

Yeni Çalışma Rejimleri

ALİ ÖZKESEN

**Öğrenci-işçilerin güvencesizlik süreçleri:
Yedek işgücü ordusu bağlamında bir değerlendirme**

AHMET GİRE & ESTER RUBEN

**Tahakküm, çatışma ve bir mücadele alanı olarak
yazılım emek süreçleri**

Röportaj

**DİSK'e bağlı İletişim İş Sendikası Genel Başkanı
Levent Dokuyucu ile çağrı merkezi çalışanları üzerine röportaj**

Söyleşi

Freelance çalışanlarla yuvarlak masa söyleşi



SAV Katkı

Sosyal Araştırmalar Vakfı'nın hakemli yayın organıdır.

Yayın türü: Yılda iki sayı çıkan hakemli e-dergi

ISSN 2587-1560

Sayı 11, Aralık 2021

Sahibi ve Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Serap Korkusuz

Yayın Kurulu

Adnan Avcı, Ahmet Önder, Ali Özkesen, Altan Alaybeyođlu, Arif Arslan, Arif Kořar, Aydın Ozan Ağcagöl, Ayře Evrim Donat, Azize Aslan, Can Deniz Eraldemir, Cansu Başak, Çağın Erbek, Deniz Ulusoy, Ekin Deđirmenci, Erdem evik, Güler Özdemir, Hale Çelebi, Hasan Ateř, Onur etintař, Özlem Erdal, Özlem Uluca, Seda Gönöl, Selen Ertař, Selin Pelek, Selma Deđirmenci, Serap Korkusuz, Sezen ilengir, Sinan Araman, Suat Aksoy, Yelda Altunal Gürgen

11. Sayı Danışma Kurulu

Adem Aar, Ahmet Hařim Köse, Armađan Öztürk, Asuman Türkün, Ateř Uslu, Atilla Göktürk, Ayře Cebeci, Benan Eres, Berna Güler, Besime şen, Beyza Üstün, Bülent Duru, Çađatay Edgücan şahin, Deniz Parlak, Derya Keskin, Doğan Barış Kılınç, Egemen Yilgür, Ester Ruben, Ferda Dönmez Atbaşı, Ferda Uzunayla, Fuat Ercan, Fulya Atacan, Gökhan Demir, Gülhan Türkay Hořtürk, Hakan Güneř, Hakan Koçak, Hatice Aztimur, Hatice Kurtuluř, İdris Akkuzu, İzzettin Önder, Kurtar Tanyılmaz, Kuvvet Lordođlu, Mehmet Penbeciođlu, Mehmet Türkay, Melda Yaman, Miris Meryem Kurtulmuř, Nejla Kurul, Nihan Ciđerci Ulukan, Nilay Etiler, Nuray Ergüneř, Nurcan Özkaplan, Olkan Senemođlu, Örgen Uđurlu, Özgün Akduran, Özgür Budak, Özgür Narin, Özgür Öztürk, Rana Gürbüz, Sinan Yıldırım, şebnem Oğuz, şerif Gürađ Tuna, şükrü Aslan, Taner Timur, Tolga Tören, Ulař Bayraktar, Umut Ulukan, Uygur Dursun Yıldırım, Ümit Akçay, Yasemin Özgün, Yücel Demirer

11. Sayı Editör Kurulu

Can Deniz Eraldemir, Derya İnce, Sezen ilengir

Kapak Uygulama ve Sayfa Düzeni

Ülkü Gündođdu

Yönetim Yeri

Osmanađa Mahallesi General Asım Gündüz Cad. Üner Tan İş Merkezi No: 35 Kat: 4 Daire: 14 Kadıköy–İstanbul

Tel: 0 216 345 69 39-0 216 418 95 48

E-mail: sav@katki.org

Web: www.katki.org

E-mail: merhaba@savportal.org

Web: www.savportal.org

İçindekiler

Çerçeve sunuş ... 5

Öğrenci-işçilerin güvencesizlik süreçleri:
Yedek işgücü ordusu bağlamında bir değerlendirme ... 6-17

Ali Özkesen

Tahakküm, çatışma ve bir mücadele alanı olarak yazılım emek süreçleri ... 18-41

Ahmet Gire & Ester Ruben

Röportaj

DİSK'e bağlı İletişim İş Sendikası Genel Başkanı **Levent Dokuyucu** ile çağrı merkezi çalışanları üzerine röportaj ... 42-43

Söyleşi

Freelance çalışanlarla yuvarlak masa söyleşisi ... 44-48

Contents

Introduction ... 5

Precarious employment processes of student-workers:
An inquiry in the context of the reserve army ... 6-17

Ali Özkesen

Software labor processes as a field of domination, conflict and struggle ... 18-41

Ahmet Gire & Ester Ruben

Interview on call center employees with **Levent Dokuyucu**,
Head of the Communication Workers (İletişim-is) Union affiliated to DISK ... 42-43

Rountable interview with freelancers ... 44-48

Merhaba;

Sosyal bilimler alanında, eleştirel ve özgün çalışmalarla katkı sunmaya devam eden SAV Katkı dergisi, “Yeni Çalışma Rejimleri” dosyası ile 11. sayıya ulaşmış bulunuyor. Kapitalizmde emeğin üretkenliği arttıkça işçi sınıfı, giderek kendine yabancılaştığı çalışma rejimleriyle donatılmıştır. Bu yönüyle emek gücünün denetimi, kapitalizmin devamlılığı için gelişen yeni çalışma biçimlerine de yön vermiştir. Pandemi sürecinde ise, çalışma rejimlerinin bazı yönleriyle hem genişlediğine hem de çeşitlendiğine tanıklık ediyoruz ki, kapitalist emek süreçlerinin bu açıdan nasıl dönüştüğü, her biri birer meta forma dönüşen toplumsal ilişkilerin ve artı değeri gizleyen sömürü biçimlerinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu sayıda yeni rejimlerini, bu tartışmaları kapsayacak tüm toplumsal düzeyleriyle ele almak mümkün olmasa da birlikte anlamaya ve tartışmaya devam etmenin bir olanağı olarak sunuyor ve iki makale, bir yuvarlak masa söyleşisi ile bir de röportajı sizlerle paylaşıyoruz.

Ali Özkesen’in “**Öğrenci-İşçilerin Güvencesizlik Süreçleri: Yedek İşgücü Ordusu Bağlamında Bir Değerlendirme**” adlı makalesi güvencesizlik ile çevrelenen öğrenci-işçilerin emek piyasalarına eklemlenme biçimlerini araştıran nitel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Bu makale, Çankırı’da lisans eğitimi gören öğrenci-işçilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatların ışığında yaşanan güvencesizlik süreçlerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Ahmet Gire, “**Tahakküm, Çatışma ve Bir Mücadele Alanı Olarak Yazılım Emek Süreçleri**” adlı makalesi ile sayımıza katkıda bulunmuştur. Makale, 2000 sonrası yazılım üretiminde meydana gelen paradigma değişikliğinin izini sürerek emek süreci üzerindeki etkilerini etnografik bir yöntemle analiz etmiştir.

Çağrı merkezi ve posta hizmetleri alanında örgütlenme faaliyeti yürüten DİSK’e bağlı İletişim İş Sendikası Genel Başkanı **Levent Dokuyucu** dergimizin sorularını yanıtlayarak çağrı merkezlerinde sürdürülen çalışma koşullarını ve bu alanda ortaya çıkan sorunların neler olduğunu röportajında dile getirdi.

Son yıllarda yaygınlaşan çalışma biçimlerinden biri olarak karşımıza çıkan freelance çalışma, Covid-19 pandemisi sürecinde evden çalışma ile daha da büyüme göstermiştir. Biz de bu sayıda freelance çalışma koşullarını biçimini anlamak için bu çeviri alanında çalışanlarla yuvarlak masa söyleşisi gerçekleştirdik.

İyi okumalar diliyoruz.

11. Sayı Editörleri...

Öğrenci-işçilerin güvencesizlik süreçleri: Yedek işgücü ordusu bağlamında bir değerlendirme*

Ali Özkesen**

Özet

Bu çalışmada, lisans eğitimi alan ve eğitimlerini devam ettirmek için bir işte çalışmak zorunda olan üniversite öğrencilerinin çalışma koşulları ile iş gücü piyasası içerisindeki konumları incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda yirmi öğrenci-işçi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış, onların çalışma yaşamları içerisindeki güvencesizlik süreçleri aşamalar halinde ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, teorik olarak Marx'ın yedek iş gücü ordusu kavramına başvurulmuş ve öğrenci-işçilerin emek piyasası içerisindeki konumları bu bağlamda değerlendirilmiştir. Buna göre, öğrenci işçilerin güvencesizlik deneyimleri henüz çalışma hayatına girmeden başlar ve çalışma sürecinde artarak devam eder. Bu sebeple öğrenci-işçilerin güvencesizlik süreçlerini iş yerleriyle ve üretim süreciyle sınırlı görmeyip, onun daha gerisinde, iş aramaya karar verme süreçlerinden ve iş aramalarına neden olan etmenlerin incelenmesiyle başlanmalıdır. Çalışmanın ilk amacı geniş bir çerçevede bu güvencesizlik süreçlerini ortaya koymaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, öğrenci-işçilerin emek piyasası içerisindeki konumlarını anlamaya çalışmaktır. Bu araştırma neticesinde, öğrenci-işçilerin emek piyasalarına eklenme biçimleri ve emek süreçleri göz önüne alındığında yedek iş gücü ordusunun üç biçimiyle de var olduğu görülür (akıcı, saklı ve durgun). Bu var oluş biçimlerinin belirlenmesinde önemli olan öğrenci-işçilerin ortak özellikleri değil, işverenle kurdukları üretim ilişkileridir.

Precarious employment processes of student-workers: An inquiry in the context of the reserve army

Abstract

This study analyzes working conditions and the position in labor market of bachelor-degree student workers who needs to work at a job in order to maintain their education. It is conducted by semi-structured interviews with twenty student-workers, in which precarious conditions in their working life are questioned. In theoretical base, Marx's concept of reserve labor army has been analysed in order to analyse student-workers in labor market. The study shows that precarious working experiences have already started before their engagement with labor market, while work life has been triggered precarity in time. Hence, it is argued that precarious conditions of student workers is not only limited to work places and production processes but also decision-making processes to be employed and the reasons behind the need and search for employment. The main research objectives of the study is, firstly, to shed light on these precarious conditions from a broad sense and then to question the positions of student-workers in labor market. It argues that integration into the labor market processes of student workers has been experienced in all three forms of reserve army (floating, latent and stagnant). What is important in determining these forms of existence is not the common characteristics of student-workers, but the production relations they have established with the employer.

Anahtar kelimeler: Öğrenci-işçi, güvencesizlik, yedek iş gücü ordusu.

Keywords: Capitalism, Labor, Surplus Populations, Labor Unrest, Social Movements

* Bu çalışma, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Politika Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında hazırlanan tezden derlenmiştir.

** Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisat Bölümü Araştırma Görevlisi

Giriş

Eğitimlerini devam ettirebilmek için yeterli gelire sahip olmayan üniversite öğrencileri, gelir veya ek gelir elde edebilmek için çalışmaya karar verdikleri andan itibaren kendilerini güvencesizlik sarmalında bulurlar. Üniversite eğitimleri devam ederken çalışmak durumunda kalan bu öğrenciler, ister yarı zamanlı ister tam zamanlı olsun, gelir elde edebilmek için emek güçlerini satmak durumundadır. Ücretlerini ve piyasadaki istihdam koşullarını belirleyebilmekten uzak olan öğrenci-işçiler, iş gücü piyasasına eklemlendikleri andan itibaren tamamen işverene bağımlı bir çalışma ilişkisi kurarlar. İşte bu bağımlı çalışma ilişkisi öğrenci-işçilerin güvencesizliğinin en önemli nedenlerinden biridir.

Öğrenciler bu süreç içerisinde çok yönlü olarak güvencesizlikle çevrelenmiş durumdadır. Bu durum hem eğitimlerinin kalitesini etkilemekte hem de sosyo-ekonomik birçok soruna yol açmaktadır. Bu çalışmada Çankırı’da lisans seviyesinde eğitim alan ve kısmi ya da tam zamanlı olarak bir işte çalışan öğrencilerin, öğrenci-işçilerin, çalışmaya karar verdikleri andan itibaren maruz kaldıkları güvencesizlik halleri incelenecek ve emek piyasasındaki var olma biçimleri tartışılacaktır. Çalışma, yalnızca öğrenci-işçilerin çalışma koşullarının görünen bir portresini sunmamakta, aynı zamanda bu portrenin arka planını oluşturan kapitalist istihdam biçimlerini de tartışmaya açmaktadır.

Öğrenci-işçilerin hem niceliklerinin artması hem de toplumda daha görünür hale gelmesinde kuşkusuz ki en önemli etmen üniversite sayılarına bağlı olarak üniversite eğitiminin yaygınlaşmasıdır. Bu gelişmede, Türkiye’nin 2006 yılından sonraki yükseköğretim planlanmasındaki “*her ile bir üniversite*” söylemi önemli bir yer tutmaktadır. Gerçekten de 2000’li yıllarda Türkiye’de yüze yakın yeni üniversite açılmıştır ve bunların büyük çoğunluğu Anadolu kentlerine kurulan devlet üniversiteleridir. Böylelikle Türkiye’de üniversitesiz kent kalmamıştır. Üniversite sayısındaki artışla yetinilmemiş, her geçen yıl üniversiteye giriş kontenjanları da hızlı bir şekilde arttırılarak üniversite öğrencisi sayısı hem mutlak hem de görel olarak zirveye çıkmıştır. Ancak bu hızlı genişleme süreci beraberinde birçok sorun getirmiştir. Kurulan yeni üniversitelerle birlikte öğrencilerin bu yeni üniversite

kentlerinde yaşadıkları sorunların bir kısmı ise onları öğrenci-işçi olma yoluna itmiştir.

Öğrenci-işçilerin sayısı artmakta ve artık toplumda daha görünür hale gelmektedirler. Saha araştırmasının yapıldığı 2015 yılında, öğrenci-işçilerin niceliksel büyüklüklerini resmi istatistikler üzerinden izleyebilmek mümkün değildi. Hatta onlarla ilgili yazılı ve sosyal medyada haber sayısı da sınırlıydı. Ancak şu anda öğrenci-işçilerin varlıklarıyla ve çalışma koşulları ile ilgili haberlere daha sık rastlıyoruz. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) da son revizyonlarla birlikte öğrenci-işçileri niceliksel gözlemleyebileceğimiz veriler sunmaya başladı. Çalışmanın birinci bölümünde; yayınlanan bu resmi veriler incelenip, Türkiye’deki ve dünyadaki öğrenci-işçilerin durumu ve öğrenci-işçi grubunun sınırları tartışılacaktır.

İşçi sınıfını ya da alt konumlarını konu edinen bir çalışmada, onların güvencesiz bir şekilde çalıştığını ve güvencesizlik süreçlerini açığa çıkarmak önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Bu çalışmanın ikinci bölümünde saha çalışmasından elde edilen bulguların, yani öğrenci-işçilerin yaşadıkları güvencesizlik süreçleri sunulacaktır. Bu güvencesiz çalışma ve yaşama halinin sahadaki görünümü sunulduktan sonra bu görünümün ardında yatan kapitalist üretim ilişkilerinin irdelenmesi ve işçi sınıfı içinde yer alan bu grubun sınıfsal konumunun tartışılması ise üçüncü bölümde yapılacaktır. İstatistiklere dayalı ampirik bulguların ortaya konması ve yorumlanması tek başına yeterli değildir. Tarihsel bağlamından kopuk ve teorik temele yaslanmayan incelemeler eksik hatta yanıltıcı sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu açıdan işçi sınıfının bir parçası olarak kabul edebileceğimiz öğrenci-işçilerin sınıfsal konumu anlayabilmek için Marx’ın yedek iş gücü ordusu kavramını kullanmak yerinde olacaktır. Böylelikle hem öğrenci-işçilerin güvencesizlik süreçlerinin arka planını anlamış olacak hem de onların sınıfsal konumunu belirleyebileceğiz.

1. Öğrenci-İşçi Kimdir?

