İşinden tatmin olan insanlar, sorumlu olduklarını hissettikleri için işlerini yapıyorlar. Çalışma günleri onlara bir miktar özerklik ve takdir yetkisi sunuyor. Onlar da bir ustalık veya uzmanlık seviyesine ulaşmak için bu özerkliği ve takdir yetkisini kullanıyorlar. Hem çalışan hem de insan olarak yeni şeyler öğreniyorlar.

Bu insanlar işlerini yapıyorlar çünkü bu, sosyal katılım için bir fırsat. Görevlerinin pek çoğunu bir takımın parçası olarak yapıyorlar ve yalnız çalıştıkları zaman bile, işin sakin anlarında sosyal etkileşim için pek çok fırsat oluyor.

Son olarak, bu insanlar işlerinden tatmin oluyorlar çünkü yaptıkları işi anlamlı buluyorlar. İmkân dahilinde, işleri dünyaya bir

fark getiriyor. Başka insanların hayatını daha iyi hale getiriyor. Ve hatta başka insanların hayatlarını kayda değer şekillerde daha iyi hale getirebiliyor.

Elbette, az sayıda meslek tüm bu özelliklere sahip ve sanırım hiçbiri her zaman tüm bu özelliklere sahip değil. Ama bizi evden çıkartan, eve iş getirten, bizi başkalarıyla işimiz hakkında konuşmaya teşvik eden ve emekliye ayrılma konusunda gönülsüz yapan işte işin bu gibi özellikleridir. Karşılığında para almasaydık çalışmazdık ama yaptığımız işi yapma nedenimizin özünde yatan bu değil. Ve genelde, maddi ödüllerin çalışmak için oldukça kötü bir neden olduğunu düşünüyoruz. Aslına bakarsanız, birinden "parası için o işte" diye söz ettiğimizde sadece betimleyici olmuyoruz, aynı zamanda hüküm de veriyoruz.

İş tatminine dair bu farklı kaynaklar çok büyük bazı soruları ortaya çıkarıyor. Dünyadaki insanların ezici çoğunluğu için, işin bu özelliklerden pek azına sahip olmasının veya bunlardan hiçbirine sahip olmamasının sebebi nedir? Çoğumuz için, işin monoton, anlamsız olmasının ve ruhu köreltmesinin sebebi nedir? Kapitalizmin, geliştikçe, ortaya çıkarabileceği—ve daha iyi çalışmayı teşvik edebilecek—gayri maddi tatmin fırsatlarını azaltan veya bertaraf eden bir iş modeli yaratmasının sebebi nedir? Bu tür bir iş yapan çalışanlar—fabrikalarda, fast-food restoranlarda, sipariş işleyen depolarda veya aslına bakarsanız hukuk bürolarında, sınıflarda, kliniklerde ve ofislerde çalışanlar—bu işleri para için yapıyorlar. Ne kadar bir anlam, mücadele alanı ve özerklik sahası bulmaya çalışsalar da iş durumları onları bozguna uğratıyor. İşlerinin yapılandırılma şekli, bu işleri para dışında bir amaç karşılığında yapmak için ortada gerçekten az bir neden olması anlamına geliyor.

Washington merkezli bir anket şirketi olan Gallup tarafından 2013 yılında yayınlanan kapsamlı bir rapora göre, dünyada "bilfiil bağlı olmayan" çalışanların sayısı işlerinden tatmin olan "bağlı" çalışanların sayısının iki katıdır. Gallup yaklaşık yirmi yıldır uluslararası çalışan tatminini ölçüyor. Toplamda 189 farklı ülkeden 25 milyon çalışana anket uygulandı. Son çalışması, 142 ülkede 230.000 tam ve yarı zamanlı çalışandan bilgi topladı. Genel olarak bakıldığında, Gallup, çalışanların sadece yüzde 13'ünün kendilerini işlerine bağlı hissettiğini ortaya koyuyor. Bu insanlar işlerine karşı bir şevk duyuyorlar ve günlerini şirketlerini daha ileriye taşımaya yardımcı olmaya harcıyorlar. Yüzde 63 gibi bir çoğunluğumuz bağlı değiliz. Denetleniyoruz, gün boyunca uyur gezer gibiyiz, işimize çok az enerji harcıyoruz. Geri kalanımız da bilfiil bağlı değil; gerçekten işimizden *nefret ediyoruz*. Başka bir deyişle, dünya çalışanlarının yaklaşık yüzde 90'ı için iş çoğunlukla bir gerçekleştirmeden çok bir hayal kırıklığı... Bu istatistiğin gösterdiği sosyal, duygusal ve hatta ekonomik israfı bir düşünün. Yetişkinlerin yüzde 90'ı hayatlarının uyku dışındaki bölümünün yarısını, olmayı tercih etmedikleri yerlerde, yapmayı tercih etmedikleri şeyleri yaparak geçiriyor.