Öğrenci-işçi ifadesi, eğitimleri devam ederken aynı zamanda bir işte çalışan öğrencileri belirtir. Öğrencilik ve işçilik kavramı ayrı ayrı sınırları çok geniş olan iki kavram iken, birleştiklerinde çok farklı biçimlerde tezahür edilebilir. Bu tezahür, kimi için örneğin ilko-

kul sıralarında öğrencilik yapan ve okuldan sonra bir işte çalışan çocuk işçi olarak biçimlenirken, bir başkasının gözünde bir şirkette çalışan ancak lisansüstü eğitimi devam eden biri olabilir. Bu açıdan çalışmada öğrenci-işçi olarak adlandırılan grup, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren lisans bölümlerinde eğitim alan ve bu eğitim süreleri sırasında çeşitli ihtiyaçlarını gidermek için bir işte tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışanları ifade etmektedir.¹

Öğrenci-işçi terimi akademik literatüre 1970'li yıllarda girmiştir. 1975 yılında Avustralya'da Dou-se tarafından yapılan "School Students at Work" adlı çalışmada öğrenci-işçiler ilk kez ampirik olarak incelenmiştir (Munro, 2011: 34). Özellikle Avustralya ve İngiltere başta olmak üzere bu tarihten sonra öğrenci-işçiler üzerine çalışmaların sayısı yavaş da olsa artmıştır. Öğrenci sayılarındaki artışa bağlı olarak öğrenci-işçilerin sayıları da artmış ve onların çalışma nedenleri ve koşulları akademik bir merak haline gelmiştir. 1991 yılında Avustralya'da yapılan bir çalışmada 1980'li yıllar boyunca öğrenci-işçiliğin Güney Avustralya'daki artışı %64'ü aştığı vurgulanmıştır (TAFE, 1991). Ayrıca, öğrenci-işçi sayısındaki artışın Avustralya'da ve diğer yerlerde öğrenci-işçilerin yaşam alanlarında büyük problemler yaratacağı öngörülmektedir (Munro, 2011: 34). 2006 yılında Almanya'da yapılan bir çalışmaya göre Almanya'da öğrenci-işçilerin tüm öğrenciler içerisindeki oranı %60 olarak belirlenmiştir (Issevedt 2007; akt. Winkler, 2011: 132). Avrupa'da yapılan ve Avrupalı öğrencilerin sosyo-ekonomik koşullarını inceleyen *Eurostudent Report* adlı çalışmada, seçilmiş bazı Avrupa ülkelerindeki öğrenci-işçi oranları verilmiştir. Rapora göre öğrencilerin Hollanda'da %91'i, İngiltere'de %58'i, Fransa'da %47'si, İtalya'da %30'u öğrenci-işçidir (HIS, 2005). Avustralya'da 34,752 öğrenci ile yapılan nicel bir çalışmada ise üniversitede okurken yarı zamanlı bir işe sahip olan öğrencilerin oranı %72,5 olarak hesaplanmıştır (Long ve Hayden 2001; akt. Robotham, 2012: 66). Robotham

(2012: 68) İngiltere'de yaptığı 1992 sonrası kurulan üniversitelerde internet üzerinden 1827 kişi ile yaptığı araştırması sonucunda öğrencilerin %67'sinin yarı zamanlı bir işte çalıştığını ve %12'sinin ise birden fazla işte çalıştığını ortaya koymuştur. 2006 yılında ABD'nin Teksas eyaletinde yapılan bir araştırmaya göre ise öğrencilerin %75'i yarı zamanlı bir işte çalışırken, %35'i ise tam zamanlı olarak çalışmaktadır (Webster, 2006). Çin'in Macau şehrinde yapılan öğrenci-işçi araştırmasında ise öğrencilerin %64'ünün en az bir işte çalıştığı, çalışan öğrenci-işçilerin %24'ü iki işte birden ve %8,9'u da üç ve daha fazla işte birden çalışmaktadır (Morrison, 2009). Susan Curtis (2002: 133), Manchester'da yaptığı 2000 yılındaki çalışmasının devamı niteliğindeki çalışmasında 2001 yılında çalışan öğrencilerin oranını %55 olarak bulurken, bu oranın aynı departmanda 2000 yılında %43 olduğunu sadece bir yıldaki öğrenci-işçi artış oranının %28 olarak hesaplamıştır. Öğrenci-işçilerin çalışma oranları dünyanın birçok yerinde artış trendi gösterse de bazı ülkelerde diğerleri kadar yaygın değildir. Yunanistan'da yapılan bir araştırmada öğrencilerin %32'sinin ders döneminde bir işte çalıştığını, bunun %10'unun da ailesiyle birlikte çalıştığı tespit edilmiştir (Dimtrios ve Karaliopoulou, 2005: 35).

Öğrenci-işçiler üzerine yapılan ilk akademik çalışmalar öncelikle onların niceliksel varlıklarını ortaya koymak yönünde olsa da takip eden dönemlerde çalışma nedenleri ve koşulları ayrıca incelenmiştir. Öğrenci-işçilerin çalışmaları üzerinde en önemli etken ekonomik ihtiyaçlardır. Evans, Gbadamosi ve Richardson (2014) tarafından İngiltere'de yapılan araştırmaya göre, öğrenci-işçilerin çalışmasında en etkili faktör olarak ekonomik gereksinimler görülmüştür. Ancak diğer çalışmalardan ve diğer ülke örneklerinden farklı olarak İngiltere'de çalışan öğrenci-işçiler üniversiteye gelmeden önce sahip oldukları yaşam standartlarını korumak veya arttırmak için de çalışırlar. Örneğin sürücü ehliyeti almak ve bir araba sahibi olmak, İngiltere'de öğrenci-işçiler için önemli bir çalışma nedenidir (Evans vd, 2014: 84). İngiltere, Manchester'da yapılan araştırmada David Robotham (2012), öğrenci-işçilerin çalışma motivasyonunu öncelikli olarak finansal nedenlere bağlarken, diğer şartlar sabit kaldığında, merkezi destekleme (devlet bursu vs.) azaldıkça öğrenciler üzerinde artan ekonomik

1 Çalışmanın ilk safhasında, sahaya inmeden önce, yalnızca tam zamanlı çalışan öğrenci-işçilerin çalışmaya dahil edilmesi planlanmıştı ancak sahadan elde edilen ilk bulgular sonucunda "yarı-zamanlı" çalışanların da dahil edilmesi uygun görülmüştür. Zira bu yarı zamanlılık hali yalnızca bir söylemden ibarettir. Günlük 8 saate yaklaşan, haftalık 40 saati bulan sürelerin gerçek anlamda yarı zamanlı olarak görülmesi mümkün değildir.

baskının çalışma refleksini de arttırdığını belirtmiş, öğrenci-işçilerin yalnızca %15'inin ek gelir amacıyla çalıştığını saptamıştır.

Türkiye'de öğrenci-işçiler üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte giderek artan bir ilgi de söz konusudur. Bazı çalışmalar Türkiye'deki öğrenci-işçi varlığını inceleyebilmemiz için bize dolaylı bilgiler sunar. Anadolu Üniversitesi (1999) öğrencileri ile yapılan araştırmada, öğrencilerden %5,2'si eğitim için gerekli kaynağı kendisinin çalışarak elde ettiğini belirtmiş (Can vd. 1999). 2003 yılında ise yapılan başka bir üniversite gençliği araştırmasında ise bu oran %6,1 olarak hesaplanmıştır (Yazıcı vd. 2003). Türkiye'deki bu oranların dünya geneline göre çok düşük olması Türkiye'de öğrenci-işçilerin az olduğu anlamına gelmez. Türkiye'de yapılan bu iki araştırmanın amacı Türkiye'de öğrenci-işçileri ortaya çıkarmaktan ziyade üniversite gençlerinin yaşamlarını nicel verilerle ortaya koymaktır. Araştırmalarda sorulan gelir kaynağı soruları ise öğrenci-işçilerin oranını bulmakta yetersiz kalabilir.

Öğrenci-işçilerin tüm çalışanlar içerisinde oranını daha net görebileceğimiz güncel bir çalışma ise akademinin dışından bankacılık sektöründen gelmektedir. HSBC bankasının 2018 yılında yayınlamış olduğu *Eğitimin Değeri ve Başarımın Fiyatı* başlıklı raporda Türkiye'ye ve diğer ülkelere ait eğitimle ilgili veriler paylaşılmaktadır. Rapor genel olarak üniversite eğitiminin maliyetleri üzerine odaklansa da bu maliyetlerin nasıl karşılandığına ilişkin bilgiler de vermektedir. Rapora göre, Türkiye'deki öğrenci-işçilerin, rapordaki ifadeyle eğitim masrafları için ücretli bir işte çalışan üniversite öğrencilerinin, araştırmaya katılan tüm üniversite öğrencilerine oranı %81 diğer ülkelerin ortalama oranı ise %85'tir (HSBC, 2018).²

Öğrenci-işçilerin Türkiye'deki üniversite öğrencileri arasındaki yaygınlığı çoğunlukla tahminler çikarsamalar üzerinden yapılmaktaydı. İleri Haber'den İrmak İldır ve Anıl Bayraktar'ın haberine 2014 yılında öğrenci-işçilerin sayısının Türkiye'de 400 bin civarı olduğu tahmin edilmekteydi (2014, 22 Ekim). Başka haber kaynakları da aynı dönem için benzer sonuçlara ulaşmaktaydı. Ancak son zamanlara kadar

öğrenci-işçilerin sayısı hakkında daha net bilgilere ulaşmak mümkün olmadı. TÜİK tarafından gerçekleştirilen bazı revizyonlar ile öğrenci-işçiler hakkında ilk defa resmi bir veriye ulaşma imkanımız oldu. İş gücü istatistikleri içerisinde "*Genç nüfusun eğitimde ve istihdamda olma durumu*" başlıklı tablonun altında eğitim ve istihdamda olanlar kategorisindeki veriler öğrenci-işçilerin sayısı hakkında daha net bilgiler sunmaktadır. Veriler üç ayrı yaş grubuna ayrılmış: (i) 15-19, (ii) 20-24 ve (iii) 25-29. Bizim örneklemimiz açısından 20-24 yaş grubu üniversiteli öğrenci-işçileri gösterdiğini düşünebiliriz.³ Verilere göre 2014 yılında Türkiye'de 20-24 yaş grubu içerisindeki öğrenci-işçi sayısı 686 bin iken, öğrenci-işçiler bu yaş grubu öğrencilerin %33,5'ini oluşturmaktadır. 2016 yılı içerisinde ise sırasıyla; 850 bin ve %40 civarındadır. Unutmamak gerekir bu sayılar farklı yaş grubundan öğrencilerin eklenmesiyle artabilir, istihdamda kategorisi içerisinde yer alan stajyerlerin çıkartılmasıyla azalabilir. Ancak yine de genel eğilimi görmek açısından önemli bir gelişmedir. Verilerin yayınlanmasıyla birlikte öğrenci-işçiler üzerine akademik ilginin daha da artacağı öngörülebilir.

Tablo 1. Yıllara Göre Öğrenci-işçiler (20-24 yaş)

Yıllar	Eğitim ve istihdamda olanlar (bin kişi) (20-24 yaş)	Öğrenci-işçi oranı (Yüzde) (EİO/Eğitimde olanlar) ⁴
2014	686	37
2015	713	38
2016	760	38
2017	761	39
2018	754	39
2019	651	35
2020	552	29

Kaynak: TÜİK https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 *Genç nüfusun eğitimde ve istihdamda olma durumu*; son erişim: 23.05.2021

3 Veride gruplanan üç yaş grubu da esasen öğrenci-işçilerdir ancak bu çalışmanın evrenini temsil öğrenci-işçiler ise lisans eğitimi alan öğrenci-işçilerdir. 20-24 yaş aralığı üniversiteli öğrenci-işçilerin büyük bölümünü kapsadığı düşünülebilir ancak hepsini içermez. TÜİK veri seti ile ilgili ayrıntılı bir metaveri açıkladığı için bu grubun içindeki ön-lisans öğrencilerini, açık öğretime kayıtlı öğrencileri ve ya istihdamda olarak adlandırılan stajyer sayılarını bilemiyoruz. Yine de tüm bu eksikliklere rağmen, bu veriler önemlidir. Bize öğrenci-işçiliğin genel oranıyla ve yıllara göre değişimiyle ilgili nicel bilgiler sunmaktadır.

4 Eğitim ve istihdamda olanların 20-24 yaş grubundaki tüm öğrencilere oranı

2 Bu çalışmada Türkiye verileri için 502 aile ve 100 öğrenci ile görüşüldüğü belirtilmektedir.

Akademik alanda ise öğrenci-işçiler üzerine yapılan öncü çalışmalardan biri Özlem Irmak Balkız'ın (2015) *Üniversite Öğrencileri İşgücü Piyasasında* isimli çalışmasıdır. Türkiye akademik literatüründeki öğrenci-işçiler ile ilgili çalışmaların sınırlılığına dikkat çeken yazar, çalışmasının bir sosyolojik tartışma başlatmasını amaçlamakla birlikte, yaptığı saha araştırmasının sonuçlarıyla hem öğrenci-işçilerin varlığını göstermeye çalışmakta hem de onların çalışma ve eğitim koşulları hakkında ayrıntılı bilgi vermektedir. Üniversite eğitiminin tam zamanlı bir faaliyet olmaktan giderek uzaklaşmakta olduğunu belirtirken emek piyasası içerisinde "öğrenci-işi" olarak kavramsallaştırılabilecek kayıt dışı, gündelik ve güvencesiz bir çalışma biçimiyle birlikte gizli bir emek kategorisi oluştuğunu ileri sürmektedir (Balkız, 2015: 114). Doğrudan öğrenci-işçileri konu edinen bir diğer çalışma Nagihan Durusoy Öztepe'den gelmektedir. Öztepe (2018), *Denizli İşgücü Piyasasında Üniversite Öğrencileri* adlı çalışmada Pamukkale Üniversitesi'ndeki öğrenci-işçileri incelemektedir. Çalışmada öğrenci-işçilerin çalışmalarının ekonomik ihtiyaç temeli vurgulanırken öğrenci-işçilerin iş gücü piyasasına güvencesiz bir şekilde eklenildiği vurgulanmaktadır (Durusoy Öztepe, 2018: 274). Türkiye'de öğrenci-işçilerin varlığından ve çalışma koşullarından bahseden bir başka çalışma ise Gamze Yücesan Özdemir'in çağrı merkezi çalışanlarının çalışma koşulları araştırdığı çalışmasıdır. Araştırmaları sonucunda 2014 yılında *İnatçı Köstebek* adıyla yayınlanan çalışmasının bir bölümde öğrenci-işçilere yer vermiştir:

"Öğrencilik yıllarında çalışma yaşamının içinde olmak, en değerli sosyalleşme mekanı olan kantinde vakit geçirememek, kapitalist hayatın üretim noktasından azade tutup okumaya fırsat tanıdığı üniversite yıllarından vazgeçmek gibi kayıplara neden olmakla birlikte, bu süreç, kapitalist üretim ilişkilerinin en acımasız ve sert yüzüyle gençlik ateşi içindeyken karşılaşmak ve sınıf hareketinin gündemine dahil olabilmek gibi dönüşümlere de sahiptir." (Yücesan-Özdemir, 2014: 87).

2. Öğrenci-işçilerin Güvencesizlik Halleri

Öğrenci-işçilerin güvencesizlik halleri yalnızca çalışma koşulları ile ilgili değildir. Öğrenci-işçiler, çalışma

ya başlamadan önce diğer öğrencilerle ortaklaşa bir şekilde, maruz kaldıkları ve onları öğrenci-işçi olma yoluna iten birçok güvencesizlik haliyle çevrelenmişlerdir. Çalışmaya başlamadan önce yaşadıkları güvencesizlikleri iki grup altında inceleyebiliriz: (i) İşle doğrudan ilgili olmayan ekonomik kaynaklı güvencesizlikler (ii) çalışmaya karar verdikten sonra işe girene kadar yaşadıkları güvencesizlikler. Birinci gruptaki güvencesizlik ister öğrenci-işçi olsun ister olmasın, aslında, tüm öğrencilerin karşılaştığı ekonomik ve sosyal zorlukları temsil eder.

2.1 İş Öncesi Güvencesizlik

Öğrencilerin baş etmek zorunda oldukları ekonomik zorlukların başında genel yaşam gideri ve barınma sorunu gelmektedir. Genel yaşam giderleri hem üniversiteye başka şehirlerden gelen öğrencilerin sorunudur hem de Çankırılı öğrencilerin sorunudur. Çankırı Karatekin Üniversitesi'ne gelen öğrencilerin yaklaşık %88'i Çankırı dışından gelmekte ve gelir seviyesi olarak orta ve alt grubu temsil etmektedir (Arslan, 2014). Barınma sorunu ise dışarıdan gelen öğrencileri daha çok etkiler. Yurt olanaklarının kısıtlı olması ve şehirde üniversitenin açılmasıyla birlikte artan emlak kiralari öğrencileri ekonomik olarak zorlamaktadır.

"Buraya ilk geldiğimde şeyde kaldım Otel'de kaldım 1-2 ay falan. İlk gelenden 500 alıyorlar, sonra 300. Orada zaten sadece yatak, sıcak su internetim vardı. Hani yemek yoktu, kahvaltı yoktu, hiçbir şey yoktu yemek adına, dışarıdan yiyorduk sürekli. Ondan sonra arkadaşımın yanına eve geçtim." (Süha, Oto yıkama).⁵

Barınma sorunu, öğrencileri çalışmaya yönelten birincil faktörlerden biri. Eğitimine devam edebilmek için zaten sınırlı bir gelire sahip olan öğrenciler bu beklenmedik durum karşısında ek gelirlere ihtiyaç duymaktadır. Beklenmedik durumdan kasıt iki türdür. Birincisi yurt kontenjanlarındaki sıkıntı (talebi karşılamaktan çok uzak olması), ikincisi konut kiralardır. Yukarıda da bahsettiğim gibi, üniversitenin açılması ile birlikte konut kiralari çok yüksek oranlarda artmış ve bu artıştan öğrenciler daha çok etkilenmiştir. Ev sahipleri öğrenciye ev kiralamayı bir yandan riskli olarak görüp istemezken, diğer yandan bu riski

5 Görüşmecilerin kişisel verilerinin korunması amacıyla onlara sahte isimler verilmiştir.

karşı tarafa, yani öğrencilere yüklemeye çalışmaktadır. Yapılan görüşmelerden ve kişisel gözlemlerden görüldüğü üzere öğrenciler için aynı konutun kirası kişi sayısına göre farklılık arz etmektedir. İki öğrenci ev tutmaya gittiğinde aynı evin kirası 600 TL iken, üç öğrenci söz konusu olduğunda aynı ev 750 TL'ye kiralanmak istenmektedir.⁶ Barınma sorunuyla birlikte genel yaşamsal giderler ve eğitim giderleri de önemli bir zorluktur öğrenciler için. Barınma sorununun halledilmesiyle birlikte ona bağlı olarak başka masraflar ve sorunlar da beraberinde gelmektedir.

“Ben normalde zaten buraya gelmeden önce de çalışmayı seven bir insandım ama buraya geldiğimde ev, okul sürekli bir harcama oluyor. Okula gideceksin yol parası gerekiyor, evde yaşıyorsun elektrik, su, kira, doğalgaz sürekli bir fatura geliyor. Aldığım burs bunlara yeterli gelmiyor. Ailenden de bir şeyler alıyorsun ama onlar da bir yerden sonra yeterli gelmiyor. O yüzden en iyisi kendi parayı kazanarak kendi ayakların üzerinde durman gerekiyor.” (Mine, Çağrı merkezi).

Mine'nin aktardıkları bir öğrencinin sözlü kısa bir bilançosu gibidir. Bir yanda masraflar ve bilançonun giderleri gözükmürken, diğer yanda da gelir kalemleri gözükmektedir. Öğrencilerin çalışma haricindeki gelirleri burs/kredi ve aile destekleri iken, giderler kalemi çok daha kalabalıktır. Bu sorunları çözmek için öğrencilerin birçoğu kredi kartı kullanımına başvurmaktadır. Bu ise sorunu çözmekten ziyade sorunu bir süreliğine erteler ancak orta vadede daha da derinleştirir.

“Elbise, zaten kredi kartını onun için kullanıyorum. Limiti onun işe girince tekrardan bir 500 olacak, ihtiyaç duydukça ihtiyacım olan şeyi oradan alacağım. Elbisemi falan. Çünkü öğrencisin, ben bir anda alışverişte 200-300 falan versem ben o ay aç kalırım. Ama kredi kartına taksite böldürünce aylık 50 lira 100 lira neyse adama çok koymaz yani.” (Adem, Satış Elemanı).

Çankırı'da eğitim gören öğrencilerin maruz kaldıkları ve onları öğrenci-işçi olmaya yönelten güvencesizlikler diğer illerde yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir. Durusoy Öztepe'nin (2018) Denizli'de yaptığı araştırmada ve Balkız'ın (2015) Aydın ilini kapsayan çalışmasında öğrencilerin çalışmalarına neden olacak derecede ekonomik güvenceden yoksun olduğu görülmektedir. Ayrıca her iki örnekte de Çankırı'daki

öğrencilere benzer bir şekilde barınma sorunu ve özellikle kredi kartı kullanımına bağlı öğrenci borçluluğu öğrencileri çalışmaya yönlentmektedir.

Kapitalist üretimin koşullarından biri, üretimde ücretli emek kullanımınıdır. İş verenin emek gücünü satın alabilmesinin koşulu, işçinin bu metayı özgürce kendi isteği ile satmasıdır. İşçiye bu istek, aslında zorla kabul ettirilmiştir; çünkü ihtiyaçlarının karşılanması tek yolu budur. Üretim araçlarının mülkiyeti tekel bir şekilde kapitalistin elindedir ve işçinin buna erişimi ancak emek gücünü satarak olur. Ekonomik koşullardaki güvencesizlik diğer bütün güvencesizlikleri önceler ve diğerlerinin oluşumuna uygun koşulları hazırlar. İş gücü piyasasına bu ekonomik güvencesizlik ile eklemeye çalışan öğrenciler diğer güvencesizlik karşısında kendini savunabilecek araçlardan ve güçten yoksundur. Çalışma hayatında irade oluşturamama, isteklerini talep haline getirip onları işverene sunamama hali olan irade güvencesizliği, çalışma başlangıcında olabildiği gibi bütün bir çalışma evresinde de olabilir. Mevcut olan bu irade yitimi ise itaat ve boyun eğmenin temel nedenidir (Yücesan-Özdemir, 2014).

2.2 İşle İlgili Güvencesizlikler

Öğrenci-işçiler hizmet sektörünün vasıf gerektirmeyecek işlerinde kariyer beklentisinden uzak, günü kurtarır bir şekilde çalışırlar. Öğrenci-işçiler genellikle mağazalarda satış danışmanlığı, kafelerde garsonluk, çağrı merkezlerinde satış elemanlığı ve fast food restoranlarda dağıtımçı olarak çalışırlar. Öğrenci-işçilerin işle ilgili güvencesizlikleri aslında çalışmaya karar verdikleri andan itibaren ve özellikle iş arama sürecinde başlar. Çankırı'nın ekonomik yapısı ve iş gücü piyasasının kısıtlı imkânları öğrencilik halinin getirdiği eğitime devam etme zorunluluğu ile birleşince öğrenci-işçilerin genel çalışma alanı Çankırı Merkez'de hizmet sektörü ile ilgili işler olmaktadır.

Çankırı'nın iş olanakları hem Çankırlı gençler, hem de eğitim amaçlı Çankırı'ya gelmiş gençler için kısıtlıdır. Bölgenin Çankırlılar için istihdam yaratmayışı yüzünden bölge, büyükşehirlere sürekli olarak göç vermektedir (Keser, 2013). Üniversitenin kurulmasıyla birlikte Çankırı'nın, özellikle merkez ilçesinin nüfusu artmış, ancak bu artışa bağlı olarak iş olanakları aynı oranda gelişmemiştir. Öğrencilerin ve üni-

⁶ Ücret ve harcamalar ile ilgili bilgiler yorumlanırken saha araştırmasının 2015 yılında yapıldığına dikkat edilmelidir.

versite personelinin sayısındaki bu yükselme, şehirde bazı taleplerin artmasına neden olmuştur. Bu talepler doğrultusunda şehre yeni kafeler, fast food restoranlar ve bir AVM açılmıştır. Öğrenciler bu açılan bu yeni yerlerin hem müşterileri hem de ucuz iş gücü olarak potansiyel çalışanları olmuşlardır.

“Çankırı’da genel olarak hiç çalışma koşulu yok bence. Ben Çankırı’da yetişkinler için de düşünüyorum bir iş arayan insanın gidip de kolayca iş bulabileceği bir yer yok Çankırı’da. Ama öğrenciler için bu sıkıntı değil, bol. On liraya da iş var, on beş liraya da iş var... Öğrenci açısından bol, çünkü öğrenciye vereceğin ücret belli, az ücret verirsin.” (Şafak, Taşımacı).

İş görüşmesi süreci, genel olarak öğrenci-işçilerin koşullarını sunduğu yani ders saatleri ve sınav günleri gibi çalışamayacakları saatleri belirttiği ve belirtilen koşullar altında ne şekilde çalışacaklarının, ücretin ve diğer çalışma koşullarının ise işveren tarafından belirlendiği bir süreçtir. Öğrenci-işçilerin içerisinde bulunduğu koşullar onların irade güvencesizliğine neden olmakta ve görüşme süreci içerisinde çalışma koşulları hakkında pazarlık etme şanslarını ellerinden almaktadır. Bu da öğrenci-işçilerin ek talepleri bir yana, yasadan doğan haklarını dahi talep etmelerini engellemektedir. Görüşmelerde çalışma koşulları işverence, piyasanın öğrenci-işçilere sunduğu koşullar üzerinden şekillenirken, öğrenci-işçilerin eski işleri ise bu yeni koşulların daha iyi ya da daha kötü olarak sınıflandırılmasında etkilidir. Ancak bir yandan da her türlü sömürü devam etmektedir. Bu yeni durum ve yeni “ideal” iş sadece öncekinin makyajlanmış ve baskının biraz daha gevşetilmiş halinden başka bir şey değildir. Görüşmecilerimizden Mücella, Çankırı’daki ilk işinde AVM’nin çocuk bakım bölümünde çalışmış daha sonra arkadaşının önerisiyle kafenin patronundan kafede çalışması için teklif almıştır. Görüşmecilerden, çocuk bakımında çalıştığı süre boyunca türlü baskı ve güvencesizlikle mücadele etmek zorunda olan biri, çalışma koşullarını şöyle açıklıyordu: “*Ama oranın şartları çok ağırdı. Yani gerçekten, sabah 9.30 akşam 10, telefonlarımız toplanıyor, yemek yok, kendi cebinden yiyorsun, aram yarım saat günlük, lavaboya bile zor gidiyorsun.*” Bu çalışma koşullarından sonra görüşmecinin, AVM’de bulunan bir kafeden aldığı iş teklifinin koşullarını, tamamen önceki çalışma koşullarının belirlediği görülür;

“İlk olarak ücret, çalışma saatlerinden bahsettik. ‘Başlarsanız, saati 2 liradan sonradan zaten birkaç ay sonra ücretiniz artıyor.’ dedi. ‘Biraz da çalışma şartlarınıza, gayretinize göre değişecek.’ dedi. ‘Kafe işi çok eğlenceli iş.’ dedi. ‘Sürekli yemek yapıyorsunuz. Ne telefonlar toplanıyor orda ne müzik dinlediğinde sana bir engel var, arka tarafta gırgır şamata arkadaşlarınla eğlenerek yemek yapıyorsun yorulduğunda oturup dinleniyorsun, telefonun sürekli elinde canın sıkıldığında açıp bakabilirsin. Çok rahat bir ortam.’ dedi anlattı. ‘Severek yaptığında çok güzel bir meslek.’ dedi.” (Mücella, Kafe/Garson).

Sigorta ve diğer sosyal haklarla birlikte tatillere ilişkin düzenlemeler öğrenci-işçiler için yoğunluklu olarak söz konusu değildir. Sigorta, işveren tarafından teklif edilmemekle birlikte öğrenci-işçiler tarafından da istenmemektedir. Maliyet unsuru düşünüldüğünde işverenin istememesi iş gücü piyasalarında sıklıkla karşılaştığımız bir durumdur. Öğrenci-işçilerin istemeyiş nedeni ise tek düzenli gelir kaynakları olan KYK kredi/burslarının kesilme riskini göze almak istememeleridir.

“Şu anda normal nakit ödeme şeklinde oluyor, kendi sigortam yok. Kredim olduğu için sigorta başlangıcı yaptırmadım, çünkü kredi kesilme durumu var. Babamın sigortasından normalde faydalanıyorum ama normalde 18 yaş üstünde bir işe başladığında kendi sigortanın başlaması lazım ama kredinin kesilme durumundan başlatamıyorsun... Sigorta başlangıcı istiyor musun diye sordular ama ben kredi aldığım için kredim kesileceği için sigorta başlangıcı yaptırmadım... Sigorta başlangıcı istemiyorsan, evrak imzalaman gerekiyor ben sigorta istemiyorum diye.” (Mine, Çağrı merkezi).

2.3 Çalışma Süreleri ve Ücretler

Araştırmayı planlama sürecinde, ön görüşmeler yapılmadan önce çalışmanın kapsamı, tam zamanlı çalışan öğrenci-işçiler ile sınırlıydı ancak pilot çalışma ve ön görüşmeler gösterdi ki, öğrenci-işçiler için yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışma süreleri tahmin edilenden ve literatürdeki sınırlardan çok farklıdır. İş hukukuna göre yarı zamanlı çalışma, iş yerinden çalışılan ortalama çalışma süresinin üçte ikisinden az süren işler için kullanılmaktadır. Çankırı’da öğrenci-işçilerin bahsettiği yarı zamanlı çalışma ise günde 8 saat ve daha azını, tam zamanlı çalışma ise günde 10-12 saat arası çalışmayı temsil eder.

“Güzel değil, çünkü çok fazla çalıştırıyorlar özellikle

öğrenciler çalışmak istese şey konumuna koyuyorlar, hani enayi konumuna koyuyorlar. 9 saat 10 saat çalıştırıyorlar, part time olarak... Çalışma saatleri 9 saat. Diğer kafelerde 9 saat partime olarak geçiyor. Fullde de 12 saat.” (Deniz, Kafe).

Öğrenci-işçilerin bu sürelerde çalışmaları ilk görünüşte eğitimle birlikte mümkün olmayan afaki süreler olarak görülebilir. Ancak abartıdan uzak ve doğrudur. Öğrenci-işçiler her ne kadar eğitimleri ön planda olarak görülse de çoğu zaman eğitimlerinden fedakarlık yapıp bu çalışma sürelerine riayet etmek durumundadır. Bu durumun sonucu öğrenci-işçilerin her zaman derse katılmamaları sonucunu doğurmaktadır. Örgün öğretimde olan öğrenciler ders çıkışında akşam saatlerinde, ikinci öğretimdeki öğrenciler ise ders öncesi gündüz saatlerinde çalışmaktadır.

Çankırı’da çalışan öğrenci-işçilerin büyük çoğunluğu haftanın her günü çalışmak durumundadır. Hafta sonu ve hafta içi derslerinin olmadığı günlerde çalışan öğrenci-işçilerin ise, işe gittikleri her gün 12 saati aşan sürelerde çalıştıklarını ifade etmiştik. Bu grup her gün çalışan öğrenci-işçilere nazaran daha küçük bir gruptur. Derslerinden arta kalan bütün zamanlarda işe giden öğrenci-işçiler grubu daha yoğunluktadır. Bu öğrenci-işçiler, derslerinin olmadığı günler ve hafta sonları diğerleri gibi 12 saatlik sürelerde çalışırken, haftanın diğer günleri ise olabildiğince uzun sürelerde çalışmaktadırlar. Öğrenci-işçiler, hafta içi okulda bulunmaları gereken ders saatleri dışında çoğunlukla iş yerlerinde bulunmaktadır. Derslerinden dolayı 12 saat yani tam zamanlı çalışamayan öğrenci işçiler, bu günlerde yarı zamanlı denilen 4-8 saat arası sürelerde çalıştırılmaktadır. Görüşmelerimizden elde ettiğimiz verilere göre, görüşmecilerin yarıya yakını haftalık olarak toplamda 45 saati geçen işlerde çalışmaktadır. 45 saatten az çalışan öğrenci-işçilerin, ortalama 30-38 saat aralığında çalıştırıldıklarını ve bu sürelerin onlara yarı zamanlı olarak aktarılarak ücretlendirildiğini vurgulamak gerekir.

Çalışma süreleri Türkiye ortalamasına yakın, ancak tanımlandığı gibi kısmi zamanlı olmayan öğrenci-işçilerin aldıkları ücretler de olması gerekenin çok altındadır. Türkiye’de 2015 yılı için günlük asgari ücret 40 lira 5 kuruştur. Çankırı’da saatlik ücretle çalışan öğrenci-işçiler ise çok uzun sürelerle çalışmalarına rağmen, düşük olması nedeniyle her zaman tartışılan

asgari ücret seviyelerine bile yaklaşamamaktadır. Saatlik ücret olarak kafelerde en fazla 3 lira alan öğrenci-işçiler, 12 saate varan çalışma günlerinde en fazla 36 lira kazanabilmektedir. Bu durum, yani asgari ücretin dahi altında çalışma durumu, yalnızca saatlik ücret alan öğrenci-işçiler için geçerli değildir. Günlük ücret alan öğrenci-işçiler de çok uzun sürelerde çalışmalarına rağmen günlük kırk liranın altında bir ücret alırlar.

“Orada, 12 saat ayaktaydık hocam. Sabahları 9’da gidiyordum akşam 9.30 10 gibi çıkıyordum. Günlüğü 30 lira veriyorlar. Onu da 2 hafta sonra veriyorlardı. Hatta 35 lira olan şeyler de vardı. Firmasına göre değişiyordu ama ben hep genelde 30 lira aldım.” (Elvan, Kafe/Garson).

“Ücret olarak tam gün çalıştığımda 25 lira, 12 saat çalıştığımda, part gittiğim zamanda 6 saat gittiğimde 12,5 lira diyelim, ona göre hesaplıyorlardı da ben altı saat çalışsam bana 15 lira veriyordu yani 2-3 liranın hesabını yapmıyordu.” (Adem, Satış Elemanı).

Öğrenci-işçilerin genel güvencesizlik deneyimlerini özetlemek gerekirse; bir kere öğrenci olarak Çankırı’ya geldikleri andan itibaren ekonomik bir güvencesizlik ile eğitim hayatlarına başlayan öğrenci-işçiler barınma, eğitim ve genel yaşam giderlerini karşılamak için çalışmak zorundadır. Bu zorunluluk hali onların iş gücü piyasası içerisinde irade güvencesinden yoksun olarak atılmaları anlamına gelir. Çalışmaya karar verdikleri andan itibaren hem iş arama sürecinde hem iş görüşmelerinde bu güvencesizliklerle mücadele etmek zorunda kalırlar. Çalışma dönemi ise ekonomik olarak bir nebze rahatlığı getirirse de öğrenci-işçilerin kayıpları çok daha fazladır. Bu süreçte eğitim ve sosyal hayatlarından kısıntılar yapmak zorunda kalırlar. Bununla birlikte sahip oldukları çalışma koşulları da güvencesizlikle doludur. Neticede güvencesizlikle kuşatılmış iş gücü piyasası içerisinde hizmet sektöründe esnek bir biçimde istihdam edilen bu öğrenci-işçiler, uzun çalışma süreleri ile çalıştırılıp, asgari ücretin çok altında ücretlendirilirler.