Gallup'un sorduğu sorular, benim az önce listelediğim çalışma nedenlerinin pek çoğunu yansıtıyor. İşimizi "doğru" yapma fırsatı, elimizden gelenin en iyisini yapmak, gelişmek ve öğrenmek için teşvik edilmek, iş arkadaşlarımız ve müdürlerimiz tarafından takdir edildiğimizi hissetmek, fikirlerimizin bir önemi olduğunu hissetmek, yaptığımızın önemli olduğunu hissetmek, işte iyi arkadaşlara sahip olmak; tüm bunlar, işin, araştırmada kullanılan yönleri... Ve insanların ezici bir çoğunluğu için, iş yetersiz kalıyor; çok yetersiz kalıyor. Soru şu: Neden? Bu kitabın bir cevabı var.

1 Yanlış Mantık

İki yüz yılı aşkın bir süredir, hem toplum hem de bireyler olarak, iş ile olan ilişkimiz hakkında bazı yanlış fikirler benimsiyoruz. Eğer birine—bir çalışana, bir öğrenciye, bir devlet memuruna, kendi çocuğunuza—bir şey yaptırmak istiyorsanız, buna harcayacağı zamana değmesini sağlamak zorunda olduğunuz, bazı psikoloji teorilerinin de desteklediği, uzun zamandır kabul edilen bir ekonomi öğretisidir. Bu öğreti, insanların işleri, teşvikler için, ödüller için, para için yaptıklarını söyler. Dünyanın yakın zaman önce yaşadığı finansal krizi çözme çabalarına yön veren "ödül ve ceza" yaklaşımında bu bakış açısının işlediğini görebilirsiniz. İleri sürülene göre, finansal bir erimenin tekrar ortaya çıkmasını önlemek için, bu erimeye yol açan "aptalca" teşviklerin yerine "daha zekice" olanları getirmemiz gerekiyordu. Teşvikleri doğru anlamak zorundaydık. Başka hiçbir şeyin gerçekte önemi yoktu. Bu fikir, serbest piyasanın mucidi Adam Smith'i harekete geçirmiştir. 1776 yılında yayınlanan *Milletlerin Zenginliği* adlı kitapta, Smith şöyle der:

> Elinden geldiğince rahat yaşamak her insanın doğası gereği menfaatinedir; ve çok zahmetli bir iş yapsa da yapmasa da kazancı tamamen aynı olacaksa, o işi otoritenin izin verdiği ölçüde özensizce ve savsak bir şekilde yapması da öyledir.

Başka bir deyişle, insanlar alacakları ücret için çalışırlar; ne bir eksik ne bir fazla. Smith'in teşviklerin gücüne olan inancı, onu, işi

basit, kolay tekrar edilen, esasen anlamsız birimlere bölerek düzenleme yöntemini savunmaya sevk etmiştir. İnsanlar yaptıkları işin karşılığında paralarını aldıkları sürece, işlerinin ne içerdiğinin pek de önemi yoktu. Ve işi küçük parçalara bölerek toplum müthiş bir üretim verimliliği kazanacaktı. Smith, işbölümünün meziyetlerini överken, meşhur olmuş bir toplu iğne fabrikası tasviri sunar:

> Biri teli çıkarıyor, bir diğeri düzeltiyor, üçüncüsü kesiyor, dördüncüsü sivriltiyor, bir beşincisi iğne başını yerleştirmek için üst kısmı zımparalıyor ... Sadece on adamın çalıştığı bu tür küçük bir fabrika görüyorum... . Kendi aralarında günde kırk sekiz binden fazla toplu iğne yapabiliyorlardı... . Ama hepsi ayrı ayrı, tek başına çalışsaydı ... içlerinden hiçbiri yirmi iğne yapamazdı.

Daha sonra göreceğimiz gibi, Smith'in insanlara bakışı, yukarıdaki alıntılarda yansıtılanlardan çok daha ustaca, karmaşık ve incelikliydi. "İşteki adamın" insan doğası hakkındaki tüm hikâyeyi, hatta en önemli hikâyeyi bile anlattığına inanmıyordu. Ama Smith'in ardından gelen neslin ellerinde nüansın ve ustalığın büyük kısmı yok olup gitti. Yüzyılı aşkın bir süre sonra, Smith'in işe dair görüşleri, "bilimsel yönetim" olarak adlandırılacak olan hareketin babası Frederick Winslow Taylor'a yol göstermiştir. Taylor, Smith'in tasavvur ettiği şekilde, fabrikayı geliştirmek üzere, emekçilerin sorunsuz işleyen bir makinenin parçası olmaları için, çok titiz zaman ve hareket çalışmaları kullanır. Ve çalışanları çok, hızlı ve doğru çalışmaya iten ücretlendirme şemaları tasarlar.