3. Yedek İş Gücü Ordusu Olarak Öğrenci-işçiler

Öğrenci-işçiler üzerine yapılacak bir çalışmada yalnızca onların çalışma koşulları hakkında bilgi vermek, güvencesiz çalışma koşullarında çalıştıklarını

belirtmek yeterli olmayacaktır. Özellikle Türkiye’de iş gücünün önemli bir bölümü, esnek çalışma biçimleri içerisinde güvencesiz bir şekilde çalışmaktadır. Peki, sayıları gün geçtikçe artan bu öğrenci-işçilerin iş gücü piyasası içerisindeki konumlarını nasıl belirlememiz gerekir? Ana akım iktisat teorilerinde temel olarak nüfus istihdamda, işsiz ve iş gücünün dışında olmak üzere üç grupta sınıflandırılır. Bu sınıflandırma temel olarak nüfusun iş gücü olarak belirlenen kısmının etkin kullanımına ve iş arayan kesime dair öznel değerlendirmelere dayanır. Bu yönleriyle anlık ve sermayenin ihtiyacına göre yapılan bu sınıflandırma ve ölçüm yöntemi üretim biçimine özgü tarihsel koşullardan kopuk bir çerçeve çizer (Oğuz, 2016). Ayrıca çalışmamızın konusu olan öğrenci-işçilerin emek piyasası içerisindeki konumlarını ana akımın bu üç kategorisi içerisinde belirlemek pratikte yakın zamana kadar olanaklı değildi. Türkiye’deki öğrenci-işçi olgusunu yukarıda tartışırken değindiğimiz gibi TÜİK öğrenci-işçileri kapsayan verileri yeni açıklamaya başladı. Bu veriler henüz tatmin edici nitelikte değildir. Eğitim ve istihdamda olan gençlerin sayısı yalnızca yaş aralıkları bazında açıklanmakta, dolayısıyla bu yaş grubu içerisindeki öğrencilerin eğitim seviyeleri bilinmemektedir. Ayrıca öğrenci-işçilerin istihdam biçimleri düzensiz olduğu için aynı anket döneminde birkaç kere bu öğrenci-işçiler iş değiştirmiş veya işten ayrılmış olabilir. Bunun yanında, geleneksel iş gücü istatistikleri anlayışı çerçevesinde üretilen bir sınıflandırma içerisinde henüz öğrenci-işçi olmayan öğrenciler, genel olarak iş gücüne dahil edilmez, en iyi olasılıkla öğrenci-işçi olduklarında istihdam içerisinde değerlendirilebilir. Ancak öğrenci olmaları sebebiyle işsiz olarak değerlendirilmeleri, belirlenen işsizlik kriterleri içerisinde mümkün değildir. Bu açıdan öğrencilerin çalışma dönemlerinde istihdamda değerlendirilip, çalışmadıkları dönemde ise iş gücüne dahil edilmemeleri tanımlama kriterlerine göre tutarlı görünse de gerçekçi ve nesnel değildir. Bu bağlamda öğrenci-işçilerin emek piyasası içerisindeki konumlarını belirlemek için Marx’ın göreceli artık nüfus teorisi ve yedek iş gücü kavramı kullanılacaktır. Bu teori içerisinde nüfus üç temel kategori altında incelenebilir: (i) Üretim araçlarına sahip olanlar, (ii) aktif iş gücü ordusu ve (iii) yedek iş gücü ordusu. Öğrenci-işçilerin iş gücü piyasası içerisindeki konumlarını bu bağlam-

da değerlendirmeden önce Marx’ın yedek iş gücü ordusu kavramını açıklamak gerekir.

Yedek iş gücü ordusu kavramı Marx’ın kapitalizme özgü olarak adlandırdığı göreceli artık nüfus teorisinden gelir. Marx (2013), emek talebinin toplam sermayenin büyüklüğü ile değil onun değişir kısmının büyümesiyle arttığını savunur. Hatta toplam sermayenin genişlemesi emek talebinin artmasına değil azalmasına yol açar.

“Değişir sermaye kısmında toplam sermayedeki büyüme ile birlikte hızlanan ve bu büyümeden daha hızlı olan göreceli küçülme, diğer tarafta, tam ters şekilde, işçi nüfusun sayısında, her zaman, değişir sermayedeki ya da bu nüfusa iş vermeyi sağlayan araçların miktarındaki artıştan daha hızlı bir mutlak artış oluyormuş gibi gözükür. Aslında, sahip bulunduğu enerji ve genişlikle doğru orantılı bir şekilde, sürekli olarak bir göreceli, yani sermayenin ortalama değerlendirme ihtiyaçları açısından aşırı, bu nedenle de fazla ya da artık işçi nüfusu yaratan, kapitalist birikimin kendisinden başka bir şey değildir.” (Marx, 2015: 609)

Görüldüğü gibi Marx’ın ifadeleriyle bu durum kapitalist birikim kaynaklıdır ve işçiler sermaye birikimi için kapitaliste üretim yaparken aynı zamanda kendilerinin artık nüfus haline getirilmesinin koşullarını da üretmiş olur. Bu yönüyle artık nüfusun varlığı kapitalizm için bir varlık koşuludur. Bu oluşturulan artık nüfus da sermaye için bir yedek iş gücü ordusunu oluşturur.

“İşçi sınıfının çalışmakta olan kısmının aşırı çalışması, işçi sınıfının yedek kısmını büyütürken, diğer taraftan, yedekte bulunan kısmın rekabet yoluyla çalışmakta olan kısım üzerinde yarattığı baskının artması, çalışmakta olan işçileri aşırı çalışmak ve sermayenin diktasına boyun eğmek zorunda bırakır.” (Marx, 2015: 614).

Marx’tan alıntıladığımız son bölüm önemlidir, çünkü öğrenci-işçilerin iş gücü piyasası içerisinde var oluş biçimini gösterir. Öğrenci-işçiler iş gücü piyasası içerisinde aktif iş gücü ordusu içinde var olamazlar çünkü çalışma istekleri düzensizdir ve her şeyden önce öğrencilik kimlikleri ön plandadır. Bu şekilde olmasa dahi –diğer eğilim daha güçlü olmasına rağmen- iş gücü piyasası içerisinde algılanış biçimleri hep öğrenci kimlikleri üzerinedir. Bu sebeple, düzensiz, sigortasız ve geçici, günü kurtarmaya yönelik işlerde istihdam edilirler. Bu günü kurtarma olgusu, hem işveren hem de öğrenci-işçi için geçerlidir. Öğ-

renci-işçi, acil ekonomik problemlerine fon sağlamak amacıyla bir işte çalışmaya başlar. Öğrenci-işçi, bir gelecek tahayyül etmediği işinde gücünün ve sabrının yettiği ölçüde çalışmaya odaklanırken, işverenin ise bu süreçte böyle bir sabır ya da zorunluluk hissetmesi gerekmez. İşveren için önemli olan, çalıştırabildiği kadar işçiyi olabildiğince ucuza çalıştırmaktır. Bir öğrenci-işçinin, işverenin istediği koşullarda çalışmadığı veya çalışmayı bıraktığı durumda yerine yenisini bulması uzun sürmez. Ancak işverenin bütün emek-gücünü yedeklerden kurması mümkün değildir. Hem yedek iş gücü akımındaki aksaklıkları en aza indirmek hem de yasal olarak en az bir işçiyi sigortalı ve daimi olarak çalıştırdığını göstermesi işveren için gereklidir. Bu durum, yedek iş gücü ile aktif iş gücü arasında bir rekabete yol açar ve bundan da işveren kârlı çıkar.

“Prim uyguladılar bize. Nasıl bir prim bilmiyorum ama ekstra bir 100- 150 lira oynadı. Bir de saat olarak fazla gittik... Artı altı saat çalışınca 6 çarpı 3,5’tan 20 lira artı bir gün oluyordu. Bir de tip alyordum. Nasıl bir sorun oldu: Orada çalışan arkadaşlar illa birbirine soruyorsun işte “ne kadar aldın”, “bu ay tip ne geldi” baktılar biz fazla aldık. Dediler ki (Tam zamanlı ve sigortalı çalışanlardan bahsediyor) “Ya siz part gelirsiniz zaten nasıl oluyor bu” diye. Biraz da şey vardı: Hani müdürün biraz sana iyi davranıyorsa diğerleri tarafından kıskanılırsın ya onu ben orada gördüm. Cidden çok fazla şey öğrendim aslında orada. Biraz da bunun etkisiyle direkt gidip müdüre söylediler bunu. Ama haklılardı tabi nasıl fazla alıyoruz gerçekten. Müdür de söyledi saat olarak fazla çalıştılar bir de patronun özel izniyle prim olarak fazla aldılar deyince hiçbir şey diyemediler.” (Esra, Kafe çalışanı).

Esra’nın çalışma deneyiminde de gösterdiği gibi yedeklik-aktiflik durumu işçilerin tümü üzerinde bir baskı unsurudur. Tam zamanlı olarak aktif çalışanlar, kısmi zamanlı çalışan öğrenci-işçilerin aldıkları primleri, ücretleri sorgulamakta ve takip etmektedir. Aktif olarak çalışanlar bir yandan yedeklere göre avantajlı koşullar talep edip daha yüksek gelir isterken, diğer yandan da yerlerini korumak için tavizler vermek zorundadır. İşveren farklı çalışma biçimlerine sahip bu iki gruba zaman zaman farklı davranarak iki grubu da daha fazla çalışmaya ve rekabeti arttırmaya çalışabilir. Bu rekabetin arka planında çoğu zaman işini kaybetme korkusu yatar. Aktif çalışanın prim gelirini kaybetmesiyle başlayabilecek olan süreç işini yedeği-

ne karşı kaybetme ihtimaliyle sonuçlanabilir. Bu sebeple yedeklerin varlığı aktif çalışanlar için istihdam tehdididir. İşçiler arasında oluşacak rekabet de en çok işverenin lehine sonuçlanır.

Yedek iş gücü ordusu kavramı da kendi içerisinde üç farklı kategoriye sahiptir: (i) Akıcı, (ii) Saklı ve (iii) Durgun. İş gücü piyasasında akıcı bir biçimde var olduğu durumlarda işçiler ekonominin hızlı genişleme dönemlerinde hızla istihdam edilirlerken, daralma dönemlerinde ise hızla ve kolaylıkla işlerine son verilebildiği durumlarda görünürler. Saklı biçimde var olan işçiler de aslında sürekli akış halindedir ancak akıcılar kadar her zaman ihtiyaç duyulmazlar. Saklı biçimde var olan işçiler, normalde çalışması beklenmeyen bir grubun, kapitalistin ihtiyacı ortaya çıktığında ve yedek ordunun akıcı kısmının da yeterli olmadığı durumda kapitalist tarafından kullanabilecek bir kaynaktır. Durgun olarak gözlemlenebilir görelî artık nüfusun bu bölümü ise, aktif ordu içerisinde var olup onun bir bölümünü oluştururlar ancak tümüyle düzensiz bir şekilde çalıştırılırlar. Çalışma sürelerinin uzunluğu ve düşük ücret seviyeleri onların ayırt edici noktalarıdır (Marx, 2015: 619-621).

Sonuç Yerine

Üniversite öğrenimine artan talep ve açılan yeni üniversitelerin bu talebi karşılaması sonucunda 2000’li yıllarda üniversite öğrenci sayısı hızla artmıştır. Bu artışla birlikte ekonomik olarak orta ve alt gelir grubunda bulunan ailelerin çocukları da üniversiteye erişim imkânı bulmuştur. Ancak, üniversite eğitiminin getirdiği ek maliyetler bu aileler ve öğrenciler tarafından kolaylıkla karşılanamaz ve karşılanmadığı durumda öğrenciler için elde bulunan seçeneklerden biri, emek güçlerini satmaktır. Artık, Türkiye’de üniversite öğrencisi istihdamı bir istisna olmayıp her şehirde bir üniversite kurulmasıyla birlikte sayıları ve üniversite öğrencileri içerisindeki oranları giderek artmaktadır. Yapılan akademik çalışmalar da öğrenci-işçilerin çalışma koşullarının ve emek piyasasında bulunuş biçimlerinin ortaklaştığını göstermektedir. Bu öğrenciler yedek iş gücü ordusunun gelişen, her geçen gün büyüyen birer neferine dönüşmüştür.

Öğrenci-işçilerin iş gücü piyasası içerisindeki konumlarını ana akım kategorilerle belirlemek müm-

kün değildir. Ana akım kategorilerin sınıflandırması ile oluşan istatistiksel kategorilerde öğrenci-işçiler, çalışma dönemlerinde her ne kadar istihdama dahil edilse de işsizlik dönemlerinde öğrenci olmalarından gelen hal ile iş gücünde sayılmazlar. Bu da tutarsız bir sonuçla karşılaşmamıza yol açar. Marksist terminolojiden hareket ettiğimizde ise öğrenci-işçilerin yedek iş gücü ordusunun bir üyesi olduğu gerçeği karşımıza çıkar. Öğrenciler ve öğrenci-işçiler iş gücü piyasasının yedek ordusunu oluştururken üç biçimiyle de görünebilirler. Bu biçimleri öğrenci-işçiler ile eşleştirirken homojen ortak özelliklerinden yola çıkarak bir tanımlama yapmak tarihsel maddeci yaklaşıma uygun olmaz. Bu sebeple öğrenci-işçilerin sınıfsal konumları ve yedek iş gücü ordusu içerisindeki biçimleri belirlenirken üretim ilişkileri temelinde bir sınıflama önermemiz gerekir. Anadolu kentlerinde yeni açılan üniversitelerin de etkisiyle hizmet sektörünün giderek geliştiğini ifade etmiştik. Bu şekilde Çankırı'da dahil pek çok kentte alışveriş merkezleri, kafeler ve restoranlar açılmıştır. Bu dönemde öğrenciler hem bu mekânların tüketici müşterileri olarak yer almış, hem de üretim ve hizmet süreçlerinde var olmuşlardır. Çankırı örneğinde özellikle alışveriş merkezinde zincir marketlerde ve restoranlarda çalışan öğrenci-işçiler, yedek iş gücü ordusunun akıcı biçimiyle karşımıza çıkarlar. Bu yerlerde işlerin yoğun olduğu dönemler üniversitelerin açık olduğu dönemler ile paralellik arz eder. Böylece öğrenciler bu mekanların hem müşterileri hem de işçileri olarak karşımıza çıkar. Bu dönemde artan istihdam olanakları ile öğrenci-işçiler geniş biçimde istihdam edilir ve işlerin görece durgunlaştığı dönem olan üniversitenin tatil zamanlarında ise işlerinden ayrılırlar.

Üniversite öğrencileri hem öğrencilik yıllarında taşıdıkları öğrenci-işçi olma potansiyelleri ile hem de mezuniyetleri sonrasında piyasaya eklenme biçimleri nedeniyle kapitalist piyasa için saklı bir şekilde var olurlar. Saklı nüfus, kapitalist birikimin genişleme dönemlerinde (bu genişleme ülke ölçekli ya da yerel ölçekli olabilir) akıcı nüfusun yeterli olmadığı durumlarda kapitaliste geniş bir iş gücü kaynağı sağlar. Saklı nüfusun devreye sokulmasıyla birlikte, kapitalist, işçilerin ücret ve diğer çalışma koşullarındaki iyileştirme taleplerini baskılayabilir. Böylelikle daha fazla artığa el koyma amacına ulaşabilir. Buradan ka-

pitalist piyasaya yedek iş gücü ordusu pompalamak için öğrenci sayılarının arttırıldığı ve öğrenci-işçiler kategorisinin oluşturulduğu düşünülmemelidir. Yeni üniversitelerin kurulmasının ve üniversite öğrencisi sayılarının arttırılmasının, ekonomiden ziyade ideolojik ve politik birçok nedeni bulunmaktadır. Kapitalist üretim ilişkileri ise bu çatlaktan olabildiğince nemalanmaktadır. Öğrenci-işçiler olarak adlandırdığımız grup çalışmaya başladıkları andan itibaren iş gücü piyasalarında durgun biçimde de var olurlar. Çalışma koşulları göz önüne alındığında aktif orduya ulaşabilmeleri mümkün olmayan öğrenci-işçiler, uzun çalışma sürelerine karşılık düşük ücretler alırlar. Hatta günlük sekiz, haftalık kırk beş saate varan çalışmaları çoğu kez yarı zamanlı olarak aktarılır. Tam zamanlı çalışma diye anılan çalışmalar günlük ortalama on saat ve üzeri mesaiyi kapsar. Bu koşullar göz önüne alındığında Çankırı'da çalışan öğrenci işçilerin büyük çoğunluğu yedek iş gücü ordusunun durgun biçimiyle karşımıza çıkar.

Kaynakça

- Balkız, Ö. I. (2015), *Üniversite Öğrencileri İşgücü Piyasasında*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Can, G. (1999). Anadolu Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyo-Kültürel ve Sosya-Ekonomik Özellikleri ile Beklenti ve Sorunları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Curtis, S. (2002). The Effect of Taking Paid Employment During Term-time on Students' Academic Studies. *Journal of Further and Higher Education*, 129-138
- Dimtrios, M., & Karaliopoulou, K. (2005). Greek university students: a discouraged workforce. *Education + Training*, 31-39.
- HIS. (2005). *Social and Economic Conditions of Student Life in Europe 2005*. Hannover- Almanya.
- HSBC, (2018). *The Value of Education: Price of Success*.
- İleri Haber, <https://ilerihaber.org/icerik/calismanin-gorunmeyen-yuzu-ogrenci-isciler-3981.html>, son erişim: 15.05.2021
- Keser, E. M. (2013). *Çankırı Merkez İlçe Analizi*. Çankırı: KUZKA.
- Marx, K. (2015). *Kapital 1. cilt*. Mehmet Selik ve Nail Satlıgan (Çev.). İstanbul: Yordam.
- Morrison, K. (2009). Higher education students in part-time Work in a Chinese City. *Evaluation & Research in Education*, 121-144.
- Munro, L. (2011). 'It's a Lot of Hard Work': The Experiences of Student-workers in University Term-time Employment. *Australian Bulletin of Labour*, 33-50.
- Oğuz, S. (2016). İşgücü İstatistiklerinden Yedek İşgücü Ordusuna Nüfusu Yeniden Sınıflandırmak. *Mülkiye Dergisi*, 40 (4), 31-68.
- Öztepe N. D. (2018) "Denizli İş gücü Piyasasında Üniversite Öğrencileri", Oğuz Karadeniz ve Nâgihan Durusoy Öztepe (der), *Denizli İşgücü Piyasası ve Sosyal Koruma* içinde, Gazi Kitapevi, 253-275.
- Robotham, D. (2012). Student part-time employment: characteristics and consequences. *Education + Training*, 65-75.
- TAFE. (1991). Part-Time Employment Growth And 'Student-Workers' In The South Australian Labour Market. *Youth Labour Market Issues*.
- Webster, J. (2006). *How Financial Barriers Obstruct Bachelor-Degree Attainment in Texas*. Texas: A Report to the 80th Regular Session of the Texas Legislature.
- Winkler, I. (2011). Term-time employment. *Education + Training*, 124-138.
- Yazıcı, E. (2003). *Türk Üniversite Gençliği Araştırması*. Ankara .
- Yücesan Özdemir, G. (2014). *İnatçı Köstebek Çağrı Merkezlerinde Gençlik Sınıf ve Direniş*. İstanbul: Yordam Kitap.

Tahakküm, çatışma ve bir mücadele alanı olarak yazılım emek süreçleri*

Ahmet Gire** & Ester Ruben***

Özet

2000'li yılların başında yazılım üretiminde bir paradigma değişikliği yaşandı. Waterfall proje üretim metodolojisinden Agile metodolojisine geçilmeye başlandı. Artık yazılım üretimi otonom takımların işi olacaktı. Böylece yaratıcı fikirlerin rahatlıkla gelişip serpilebileceği 'özgür' bir çalışma ortamı kurulacaktı. Ancak proje yönetim metodolojisindeki bu değişiklik yalıtılmış bir laboratuvar ortamında gerçekleşmedi. Zaten çalışan bir grup insan vardı ve aralarında sağlamlaşmış bir ilişki sistemi bulunmaktaydı. Bu da emek süreci tasarımı ile işleyişi arasında bir farka neden oldu. Emek sürecinin tasarlanması ile emek sürecinin gerçekleşmesi arasında nasıl bir ilişki kurulabilir? Bu iki alan arasındaki fark maddi olmayan emek hakkında ne söyler? Bu çalışmada yazılım emeği masaya yatırılacak ve emek süreci tasarımı ile işleyişi arasındaki fark üzerinden maddi olmayan emek ve emek sürecine dair teorik çıkarımlar yapılmaya çalışılacaktır. Bunun için emek süreci kuramlarından faydalanılacaktır. Bu farkın nedeni olarak ofis içi güç ilişkileri vurgulanacaktır. Emek sürecine nihai şeklini veren bu güç ilişkileri, maddi olmayan emeğin nasıl icra edildiğini göstermektedir. Bu çalışma proje yönetim metotları ile ofiste uygulanması arasındaki farkı nedenleriyle göstermek niyetindedir. Emek sürecinde kaybolan strateji, taktik ve mücadele unsurları, emek sürecine dahil edilebilir.

Software Labor Processes as a Field of Domination, Conflict and Struggle

Abstract

There was a paradigm change in software production in the early 2000s. The transition from Waterfall project production methodology to Agile methodology has begun. Software production would now be the work of autonomous teams. Thus, a "free" working environment would have been established where creative ideas could easily develop and flourish. However, this change in project management methodology did not occur in an isolated laboratory environment. There was already a group of people who work together and there was a solid relationship system between them. This caused a difference between labor process design and its operation. What kind of relationship can be established between the design of the labor process and the realization of the labor process? What does the difference between these two fields say about immaterial labor? In this study, software development labor will be investigated also theoretical implications about immaterial labor and labor process will be tried to be propounded on the difference between labor process design and its operation. For this aim, labor process theories will be used. The power relations in the office will be emphasized as the reason for this difference. These power relations, which give the labor process its final form, show how immaterial labor is performed. This study intends to reveal the difference between project management methods and their implementation in the office. The elements of strategy, tactics and struggle lost in the labor process can be included in the labor process.

Anahtar kelimeler: Agile, Waterfall, Yazılım, Emek, Sınıf.

Keywords: Agile, Waterfall, Software, Labor, Class.

* Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Doktora programında hazırlanan tezin bir ürünüdür. Prof. Dr. Ester Ruben bu çalışmaya katkısının tez danışmalığıyla sınırlı olduğunu belirtmiştir.

** Yıldız Teknik Üniversitesi, ahmetgire@gmail.com

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

Giriş

Yazılım üretiminde çalışan insan sayısı her geçen gün artmaktadır. 2017 yılında 14.7 milyon yazılımcı çalışırken 2018'de 18.9 milyon yazılımcı yazılım üretiminde görev almıştır (Shuermans & Voskoglou, 2019). Bu durum daha çok insanın yazılım emek süreçlerini deneyimlediğini göstermektedir. Yazılım üretiminde çalışan kişi sayısının artması, aynı zamanda yazılım üretiminin kapitalist üretim dünyası içinde önemli alanlardan birisi olduğunu göstermektedir. Özellikle neoliberalizmin "bir yandan enformasyon yaratma teknolojileri diğer yandan küresel pazardaki kararları yönlendirmeye yarayacak muazzam veri tabanları oluşturma, saklama, kullanma, transfer ve analiz etme yeteneği" ihtiyacının karşılanmasında yazılım sektörü önemli bir yol oynamaktadır (Harvey, 2015: 11). Yazılım emek süreçlerinin incelenmesi, günümüz kapitalist ilişkilerindeki stratejik bir alanın anlaşılması anlamına gelir.

Bu çalışmanın amacı yazılım emek süreçlerini emek süreçlerine dair kuramsal tartışmalar üzerinden kavramaktır. Bunun için de yazılım emek süreçlerinin tasarımlarının ve pratikte işleyişlerinin anlaşılması gerekir. Bu nedenle proje yönetim metodolojileri ve onların pratik emek süreçlerinde farklılaşmaları incelenmektedir.

Proje yönetim metodolojileri yazılım emek süreçlerini biçimlendirmesi beklenen evrensel hale gelmiş emek süreci tasarımlarıdır. Bu metodolojiler yazılım üretiminde takip edilmesi gereken yolu belirlemeye yönelik çabanın ürünleridir ve yazılım emek süreçlerinde bir norm işlevi görürler. Yazılım emek süreci ise yazılım ürününe dair fikirden o ürünün son halini alıp kullanıcılar tarafından kullanılabilir hale geldiği zamana kadar geçen süreçtir. Proje yönetim metodolojisi hangi aşamalarla son ürüne gidileceğini, düşüncenin yazılıma nasıl bir zaman planlaması eşliğinde dönüştürüleceğini belirler.

Yazılım emek süreci tasarımını anlayabilmek için Waterfall ve Agile metotlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla bu metotların ideal düzlemde nasıl işleme gerektiği, ne için mevcut şekilleri ile tasarlandıkları gösterilecektir. Aynı zamanda bu proje yönetim metodolojilerinin kendilerinden menkul ortaya çıkmadıklarını göstermek için tarihsel olarak başat hale gelmiş üretim biçimleri ile benzerlikleri vurgulanacaktır.

İkinci olarak da pratik yazılım emek süreci gösterilmeye çalışılacaktır. Bu emek süreçleri aktarılan proje yönetim metodolojileri eşliğinde gerçekleştirildiği halde bu metodolojilere tastamam uymazlar. Metodolojiler canlı insanları belirli bir biçimde çalışmaya yönlendirirken, bu kişiler de metodolojilerin kimi kurallarını ihlal ederek, kimi bakış açılarını görmezden gelerek metodolojileri dönüştürürler. Pratikteki emek süreci bu ilişki eşliğinde şekillenir.

Yazılımcılara eşlik eden proje yönetim metodolojilerine dair bilgiler öncelikle bu metodolojilerle ilgili oluşturulmuş literatürden elde edilecektir. Sonrasında metodolojiye hâkim uzmanların bilgilerinden faydalanılacaktır. Emek sürecinin pratik işleyişine dair bilgi ise katıldığım 2 yıl 9 aylık yazılım üretimi deneyimlerimden elde edilecektir. Bu deneyimler Ekim 2017 ile Mayıs 2018 tarihleri arasında Şirket-I'de ve Mayıs 2018 ile Temmuz 2020 yılları Şirket-III'de çalıştığım süreçlerden oluşmaktadır.¹

Bu deneyimlerin anlaşılması için etnografi yöntemi kullanılmıştır.

Etnografi, araştırmacının incelediği topluluğun yaşamına yoğun, etkin ve uzun süreli katılarak, yüz yüze görüşerek bu yaşamlara dair iktisadi, siyasi ve kültürel boyutların derin ve ayrıntılı yansıtma çabasıdır. Etnografi insanları kendi zaman ve mekânları ve günlük yaşamları içinde inceler; dolayısıyla araştırma nesnelerini 'doğal habitat'ları içinde inceleyen natüralist bir yaklaşımdır (Yücesan-Özdemir, 2001: 335).

Bu yöntemle istatistiksel veri setlerinin sağlayamadığı bilgiler de elde edilebilir (Erdoğan & Uyan-Semerci, 2021: 159). Bu bilgiler araştırmacının bireysel konumuyla da alakalıdır (Bourdieu & Wacquant, 2014). Yazılımcı olarak çalıştığım işlerde yöneticilik yapmadığım ve hiyerarşik olarak en alt katmanda olduğumdan dolayı performans görüşmelerine katıldım, terfi bekledim ama alamadım. Kişisel konumum araştırma nesnem ile olan ilişkimi de belirledi. Katıldığım emek süreçlerindeki gözlemlerim üzerinden topladığım notlardan verilerimi elde ettim. Bu süreçte dahil olduğum takımlar, bu takımlarla yapılan toplantılar ve proje yönetim metodolojisi eğitimleri bu çalışma için özellikle önemli veri kaynakları oldular. Sonrasında farklı ülkelerdeki yazılım emeği üzerine

¹ Şirket-II Şirket-I'in hizmet verdiği firmadır. Asıl olarak değil dış kaynak olarak Şirket-II'de çalıştım.

yapılan çalışmalar incelendi ve tasarım olarak/pratik olarak emek süreci arasındaki ayrım farklı ülkelerde de gösterilmeye çalışıldı.

Çalışmanın kuramsal iddiası ise maddi olmayan emek kuramsallaştırmasının kapitalist emek süreçlerinde bir kopuş yaşandığına dair iddiasının emek süreçlerini incelemeyi amaçlayan bir tespit olduğudur (Berardi, 2014). Bu nedenle emek süreçleri literatüründen faydalanılacaktır. Özellikle Marx'ın çizdiği kapitalist üretim tarzına dair genel çerçevenin yanında Braverman, Burawoy, Friedman ve Edwards'ın emek sürecine dair yaklaşımları incelenecek ve yazılım emek süreçleri bu yaklaşımlarla anlaşılabilir çalışılacaktır. Bu kuramsal yaklaşımlarla kurulan paralellikler maddi olmayan emeğin diğer emek türlerinden kopuk bir biçimde anlaşılmasına bir itiraz olacaktır.

Bu makalenin güttüğü dolaylı amaç yazılım emek süreçlerinin sınıf mücadelesinin bir alanı olduğunun anlaşılmasıdır. Yazılım üretim süreci, kol emeğinin üretim sürecinden farklılaşsa da sermaye ve işçi sınıfı arasındaki çatışmanın yaşandığı alandır. Yazılım emekçisinin kontrol altına alınmaya çalışılması, denetlenmesi ve disipline edilmesi yazılım üretim sürecinin sınıf mücadelesinden azade olmadığını göstergelerindedir. Artık çalışmada faydalanacak emek süreçleri tartışmalarının incelenmesine geçilebilir.

Emek Sürecine Dair Kuramsal Tartışmalar

Emek sürecini kapitalist üretim ilişkileri temelinde açıklayan Marx şöyle der:

Emek gücünün kullanımı, çalışmanın kendisidir. Emek gücünün alıcısı, onu, satıcısını çalıştırarak tüketir. Emek gücü satıcısı, çalışarak, fiilen emek gücü, yani işçi haline gelir; çalışmaya başlamadan önce o, sadece potansiyel emek gücüdür. Emeğinin metallerde belirebilmesi için, işçinin, her şeyden önce, emeğini kullanım değerlerine, yani herhangi bir ihtiyacı gidermeye yarayan şeylere harcaması gerekir (Marx, 2011: 181).

Emek süreci canlı emekten ölü emek üretme sürecidir. Emek sürecinde canlı insanların "çalıştırılması" gerekir. Bu da işçinin denetimi sorununu doğurur. Çünkü emek gücünün bizatihi emeğe dönüştürülmesi değişen mevsimler gibi kendiliğinden olmaz. Bu da farklı biçimde örgütlenmiş emek süreçlerini doğurur.

Marx emek süreçlerindeki farklı işleyiş biçimlerini tespit eder. Ayrıca Marx biçimsel boyunduruğundan gerçek boyunduruğa yani el birliğinden makineye geçiş sürecini işçinin iş üzerindeki hakimiyetinin azalması süreci olarak görür. Makineli üretimle işçi gerçek boyunduruğuna alınmıştır, öyle ki artık makine olmadan emeği iş göremez.

Braverman, Marx'ın bu analizini sahiplenir ve kaldığı yerden devam ettirir. Marx her ne kadar meta'nın karşıladığı ihtiyacın "mideden mi yoksa hayallerden mi" kaynaklandığının önemsiz olduğunu vurgulasa da emek süreci analizini kol emekçisi üzerinden geliştirmişti. Braverman, Marx'ın analizini zihin emeğini de içine alacak şekilde genişletir. Sermaye işçinin üretim üzerindeki hakimiyetini o kadar elinden alır ki "zamanı beş kuruşluk değere" sahip olmayan bir yığın insan yaratır (Braverman, 2008: 103). Braverman işçinin geleneksel bilgisinin sermaye tarafından temellük edildiğini, bu bilginin teknolojik gelişmelerle cihazlara ya da -bilimsel yönetimdeki gibi- süreçlere aktarıldığını ve sonuç olarak pazarlık gücü elinden alınmış vasıfsız işler yapan bir işçi sınıfı katmanı yaratıldığını öne sürer. Ancak Marx kapitalist üretimin mutlak artık değerden -iş gününün uzatılmasıyla elde edilen artık değer- görelilik artık değere -birim zamanda yapılan üretimin arttırılmasıyla elde edilen artık değer- geçişin önemli nedenlerinden birisi olarak işçi sınıfının mücadelesini görürken, Braverman (2008: 56) işçi sınıfını "kendisi için sınıf olarak değil, kendinde sınıf olarak" değerlendirir. Bu nedenle emek sürecini sermayenin şekillendirdiği bir süreç olarak ele alır.

Friedman'ın itirazı emek sürecinin gündelik işleyişinin oluşmasında işçi sınıfının mücadelesinin de etkin olduğu yönündedir.

Braverman'ın kendisi, mevcut teknik ve örgütsel üretim yöntemlerinin gelecekteki herhangi bir sistem için kaçınılmaz olmadığını kabul ederken, yanlış bir şekilde onları kapitalist sistem için kaçınılmaz olarak ele alıyor. Bunu yaparken, işçi direnişine tepki olarak kapitalist üretim tarzında değişiklik olasılığını gözden geçirir (Friedman, 1977: 44).

Friedman işçi direnişlerinin emek sürecindeki etkililiğini vurgularken emek sürecinin gündelik yaşamındaki etkilerine de vurgu yapar. Örneğin işçiler ustabaşlarına ve denetçilerine meşgul olmadıkları halde meşgülmüş gibi göstererek emek sürecinde üretilen artık değeri azaltabilirler ve böylece iş yerindeki emek sürecini şekillendirebilirler (Friedman, 1977: 51).

Friedman'a göre sermaye işçi direnişleriyle tek bir biçimde mücadele etmez, farklı stratejiler uygular. Friedman bunları sorumlu otonomi ve doğrudan kontrol yönetim stratejileri olarak ayırır.