Bunun üzerinden çok geçmeden, Smith'in görüşü, yirminci yüzyıl ortasında psikolojinin önemli ismi B.F. Skinner'ın düşüncesine de yansır. Skinner'ın fareler ve güvercinler üzerinde yaptığı, sonunda yemek veya su ödülünün olduğu, tekrar tekrar yinelenen basit görevleri içeren çalışmaları, Taylor'ın geliştirdiği işyeri yenilikleri için bilimsel bir titizlik ve teorik bir temel sağlamıştır. Skinner, davranışın getirdiği ödüllerin miktarını ve sıklığını ayarlamanın, hayvanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebildiğini ve kesin olarak kontrol ettiğini göstermiştir. Tıpkı Taylor'ın parça başı işin (tamamlanan her iş için ödenen sabit bir ücret) fabrikada yüksek performans yarattığını bulması gibi, Skinner da parça başı işi yapan güvercin olduğunda, laboratuvarda yüksek performans sergilendiğini görmüştür.

İnsan neden Smith'in toplu iğne fabrikasında çalışıp her gün, her saat, her dakika iğnelerin tepesine baş parçayı koymayı tercih eder ki diye sorabilirsiniz. Elbette, Smith'in cevabı insanların toplu iğne fabrikasında çalışmaktan keyif almayacakları yönündeydi. Ama zaten hiçbir yerde çalışmaktan keyif almayacaklardı. Smith'in bize söylediği, insanların herhangi bir iş yapmalarının tek nedeninin sağladığı maaş olmasıydı. Ve uygun maaş getirdiği sürece, işin özünde ne içerdiğinin önemi yoktu.

Adam Smith iş konusundaki tavırlarımız ve arzularımız hakkında yanıldı. Ama kapitalizm onun gölgesinde, "her şeyin teşvik teorisi"nin egemenliği altında geliştikçe, işin getirebileceği diğer tüm tatmin alanlarının ihmal veya bertaraf edildiği bir iş tarzı ortaya çıktı. Ve böylece dünyanın dört

bir yanında, insanların her gün, işe, ufak bir anlam, bağlılık veya mücadele beklentisiyle güçbela gittiği bir hal hasıl oldu. Maaş dışında bir nedenle çalışmanın anlamı olmadığı için, insanlar maaş için çalıştılar. Böylece Smith'in insanların neden çalıştıkları hakkındaki yanlış fikri doğru oldu.

Burada, sanayi devriminden önce işin büyük bir mutluluk kaynağı olduğunu iddia etmiyorum. Kesinlikle. Ama çiftçilerin, zanaatkârların ve esnafın işleri, zor da olsa, insanlara her gün yaptıkları şeyde makul miktarda bir takdir yetkisi, özerklik ve çeşitlilik sunuyordu. Onlara, ortaya çıkan sorunları çözmede ve işlerini yapmanın daha etkili yollarını geliştirmede hünerlerini göstermeleri için bir şans veriyordu. İnsanlar fabrika kapılarından içeri girdiklerinde bütün bu fırsatlar geride bırakıldı.

Yanlış Düşünceleri Doğru Kılmak

Smith ile hemfikir olabilirsiniz. Çoğu insan için, yaradılışları itibariyle, işin maaştan başka bir şey olmadığına inanabilirsiniz. Sadece "elit" olan mücadele, anlam, bağlılık ister ve bunu işinden bekleyebilir. Az denilemeyecek kadar kibirli olması bir yana, bu görüş yanlış. Bizim dünyevi işler olarak gördüğümüz işleri yapan pek çok insan—hademeler, fabrika çalışanları, çağrı merkezi görevlileri—maaştan daha fazlasıyla ilgileniyor. Ve birçok profesyonel sadece para için çalışıyor. İnsanların nihayetinde işte ne aradıkları büyük ölçüde işlerinin neyi mevcut kıldığına bağlıdır. Ve sanayi devriminin insan emeği için ortaya çıkarttığı şartlar ile kısmen sosyal bilimlerden gelen teorilerin sürekli takdir edilmesi, sistematik bir