Sorumlu otonomi türü strateji, işçilere hareket alanı vererek ve onları teşvik ederek emek gücünün uyarlanabilirliğinin değişen durumlarda firmaya faydalı olacak şekilde gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Bunu yapmak için üst düzey yöneticiler çalışanlara statü, yetki ve sorumluluk verir. Üst düzey yöneticiler bağlılıklarını kazanmaya ve organizasyonlarını firmanın ideallerine uydurmaya çalışırlar. Doğrudan kontrol stratejisi türü zorlayıcı tehditlerle emek gücünün faaliyet alanını sınırlamaya çalışır, yakın denetimle birlikte bireysel çalışan sorumluluğunun en aza indirilmesini hedefler (Friedman, 1977: 78).

Braverman'a bir başka eleştiri ise Friedman'la benzer bir perspektife sahip Edwards'tan gelir. Edwards (1979: 12) iş yerini farklı çıkar gruplarının karşılaştığı bir "çatışma alanı" olarak görür. Ancak Edwards işçi ve sermaye arasındaki denetim meselesinde daha farklı bir kavramsallaştırmaya gider. Ona göre bu çatışmanın farklı biçimlerde yaşanması kapitalist üretim tarzı içinde üç farklı kontrol biçimiyle görülebilir. Bunlar basit kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontroldür.

Basit kontrol patronun emek süreçlerinin içinde olduğu, doğrudan işçileri kovduğu ya da kendisine sadık olanları ödüllendirdiği, işçilere doğrudan zorbalık yaptığı yani bir egemen gibi işçiler üzerinde doğrudan tahakküm uyguladığı yönetim tarzıdır (Edwards, 1979: 19). Tarihsel olarak 19. yüzyılda daha yaygın olan bu tarz bugünlerde küçük işletmelerde görülmektedir.

Teknik kontrol ise üretim araçlarının tasarlanma biçimiyle ilgilidir (Edwards, 1979: 112). Edwards, Marx'ın işçilerin makinenin organik parçalarına dönüşmesine benzer bir süreci vurgular. Böylece sabit sermaye hem üretim aracı hem de denetim aracı olur. Böylece basit kontrolden farklı olarak işçinin denetlenmesi gayri şahsileşmiştir ve makineye devredilmiştir.

Edwards'ın kavramsallaştırdığı ve denetim sürecinin bir başka gayri şahsi biçimi olan bürokratik kontrol "firmanın sosyal ve organizasyonel yapısına, iş kategorilerine, çalışma kurallarına, terfi prosedürlerine, disipline, ücret skalalarına, sorumlulukların tanımlarına ve benzerlerine gömülüdür" (Edwards,

1979: 131). Edwards ayrıca bu üç kontrol biçiminin iç içe geçebileceğinin, bunların keskin biçimde ayrılmayacağını da altını çizer.

Burawoy da Friedman ve Edwards gibi Braverman'ı eleştirir. Ancak onun eleştirisi Braverman'ın işçi mücadelelerini hesaba katmamasıyla sınırlı değildir. Burawoy, Braverman'ı Taylorizmin ideolojik ve pratik yönlerini ayırmamakla da eleştirir. Burawoy'a göre Taylorizm emek sürecini belirleyememiştir ancak "bilimsel yönetim" bilimin artık değerini üretmesinde ve gizlenmesinde önemli bir araç olmasından dolayı ideolojik olarak başarılıdır. Yani Taylor'un yöntemi pratik olarak işe yaramasa da bilime uygun yönetimin meşru kârın kaynağı olduğunu gösterme teşebbüsü açısından kullanışlıdır.

Bir pratik olarak Taylorizm ile bir ideoloji olarak Taylorizmi net bir şekilde birbirinden ayırmayı başaramayan Braverman sadece görünene ilişkin bir anlatım sunmaktadır. Ve bu da tamamen, halihazırda ifade etmiş olduğum gibi, kapitalizmin incelenmesinde ideolojiyi dikkate almayan teorik çerçevesinin bir sonucudur. Sözün özü, Braverman ideolojiyi görmezden geldiği için onun tutsağı olmuştur (Burawoy, 2015: 73).

Bunun yanında Burawoy (2015: 77) kendi sınıf çıkarlarının bilincinde bir sermayenin olduğu fikrini de reddeder ve "otomatik olarak gerçek çıkarlarının farkında olan birleşik bir idari ve kapitalist sınıfın varlığına hükmedilemez" der.

Burawoy'un asıl vurgusu kamu düzenlemelerini ve devleti üretimin politik aygıtı olarak analizine dahil etmektir. Çünkü Burawoy'a göre:

Üretimin politik aygıtlarını görmezden gelen Braverman'ın ve bunları emek sürecinin içine yikan Edwards, Friedman, Litter ve Clawson'un aksine, ben bu aygıtları emek sürecinden analitik olarak ayır ve nedensel olarak bağımsız ele alıyorum (Burawoy, 2015: 164).

İşçinin iş yerindeki konumunu güçlendiren sosyal sigortalar gibi işgücünün yeniden üretimini kısmen üretimden ayıran ve sendikalar ve işten çıkarılmayı zorlaştıran yasalar gibi işçinin elini güçlendiren araçlar ortaya çıktıkça işçinin baskıyla denetim altına alınması imkânı kalmamıştır. Artık sermaye tarafından emek sürecinde rızanın da üretilmesi gerekir: "İşçiler idare ile iş birliğine ikna edilmek zorundadır" (Burawoy, 2015, 165).

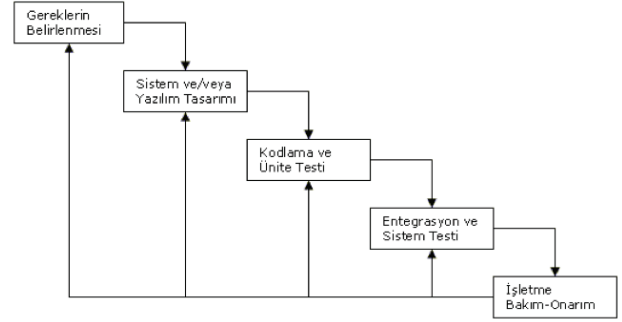
Emek süreci üzerine yürütülen tartışmalar sürecin şekillenmesinin sadece sermayenin arzularına

dayanan bir süreç olmadığını iddia etmektedir. Hatta işçi sınıfı için kendi çıkarının bilincinde olması bir süreç içinde olabiliyorsa (Thompson, 2015) sermayenin de üretim ilişkilerine kendi çıkarının bilincinde bir sınıf olarak girdiği doğrudan söylenemez. Bu nedenle emek sürecinin şekillenmesi, farklı çıkar grubundaki işçilerin, idarenin ve üretim araçları sahiplerinin arasındaki ilişkiden etkilenir. Yani emek süreci ne kadar kurgulanmaya çalışılsa da kişiler arasındaki ilişkiler onu emek sürecinin gündelik işleyişinde farklı bir biçime uyarlar.

Bundan sonra bir “ideoloji” olarak yazılım emek süreçleri tasarımı incelenebilir. Öncelikle geleneksel proje yönetim metodolojisi ve ona yönelen eleştiriler incelenecek sonrasında onun yerine geçen metodoloji özetlenecektir.

Geleneksel Proje Yönetimi: Waterfall

Waterfall günümüzde ‘geleneksel’ olarak adlandırılan proje yönetim metodolojisidir. Waterfall metodolojisi yazılım projesini iş bölümüne göre aşamalara ayırır böylece önceki aşama sonraki aşama için başlangıç zeminini üretir (Ajam, 2018: 5). Örneğin bitirilmiş bir analiz çalışması yazılımcının nasıl kodlama yapacağını gösterir, bir sistemin test edilmesi içinse kodlamanın bitirilmesi, elde test edilebilecek bir programın olması gerekir. Metodoloji, bir yazılım projesinin bitirilebilmesi için başlangıcından sonuna kadar gereken emek türlerinin neler olduğunu ve hangi sırayla işe koşulmaları gerektiğini belirler. Waterfall’da tasarlanan emek süreci, belirli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren kişilerin sırasıyla dahil oldukları ve çıktıkları-beraber çalışmadıkları, sırayla çalıştıkları- bir süreçtir. Bu nedenle uzmanların emeği, yaratılmaya çalışılan üründe biriktirilir. Waterfall iş süreci diyagramı aşağıdaki gibi sembolize edilebilir:



Şekil 1: Waterfall proje diyagramı

Kaynak: Özdemir, 2017

Waterfall günümüzde popülerleşmiş proje yönetim metodolojisine kıyasla uzun bir proje dönemi kurgular, bu da harcanan emek gücünün sermayeye dönüşme süresini geciktirir. Waterfall bu gecikmeden dolayı eleştirilir.

Waterfall’u eleştirilerin hedefi yapan bir diğer unsur da ürünün üretimi ile ürünü talep eden arasındaki bağın zayıflığıdır. Talep eden, proje yönetim metodolojisinin ilk adımında talebini dile getirir ve sonrasında bitmiş ürünü önünde bulur. Bu metodolojide ürünü talep edenle üreten arasında iletişim yoktur, böyle bir ihtiyaç öngörülmemiştir.

Böylece üç ana unsur göze çarpar; ilki biriken emek gücünün yarattığı risktir. İkincisi iş bölümünün birbirinden kesinkes ayrılması ve aynı ürün üzerinde çalışan farklı uzmanlık alanlarındaki insanların birbirlerinden haberdar olmaması. Üçüncüsü ise yazılım ürününü talep edenin üretim sürecinin içinde olmamasıdır.

İlk unsur üretim biçimlerindeki farklılaşmayla ilgilidir. Waterfall’da emek gücü stoklamasının günümüzde bir risk olarak algılanmasına karşın Waterfall’un baskın proje yönetim metodolojisi olduğu süreçte bir sorun olarak görülmemesinin tarihsel nedenleri vardır. Waterfall yazılım geliştirme metodunun ortaya çıkışı tarihsel olarak kitlesel üretimin başat olduğu yıllardır:

Waterfall süreci, 1960’larda ABD savunma, uzay endüstrisi ve ticari uygulamalar için büyük ölçekli yazılım sistemleri geliştiren firmalarda ortaya çıktı. Bu şirketler, çok yıllık projeler üzerinde çalıştı ve nispeten yavaş gelişen büyük bilgisayar (ana bilgisayar ve mini bilgisayar) sistemleri için yazılım tasarladı (Cusumano & Smith, 1997: 372).

1945 ile 1970'lerin sonları arasında kapitalist üretimin boyutları ciddi biçimde artmıştı ve Fordizm hem kitle üretiminin örgütlenmesinin hem de kitle tüketiminin mümkün kılınmasının bir yolu olarak görülüyordu. İşçi kitle üretimi yapan fabrikalarda çalışırken belli miktarda alım gücü ve boş zaman elde etmeliydi ki tüketici de olabilsin (Harvey, 1997: 148).

Fordizm, sınırlı seçeneği olan ve sınırlı tasarımlara sahip bir ürünün -örneğin Ford'un T Model ilk seri üretim otomobili gibi- oldukça kısıtlı rekabetin olduğu ve talebin arttırıldığı bir pazara büyük miktarlarda sürülmesi olarak işliyordu. Harvey'e göre Fordist üretimin temelindeki sorunu bu katılıktı. Fordist üretim, tek bir modelde anonim bir kitleye üretim yapıyordu. Fordizm şimdiden bakıldığında değişken ihtiyaçlara karşılık verebilecek bir üretim modeli değildi, ancak zaten ihtiyaçların değişken olması da tarihsel süreçle oldu (Harvey, 1997: 373).

Fordizmin önemli bir sorunu emek gücünün depolanmasıdır. Bu emek aynı işleve sahip ve diğerleriyle tıpatıp aynı olan standart metalar yığınının içine gömülmüştür. Metalarda birikmiş olan ancak henüz çevrimini tamamlamamış sermaye risk yaratır, ne kadar emek -sermaye- birikmişse risk o kadar büyük olur. Emek, meta biçiminde asılı kalmıştır.

Waterfall'un krizi de biriken emek gücünün yarattığı risktir. Ancak Fordizmde bu emek gücü Marx'ın (2020: 47) meta-sermaye olarak kavramsallaştırdığı biçimde stok yaratır. Yani emek gücü bitmiş satılmayı bekleyen ürünlerde birikmiştir. Waterfall'da emek gücünün birikmesinin nedeni Marx'ın (2020: 222) çalışma dönemi olarak tanımladığı dönemin uzunluğundan kaynaklanır. Waterfall metodolojisinin çalışma dönemini uzun bir süreç olarak tasarlanması, ürünün bitmiş hale tam ulaşılmadan ürünün piyasaya sürülmemesi, üretim öncesinde biriktirilmiş sermaye miktarının fazla olmasını gerektirir. 1980 sonrası döneme kadar yazılım ürünleri demiryolları gibi ya büyük kapitalistlerin ya da devlet gibi aktörlerin talep ettiği ya da bizatihi ürettiği ürünlerdi (Schwartz, 2011: 464). Bu sebepten günümüzdeki gibi sürekli yeni işlerin ve ürünlerin doğduğu bir pazardan ziyade az sayıda müşterinin olduğu görece sakin bir piyasa mevcuttu.

Waterfall'un diğer özelliği olan emek sürecinin farklı uzmanlıkların ayrı ayrı çalışacağı şekilde bölünmüş olması ise yazılım üretimindeki iş bölümünü

pekiştirmişti. Şirketlerin bilişim ofislerinde yazılımcı, analist, testçi ve entegrasyon mühendisi gibi uzmanlık alanları ortaya çıkmıştı. Bu da her uzmanlık alanının kendine özgü çıkarlarının olduğu ve sorumluluğu diğer uzmanlara atmaya çalıştığı bir üretim süreci yaratmıştı (Yitmen, 2020: 18). Uzmanlık alanlarının keskin biçimde ayrışması Burawoy'un da altını çizdiği gibi emek sürecinin farklı kısımlarıyla ilgilenen insanları var etmişti. Böylece kişilerin ana stratejisi işin bitmesi değil, kendi işinin bitmesi olmuştu.

Waterfall'un eleştirildiği son sorun müşteri ile üretici arasındaki iletişim sorunudur. Metotta yazılımı talep eden kişiden istekleri tam olarak alınır ve sonrasında nihai ürün teslim edilirdi (Beerbaum, 2021: 3). Bu da Fordizm'e yönelen müşteri taleplerine kör olma eleştirisine benzerdir. Aradaki bütün süreç ürünü talep eden kişiden bağımsız işlemektedir (Davis & Radford, 2014: 148). Yazılım emek süreci sonunda talep eden kişi son ürünü kabul etmezse, bitmiş kocaman bir yazılım ürünü çöpe gidebilir.

Hatırlanacağı gibi Harvey, Fordist üretimi katılıkla suçlamıştı, günümüzde Waterfall da katılıkla suçlanmaktadır. Bu katılık, hem işlerin hangi sırayla yapılacağına katı düzeniyle hem uzmanların nasıl çalışacağına katı biçimde belirlenmesiyle hem de müşterinin süreç içerisinde emek sürecine müdahale edememesiyle ilgilidir. Ayrıca Waterfall katı bir hiyerarşik emek sürecini de koşullandırır, yönetici figürü merkezde bulunur:

Sürekli değişen bileşenler üreten çok sayıda insanın yaptığı işin koordinasyonu yüksek dikkat ve senkronizasyon gerektirir. Waterfall metodunun basitleştirdiği faaliyetler dizisinin bir yanı da budur. Bu koordinasyonun sıkı bir biçimde yapılması ve programcıların yaratıcı olmaları için ihtiyaçları olan özgürlüğün sağlanması, yöneticilerin merkezi ikilemidir (Cusumano & Smith, 1997: 373).

Çünkü Waterfall'da takımlaşma şu şekildedir: Analist takımı, yazılımcı takımı, test takımı vb. gibi. Bu takımlar arasındaki koordinasyonu sağlayacak yöneticilerin bulunması elzemdir. Uzmanlaşmış takımlar arasındaki iş bölümünü yapacak, daha az deneyimli yazılımcıların projenin nerelerinde çalışacaklarının kararını verecek ve aynı zamanda projenin hangi hızda ilerlediğini gözlemleyecek bir yönetici figürüne ihtiyaç vardır.

Waterfall'un işi parçalama biçiminin katı olması,

riskli düzeyde emek birikimiyle çalışması ve iletişim teknolojilerinde gelinen gelişmişlik seviyesi sayesinde müşteriyle iletişimin sürekli sağlanabilir olmasına metodolojide bu imkânları değerlendirecek bir düzenleme olmaması yazılım üretiminde de bir paradigma değişikliğini mümkün kılmıştır.

Agile² Metodolojisi ve Scrum Metodu

Agile da Waterfall gibi bir proje yönetim metodolojisidir. Agile, “değişimin öngörülemez ve sürekli olduğu ortamlarda şirketlerin zorlu mücadelelerde daha rekabetçi ve başarılı olmalarına yardımcı olmayı amaçlar” (Gunasekaran vd., 2019: 1). Bunu da 2001 yılında bir grup yazılımcı tarafından yayımlanan ve Agile’in temel ilkelerini belirleyen manifestodaki ilkelere uyarak yapmaya çalışır.

Bizler daha iyi yazılım geliştirme yollarını uygulayarak ve başkalarının da uygulamasına yardım ederek bu yolları ortaya çıkartıyoruz. Bu çalışmaların sonucunda:

- Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere,
- Kapsamlı dokümantasyondan ziyade çalışan yazılıma,
- Sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ile iş birliğine,

Bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermeye değer vermeye kanaat getirdik. Özetle, sol taraftaki maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, sağ taraftaki maddeleri daha değerli bulmaktayız (Beck vd., 2001).

Agile’da kısa zamanlı çalışan yazılım teslimleri Waterfall’daki emek stoku soruna bir çözüm olarak geliştirilmiştir (Dingsöyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012: 1214). Genellikle iki haftada çalışan bir yazılım parçasını teslim etmek, projenin türüne göre değişmekle birlikte her iki haftada pazara yeni bir ürün sürebilmektir. Agile’in bu düşünce biçimini Agile koçunun aktardığı örnek üzerinden değerlendirmek sürecin daha net anlaşılmasında işe yarayabilir.

Son zamanlarda oldukça popüler olan Instagram uygulamasının süreci yazılım ürünlerine hangi perspek-

tifle yaklaşıldığı konusunda bilgilendiricidir. Artık hikâye yayınlama, yorum yapma, beğenme, canlı yayın yapma gibi birçok özelliği olan bu uygulamanın ilk zamanlarında fotoğraf paylaşmak, fotoğraflara filtre eklemek ve fotoğraf beğenmek dışında başka bir fonksiyonu yoktu. Çok daha az kapsamı olan bir yazılımdı. Süreç adım adım ilerledi. Instagramda bütün fonksiyonları kodlandıktan sonra yayına çıkmak gibi bir strateji izlenmedi. Her yeni eklenen yazılım parçası, doğrudan kullanıcılara sunuldu (Agile koçu).

Düşünce biçimi sürekli çalışır parçalar üreterek projenin sürekli olarak kullanılacak bir ürün şeklinde gelişmesini sağlar. Bunun için de yazılım geliştirme sürecini Waterfall gibi çizgisel olarak değil dögüsel olarak kurgular. Her dögüde Waterfall’daki 5 aşama kısa bir proje için gerçekleştirilir ve her dögü sonunda kapsamı daha küçük bir ürün elde edilir.

Agile proje geliştirme metodolojisini uygulamak için yaygın olarak başvurulan yöntem Scrum³ metodudur (Mollahoseini Ardakani, Hashemi, & Razzazi, 2018: 5). Scrum ismi ragbi⁴ oyunundan esinlenerek koyulmuştur. Ragbi müsabakalarında bir oyuncunun yıldız olması, tek başına sayı kazanabilmesi imkansızdır. Ancak bir takım oyunu oynanarak başarıya ulaşılabilir:

Scrum Agile yöntemleri arasında en sık kullanılanıdır. Scrum, ragbi oyununun başlatılması sırasında yapılan mücadeleye verilen addır.⁵ Her iki tarafın oyuncuları karşılıklı konumlanırlar, top iki tarafın arasında bir konuma yerleştirilir, oyuncular topu ele geçirmek için mücadeleye başlarlar. Böyle bir mücadeleyi gerçekleştirmek için takım üyelerinin organizasyonu ve iş birliği önemlidir, her çaba da iş birliğine dayalı ve kendi kendini yönetebilir olmalıdır. Böylece takım amacına ulaşılabilir. Bu ilkeler, artırılmış ve iterasyonlu Agile geliştirme projelerini gerçekleştirecek takımlar için de geçerlidir (Adrialdo Azanha vd., 2017: 135).

Agile koçunun kaynak olarak bize önerdiği Resmî Scrum Kılavuzu’nda Scrum Teorisi’nin temelinde “deneysel süreç kontrol teorisi (veya deneycilik)” yer aldığı belirtilir (Schwaber & Sutherland, 2013: 3). Scrum, geleceği tahmin edebilmeyi ve projede alınan riskleri -Waterfall’da alınan emek gücü stoğu riski gibi- minimize edebilmeyi sağlar.

2 Agile kelime anlamı olarak “çevik” demektir. Ancak bilişim sektöründe çalışan herkesin bu metodolojiyi Agile proje yönetim metodolojisi olarak adlandırması ve konu ile ilgili araştırma yapacaklara da kolaylık olması için çevik kelimesi kullanılmamıştır.

3 Scrum hakkında detaylı bilgi için bkz. (Scrum.org, y.y.).

4 On beşer kişilik iki takım arasında oval bir topla oynanan oyun (Türk Dil Kurumu, y.y.).

5 Futbolda santra vuruşu gibi düşünülebilir.

Scrum yönteminde öncelikle iki takımdan bahsedilir. Birincisi Scrum takımı, ikincisi ise “development team” yani geliştirme takımıdır. Scrum takımı Scrum kılavuzunda (Schwaber & Sutherland, 2013: 4) şu şekilde tanımlanır:

Scrum Takımı, bir Ürün Sahibi (Product Owner), Geliştirme Takımı (development team) ve bir de Scrum Ustasından (Scrum Master) oluşur. Scrum Takımları, kendi kendilerini yönetir (self-organized) ve çapraz fonksiyonludur (cross-functional). Kendini yöneten takımlar, takımın dışındaki birilerinden komut almak yerine işlerini en iyi nasıl başaracaklarına kendileri karar verir. Çapraz fonksiyonlu takımlar, takımın dışındaki kişilere bağımlı olmadan işi tamamlayacak tüm yetkinliklere sahiptir. Scrumdaki takım modeli esnekliği; yaratıcılığı ve üretkenliği en iyi şekilde kullanmak üzere tasarlanmıştır.

Scrum ustası ve ürün sahibinin dışında kalan scrum takımı üyeleri geliştirme takımını oluşturur. Geliştirme takımı kendi kendini yönetir, bir ürün parçasını üretebilmek için gereken bütün vasıfları içinde barındırır, aralarında hiyerarşik bir ilişki yoktur. Takımın bir üyesi herhangi bir alanda daha yetkin olabilir ancak onun bundan dolayı bir unvanı olamaz, işlerin uzmanlık alanına uygun kısmından değil -sadece test kısmı gibi- tamamen bitirilmesinden sorumludur (Schwaber & Sutherland, 2013: 5). Yani geliştirme takımında analiz, test ve yazılım gibi ayrı iş bölümleri önemsizdir.⁶ Böylece işin bitmemesi gibi durumlarda sorumluluk analistlerde ya da yazılımcılarda değil takımında olur. Waterfall'daki tespit edilen ikinci zayıflık yani iş bölümünden doğan çıkar grupları böylece bertaraf edilmeye çalışılır. Teorik olarak geliştirme takımındaki herkes her işi yapabilmelidir. Agile koçunun tabiriyle “Scrum ustası veya ürün sahibi gibi farklı ‘şapka’lar vardır ve bu roller şapka gibi insanların kolaylıkla değiştirebilecekleri görevlerdir.” (Agile koçu).

Scrum takımında olup da geliştirme takımında olmayan iki rol vardır. Bunların ilki scrum ustasıdır. Scrum ustası daha çok hizmetkâr bir lider gibidir (Holtzhausen & de Klerk, 2018: 880).⁷ Scrum ustasının asıl görevi takıma Scrum kurallarının uygulan-

masında yardımcı olmaktır. Takım içindeki iletişimin izini sürerek takımın daha verimli çalışması için yol gösterici olur. Başka ekiplerle yapılacak ortak çalışmalarda takımın iletişimini koordine eder.

Ürün sahibi ürünün değerini maksimize etmekten sorumludur. Aynı zamanda yazılımı talep eden kişilerle koordinasyonu sağlar, bazen de doğrudan yazılımı talep eden kişi ürün sahibi olur. Ürün sahibi talep edilen işleri takıma ürün iş yığını (product backlog) üzerinden iletir.

Geliştirme süreci ürün iş yığını üzerinden takip edilir. Ürün iş yığını, paydaşlardan (stakeholders) toplanan ve onların talep ettiği işlerin listesidir. Paydaşlar scrum takımının paydaşlarıdır, scrum takımının yaptığı işten etkilenen herkeştir. İş yığınının sorumluluğu ürün sahibindedir, onu, öncelikli gördüğü işlere göre listelemeli, paydaşlar bu listede değişiklik talep ederse bunu değerlendirmeli ve bu listedeki bütün maddeleri anlaşılır bir biçimde geliştirme takımına aktarmalıdır. Scrum kılavuzuna göre ürün iş yığınının tanımı şudur: “Product Backlog (ürün iş yığını), üründe olması gereken tüm özelliklerin listelendiği, ihtiyaçları açıklayan ve öncelik sırasını gösteren tek kaynaktır” (Schwaber & Sutherland, 2013: 12).

Scrum'da işler koşulara (sprint) göre bölünür, planlanır. “Sprint” sporcuların belli bir mesafeyi maksimum hızla ve olabildiğince kısa sürede tamamlamaya çalıştıkları kısa mesafeli bir koşu türüdür. Proje sonlandırılana kadar koşular devam eder. Aslında her koşuda mini bir proje tamamlanmış olur.

Ürün sahiplerinin bir diğer önemli görevi bu işleri tek bir koşuda bitebilecek şekilde parçalamaktır. Çünkü Scrum düşüncesi her koşu sonunda çalışan bir program parçası elde etmek üzerine odaklanmıştır. Paydaşlardan geri dönüş alabilmek için çalışan yazılım parçası üzerinden ilişki kurulabilir, böylece paydaşlar da anlayabilecekleri test edebilecekleri bir ürün üzerinden geri bildirimde bulunabilirler. Böylece Waterfall'un üçüncü zayıflığı, yani müşteri taleplerine körlüğün üstesinden gelinmiş olur.

Paydaşları üretim sürecine aktif biçimde katabilmenin bir diğer yolu da her an ürün iş yığını üzerinde değişiklik talep edebilmeleridir. Yukarıda vurgulanan Agile manifestosunun “Değişen gereksinimler yazılım sürecinin son aşamalarında bile kabul edilmelidir” ilkesi bu değişiklik taleplerinin sürece dahil ol-

6 Gerçek hayatta yazılımın gerektirdiği teknik bilgi birikiminin analistler tarafından edinilebilmesi oldukça zordur.

7 “Scrum master” rolü projelerin gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. “Scrum master”ın nasıl bir liderlik gösterdiği projelerin başarıya ulaşmasında ve takımın motivasyonunda oldukça etkilidir. Bu konuyla ilgili olarak bkz. (Srivastava & Jain, 2017).

duğunu vurgulamak için yazılmıştır (Beck vd., 2001). Waterfall'da paydaşların talepte bulunabildiği tek yer “gereklerin belirlenmesi” safhasıydı. Agile'da paydaşlar her an talepte bulunabilirler.

Ürün iş yığını, ürün iş yığını maddelerinden (ÜİYM) (PBI, Product Backlog Item) oluşur. Her talep bir ÜİYM olarak ürün iş yığına dahil edilir. Bir ÜİYM'nin başka ÜİYM'lerine bağımlılığı olmamalıdır. ÜİYM'leri mümkün olduğunca küçük parçalara bölünmüş olmalı ve test edilebilir olmalıdır. Her bir ÜİYM paydaşlar için de anlamlı ve işe yarar olmalıdır. ÜİYM net olmalı ve hikâye puanı (story point) kestirilebilir olmalıdır. ÜİYM'leri tekrar yazılabilir, değiştirilebilir formatta olmalıdır (Taşkiran, y.y.). ÜİYM'nin tamamlanabildiğinin kararını ürün sahibi verir. O onay vermediği sürece bir iş, ürün iş yığından çıkarılamaz, tamamlandı kabul edilemez.

Ayrıca koşu içerisinde iletişimin sürekliliği için periyodik toplantılar yapılır. Bunlardan ilki koşu planlama toplantısıdır. Koşu planlama toplantısında, hangi işlerin başlatılacak olan koşuda yapılacağına karar verilir ve bu işlerin ne kadar efor⁸ tutacağı yani kaç hikâye puanlık zorluk değerlerinin olduğu tahmin edilmeye çalışılır. Agile koçunun önerisi “bu hikâye puanlarını verirken işlerin ne kadar süreceğini düşünmeden, işlerin karmaşıklığından ve başka bir ekibe (örneğin veri tabanı ekibine) bağımlılığı olup olmadığından yola çıkılması gerektiği” yönündedir (Agile koçu). İş karmaşıksa ve bağımlılığı varsa daha yüksek puana sahip olmalı, bu unsurlardan azade ise daha düşük puan verilmelidir.

Puanlar verilirken açıkça tanımlanmış ve puan atanmış bir iş referans alınmalı ve diğer bütün işler bu referans işle kıyaslanarak düşünülmelidir (Agile koçu). Hikâye puanları Fibonacci sayı dizisine göre verilir. Çünkü bu sayı dizisinde birbiri ardına gelen sayılarda ihmal edilemeyecek niceliksel farklılıklar vardır. Böylece takımın yapılan hikâye puanı tahminlerinde netleşmesi gerekmektedir. Agile koçu “ya ha 8 ha 9 arada pek bir fark yok” denmemesi için Fibonac-

ci sayı dizisi kullanıldığını aktarmıştır (Agile koçu).

Hikâye puanları hem işlerin küçük görevlere dönüştürülmesi için önemlidir hem de ölçüm sisteminin temel kıstaslarıdır. Her koşu sonunda bitirilmiş işlerin toplam hikâye puanlarının değerlerinden yola çıkılarak belirli istatistikî bilgilere ulaşılabilir. Bu istatistikî bilgilere genel olarak metrik denir.

Koşuda alınan bütün işler belirli statülere sahiptir. Planlama toplantısında belirlenen bu işler koşu başlangıcında “ready” (hazır) statüsünde olurlar. Üzerinde çalışılmaya başlandığında bu işler “in progress” (çalışma sürecinde) statüsüne geçerler.⁹ Sonrasında takım içinde test edilen çıktılar kullanıcının onayına sunulur. Bütün bu aşamaların sonunda işler “done” (yapıldı) statüsüne geçerler. Artık o iş bitmiştir, ürün iş yığından kaldırılabilir.

Günlük scrum (daily scrum) adından da anlaşılacağı gibi günlük yapılan toplantıdır ve koşunun amacına ne kadar yakınsandığını günlük olarak ölçmeyi mümkün kılar. Koşu boyunca, genellikle her sabah yapılan bu toplantı, ayakta yapılmalı; işlerin, üzerine statüleriyle beraber asıldığı bir tahtanın önünde olmalı ve 15 dakikayı geçmemelidir. Bu toplantıda geliştirme takımının her üyesi tarafından şu üç sorunun yanıtı verilir: “Geliştirme Takımının Koşu Hedefine ulaşması için dün ne yaptım? Geliştirme Takımının Koşu Hedefine ulaşması için bugün ne yapacağım? Beni veya Geliştirme Takımını Koşu hedefine ulaştırmaktan alıkoyacak bir engel görüyor muyum?” (Agile koçu). Takım üyeleri kendi yoğunluk durumlarına göre yardım talep edebilir ya da başkalarına yardım edebileceklerini belirtebilirler.

İşler bitse de bitmese de her koşu belirli bir zaman aralığında sonlandırılır.¹⁰ Sonrasında koşu boyunca yapılan işlerin muhasebesi yapılır. Bu hesaplasmaya paydaşlar çağrılır. Böylece gözden geçirme (review) toplantılarında takım bir koşu boyunca yaptığı işlerin altını çizer. Bu bir nevi geçen zamanın dolu geçirildiğinin ispatı gibidir. Diğer yandan paydaşların bitirilmiş işler hakkında geri bildirimleri alınır ki böylece

8 Önceki çalıştığım iş yerinde bu tahminler insan/saat ölçü birimine göre yapılırdı, şimdi ise referans bir iş seçiliyor, bu işe bir puan veriliyor. Bunun sonunda ise bu işin puanı düşünülerek diğer işler puanlanıyor. İlk “sprint”lerde sağlıklı bir eforlama olması beklenmiyor, 3 sprintten sonra takımın iş bitirme hızı istatistikî olarak ortaya çıkmış kabul ediliyor.

9 Bizim kullandığımız tahtada fazladan test ve “UAT” (User Acceptance Test) olarak adlandırılan kullanıcı kabul testi statüleri vardı. Aslında bu iki statü zaten “in progress”in içindedir.

10 Bu durumun kendisi bir stres unsuru yaratır. Yazılım projelerinde her kapanış, her sonlanış fazla mesaiye koşulmak demektir.

işlerin taleplere uygun olarak yapılıp yapılmadığı görülebilir. Eğer işler istenilen gibi yapılmamışsa emek maliyeti artmadan paydaşların istediği şekilde tekrar gözden geçirilebilir.

Son olarak da retrospektif toplantısı yapılır. Bu toplantıda kapanışı yapılan koşudaki insanlar, ilişkiler, süreç ve araçlar üzerine konuşulur. Koşu boyunca insanları mutlu eden ya da üzen veya kızdıran olaylar masaya yatırılır ve mutlu edenlerin devamlılığının nasıl sağlanacağı, insanları üzen ve kızdıran meselelerin nasıl giderileceği hakkında konuşulur. Bu toplantıda scrum ustası geliştirme takımını cesaretlendirmeye çalışır, sonraki koşuların daha keyifli ve etkili olması için takıma önerilerde bulunur. Takımdan gelen önerileri toplar, bunları bütün takım üyelerine tartışır.

Agile koçuna göre “sprint retrospektifi toplantısı scrum takımının aile toplantısıdır ve bu toplantıda konuşulanlar takım dışına çıkarılmamalıdır” (Agile Koçu). Ürün sahipleri ve paydaşlar bu toplantıya girmemelidir. Bu toplantı takım olma duygusunun önemli ayaklarından birisidir. Takım içindeki gerilimlerin çözüleceği, kişisel ilişkilerin de masaya yatırılacağı yer olarak bu toplantı işaret edilir.

Agile metodolojisinin sürekli çalışan yazılım parçası üretme hedefiyle döngüsel olarak tasarladığı üretim sürecini Scrum planlama-koşu-gözden geçirme-retrospektif şeklinde kurgular. Her döngünün sonunda çalışan bir ürün elde edilmeye çalışılır. Scrum bu döngüsellik üzerinden sürekli iyileştirme yapmayı hedefler:

Scrum, mevcut uygulamaları toparlar veya bazılarını gereksiz görüp dışarıda bırakır. Scrum, mevcut yönetimin, ortamın ve çalışma tekniklerinin göreceli etkililiğini görünür kılar. Bu sayede iyileştirmeler yapılabilir (Schwaber & Sutherland, 2020: 2020).

Kaizen üretim tarzında da sürekli iyileştirme hedefi vardır. Agile'daki döngüsellik Kaizen'deki sürekli kalite döngülerine benzerdir.

İyi yönde ve sürekli gelişmeyi ifade eden kaizen teriminden yola çıkan kaizen felsefesinde temel çıkış noktası, hiçbir şeyin mükemmel olmadığı ve her zaman daha iyisinin gerçekleştirilebileceğidir. Değişime odaklanan kaizen felsefesinde, hayatın tüm alanında küçük adımlarla sürekli iyileştirme amaçlanmaktadır. Bu iyileştirmeler evde, işte, özel yaşamda, kısaca her yerde gerçekleştirilebilmektedir. Söz konusu iyileştirme faaliyetinin işyerinde uygulanması amaçlanıyorsa

üst yönetim dâhil olmak üzere hem yönetici hem işçinin katılımı sağlanmalıdır (Öğünç & Doğru, 2017: 2).

Kaizen, üretimi sabit bir süreç olarak görmez. Kişilerin üretme biçimi sürekli değiştirilebilir, Scrum'ın deneysellik vurgusu burada da vardır. Waterfall'un bir kere gereksinimlerin belirlenmesine izin verdiği yazılım emek süreci Kaizen'e benzer biçimde Agile'da sürekli değiştirilebilir.

Sürekli iyileştirme için de üretilen ürünün sürekli müşteri ile buluşması gerekir. Diğer yandan Fordizm'in zayıf noktası olan meta stoku sorunu da ürünün sürekli müşteri ile buluşturulması sayesinde çözülmüş olur. Kaizen tam zamanında (Just-in-time) üretimle ürünlerin üretilmeleri ile tüketilmeleri arasındaki zamanı kısaltır (Frigon & Jackson, 2008: 416). Fordist üretimin tüketime olan sağırlığı yerine tüketim ile üretim arasında sürekli bir iletişim devreye girmiş olur ve sermaye çevrimini yavaşlatan unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılır (Negri & Hardt, 2003: 302).

Aynı zamanda işin organize edilme biçimi de statik değil dinamiktir, görev ve sorumluluklar hızlıca değişebilir. Kaizen, Fordizmdeki tasarım ve uygulama ayrımını ortadan kaldırdığını iddia eder. Mottosu şudur: “Her bir çift elin yanında, bedava bir beyin de vardır” (Brunet & New, 2003: 1427).

(1) Kaizen süreklidir - bu, hem gömülü pratiğin doğası hem de kalite ve verimliliğe doğru bitmeyen bir yolculuk anlamına gelir; (2) yeniden yapılanmalar veya teknolojik yenilikler (örneğin yeni teknoloji veya makinelerin kurulumu) başlatan merkezi yönetimin aksine kendi doğası gereği genellikle artırımıdır; ve (3) katılımcıdır, iş gücünün iş süreçlerine katılımını ve işte zekâsını kullanmasını mümkün kılar, çalışanlar için kaliteli bir iş yaşamının faydalarını ve psikolojik tatminini üretir (Brunet & New, 2003: 1427-1428).

Agile'in Kaizen'le ortaklaştığı bir diğer unsur da düzenlilik, çalışan kendisini zamansal ve mekânsal olarak düzenli bir atmosferin içinde bulmalıdır ki kafası karışmasın. Bu yüzden Agile'da her gün yapılan Günlük Scrum toplantıları her gün aynı yerde ve saatte yapılmak zorundadır. Buradaki amaç belirsizliğin kaybolmasıdır. Kaizen'de de benzer bir amaç bulunur:

Düzenli bir çalışma ortamı isteniyorsa, “5S Kaizen” yönteminin uygulanması, oldukça faydalı olacaktır. Bu teknikte, çalışanların kullanacağı tüm aletler, olması gereken yerde ve düzenli bir şekilde durmaktadır. Çalışmayı olumsuz etkileyebilecek unsurlar orta-

dan kaldırılmış, artık malzemeler ayrı ayrı kutularda biriktirilmiştir (Öğünç & Doğru, 2017: 5).

Böylece endüstrinin çok daha geçmişte yaşadığı bir dönüşümü yazılım sektörünün daha yeni yaşadığını söylemek yanlış olmaz. Artık yazılım sektöründe de hiyerarşilerin değiştiği, Fordizmin katı iş bölümünün dağıldığı, “müşteri” odaklılığın ön plana çıktığı bir döneme geçildiği söylenebilir. Ancak bunların yazılım emek süreci tasarımıyla olduğunun altı çizilmelidir.

Son olarak Waterfall ve Agile arasındaki değişim Sennett’in şu cümleleriyle özetlenebilir:

Modern kurumsal yapılarıdaki değişime, kısa süreli, sözleşmeli ya da dönemlik işlerin ortaya çıkışı eşlik ediyor. Şirketler bürokrasi katmanlarını azaltmaya, daha düz ve esnek organizasyonlar haline gelmeye uğraşiyor. Yönetimler organizasyonları birer piramit şeklinde değil, birer network olarak düşünüyor. Sosyolog Walter Powell, piramit biçimli hiyerarşilere kıyasla, “network türü düzenlemeler daha çeviktir,”¹¹ diyor; “bunlar hiyerarşinin sabit yapılarına kıyasla daha çabuk değiştirilip, yeniden şekillendirilebilir.” Bu durum, atama ve işten çıkarmaların net ve sabit kurallara bağlı olmadığı ve işteki görevlerin de pek tanımlı olmadığı anlamına geliyor; network kendi yapısını sürekli değiştiriyor (Sennett, 2011a: 22).

Bu çalışmayı bu noktada sonlandırmış olsaydık Sennett’in özetlediği bu dönüşümü sadece proje yönetim metodolojilerinden yola çıkarak ispatlayabilirdik. Ancak sonraki bölümde ofiste Agile metodolojisine geçildiğini ancak uygulamaya ya konmadığını ya da dönüştürülerek sürece dâhil edildiğini göstereceğiz.

Şirket-I: Tek Yazılımcı, İki Ofis, İki Proje

Bu bölümde dış kaynak olarak çalışan scrum takımının Agile çalışma biçimini inceleyeceğiz. Bordrolu personeli olarak çalıştığım firmaya Şirket-I ve Şirket-I’den hizmet alan şirkete de Şirket-II diyeceğim. Çoğunlukla haftanın dört günü Şirket-I’in ve haftanın bir günü Şirket-II’nin ofisinde çalışmıştım. Ancak bu durum yoğunluğa göre değişebiliyordu. Bu ofislerden birincisi Şirket-I’in bir üniversitenin teknoparkında bulunan ofisiydi. Diğeri ise Şirket-II’nin İstanbul’un

11 Agile’in Türkçesinin “çevik” olduğu akılda tutulmalıdır.

hızla değişen bir ilçesindeki plazada bulunan ofisiydi. 1990’lara kadar kentsel çöküntü alanı olan ilçe, kente göçün artışıyla gözde yerleşim yerlerinden birisi haline gelmiştir. Kentin genişlemesi ve ulaşım güzergahlarındaki değişiklikler neticesinde konumu son derece merkezileşen bu bölge seneler içerisinde sermayenin yerleştiği alanlardan birisine dönüşmüş, alternatif bir merkezi iş alanı (MİA) statüsüne ulaşmıştır.

Şirket-I’de çalışan yaklaşık 600 kişi bulunmaktadır. Bu çalışanların çoğunluğu İstanbul’da teknoparkta bulunan ofislerde istihdam edilmekle birlikte Ankara, İzmir, Amsterdam ve Kiev’de de çalışanların olduğu bilinmektedir. Kanadadan alınan bir proje sebebiyle Kanada’ya da az sayıda çalışan gönderilmiştir.

İnsan kaynakları tarafından işe başlarken verilen bilgilerde, bir yazılım firmasına göre kadın çalışan oranının fazla olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiye göre çalışan insanların %33’ü kadınlardan oluşmaktaydı (İnsan Kaynakları Uzmanı). Kadınlar daha çok analist¹² olarak çalışmaktadır.

Şirket-II Türkiye’de bilişim sektörünün en önemli şirketi sayılabilecek konumdaydı. Şirket-II sürekli işlerini dış kaynağa yaptırma stratejisi gütmekteydi. Böylece taşeron firmalara sermaye transferi yapılmış olmaktadır. Şirket-II’nin bilişim sektöründe faaliyet gösteren birçok firmaya iş vermesiyle bilişim sektörünü besliyordu. Şirket-II öncesinde bir kamu kuruluşuyken sonrasında skandallarla dolu bir özelleştirme süreci geçirmişti. Hala devlet kurumlarıyla sıkı bağları bulunan Şirket-II ihaleleri de patronaj ilişkileri aracılığıyla dağıtmaktadır.¹³

Şirket-II’nin kullandığı bir yazılım sisteminin geliştirilmesinden sorumlu Orion isimli bir takımda altı ay boyunca çalıştım. İki şirket arasında hizmet seviyesi anlaşması (SLA, Service Level Agreement) imzalanmıştı. Anlaşmaya göre Şirket-I belirli koşullarda hizmet vermeyi taahhüt ediyor ve verdiği hizmetten

12 Analist, müşteriden gelen geliştirme talebinin nasıl yapılacağına dair planlamayı yapmaktan sorumludur. Genellikle müşterinin talebinin teknik olarak nasıl yapılabileceğine dair fikir verici dokümanları hazırlayanlar analistlerdir.

13 Şirket-II 2005 yılına kadar kamuya aitti. 2005’te özelleştirilen şirketin özelleştirilmesi sırasında kullanılan kredilerin firmayı devralan sermaye grubu tarafından geri ödenmediği ve şirketin tekrar kamuya alınıp yeniden özelleştirileceği konusunda söylentiler artmaktadır. Yaşanacak olan mekân değişikliği de bu söylentileri doğrular niteliktedir.

kaynaklanan sorunların sorumluluğunu alıyordu.

Şirket-II ve Şirket-I arasında senelik olarak imzalanan bu anlaşma emek sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Agile proje yönetim metodolojisine bu anlaşma eşlik etmektedir. Bu anlaşmanın emek süreci için ön plana çıkan maddesi her koşulda sekiz parça işin teslimini şart koşan maddeydi.

Şirket-I, Takım-I: Orion

Agile metodolojisini kullanarak çalıştığım ilk iş deneyimimdi. Ancak Şirket-I'de Agile'a yönelik hiçbir eğitim verilmemişti. Nitekim Agile ile ilgili çalışmalar Agile eğitiminin, Agile proje yönetim metodolojisinin takım üyeleri tarafından kavranması hususunda önemli faktörlerden birisi olduğunu göstermektedir (Gandomani, Zulzalil, Abdul Ghani, Abu, & Parizi, 2015; Jovanovic vd., 2020). Eğitim olmamasından dolayı altı ay boyunca yapılan Agile etkinliklerinin (toplantılar, hikâye puanı atamalar) ne için yapıldığını anlamamıştım.

İlk Agile deneyimimin yanında ilk kez dış kaynak olarak faaliyet gösteren bir takımda çalışıyordum. Bu da Şirket-I'deki çalışma sürecini daha karmaşık kılmaktaydı. Takımın iş bitirme performansı sadece takımın değil Şirket-I'in de performansını belirliyordu ve Şirket-I bu performans notuna göre ertesi sene ihaleyi alabilme imkânı buluyordu.

Ancak Şirket-II emek sürecinin dışında kalmıştı. Şirket-I'in performansını niteliksel olarak ölçebileceği araçları yoktu. Şirket-I, Şirket-II için ayırdığını söylediği kaynağı ayırmamıştı. Bu yüzden eksik üyeyle çalışan Orion takımı işler için gereken zamanı ayırıp kalıcı çözümler bulmak yerine "work around" denilen günü kurtaracak çözümlere çok çabuk meylediyordu. Çünkü dış kaynak olarak çalıştıkları için yazılımcıların işle ilişkisi geçiciydi, seneye aynı projede çalışacaklarını düşünmüyorlardı -takımın iki üyesi Şirket-I'in değil başka bir şirketin kadrolu personeliydi, yani dış kaynağın dış kaynaklarıydılar- ve en önemlisi Şirket-II'de ulaştırılan çözümlerin niteliğini denetleyebilecek bir mekanizma yoktu, kontrol amacı için bile üzerinde çalıştığımız projede Şirket-II tarafında görevli yazılımcı bulunmuyordu. Şirket-II, teknik eğitimi olmayan bir kişiyi ürün sahibi olarak görevlendirmişti ancak bu kişi üç ay gibi kısa bir süre sonra istifa edip Almanya'ya gitti. Ürün sahibi de projeyi

sahiplenmedi.

Orion takımı, Scrum etkinliklerini direnişlerinin araçları olarak kullanmaya çalıştı. Ekinliklerde Scrum kılavuzunda tanımlanan amaçlar gözetilmedi. Bu etkinlikler, yazılım ürününün daha iyi bir biçimde geliştirilmesinden ziyade takımın ürün geliştirme temposunu düşük seviyede tutma hedefine hizmet etti.

Planlama toplantıları en önemli çatışma sahasıydı. Takım teknik hakimiyetinin de avantajıyla önüne gelen işlerin büyük olduğunu iddia etti, bir işi iki işe böldü ve böylece Şirket-I'in vermeyi taahhüt edip vermediği kaynağa olan ihtiyacı azalttı. Aslında takım üyeleri kalacakları fazla mesai sürelerini azaltmaya çalışıyordu.

Buraya kadar Orion takımının üretim üzerindeki hakimiyetini koruduğunu ve işçilerin bu hakimiyeti kendi lehlerine kullandığını gördük. Böylece, Braverman'ın işçilerin üretim üzerindeki hakimiyetini kaybettiği tespiti Orion için açıklayıcı değildir. Şirket-II ile yazılım emekçileri arasındaki ilişki yazılımcıların kontrolündeydi ancak takımın bu kontrolden elde ettiği kazancı Şirket-I kendisine mal etti.

Takım iş yükünü azaltabilse de Şirket-I onları fazla mesaiye zorluyordu. Bir yöneticinin attığı mail buna önemli bir örnektir, yazılımcıları ek bir projeden daha sorumlu kılmak istiyordu, hâlbuki Scrum'a göre bir yazılımcı ancak bir geliştirme takımında çalışabilir:

Selam, "X" projesi kapsamında eksik kalan işler için sizden geçen hafta destek almıştık. Elinize sağlık olsun. Gelecek hafta için de destek gerekecek. Şirket için çok önemli bir proje olduğu için ve development ekibi hakikaten çok zor durumda olduğu için önümüzdeki hafta da desteğiniz gerekecektir. Normal mesai saatleri dışında çalışmanız taraftarı değilim ama şirket normal olmayan bir süreçten geçiyor ve herkesin desteği gerekiyor. Bu noktada katkılarınızı esirgemeyin lütfen (23.04.2018 tarihli e-posta).

Takımın direnişten elde ettiği kazanç Şirket-I tarafından temellük edildi. Kendi örneğimde aynı anda iki projeye ilgilenmem istendi, hâlbuki Şirket-II benim sadece tek bir projede çalıştığımı zannediyordu. Şirket-I beni iki farklı proje için kiraladı ancak bana tek maaş ödüyordu. Böylece bir "ben" kirası bilançolara kâr olarak kaydediliyordu.

Orion takımı Şirket-I'in bu uygulamalarından rahatsızdı. Bu nedenle Scrum etkinliklerini düzenli uygulamasalar da işleri tamamlamak için motivasyonla-

rı olmadı. Günlük scrum toplantılarının kurallarına riayet edildi. Toplantılar 15 dakika ile sınırlı tutuldu, toplantıya geç gelenlere para cezası kesildi. Ancak bu toplantılar işlerin nasıl bitirileceği hakkında olmayken Şirket-II'de çalışan ürün sahibinin nasıl ikna edileceğinin konuşulduğu toplantılar oldu. Scrum kılavuzunda geliştirme takımının üyelerinin birbirlerine karşı "profesyoneller olarak sorumlu" olduğu söylenmektedir (Schwaber & Sutherland, 2020: 4). Buna rağmen kimse işle ilgili etik kaygılar gütmüyordu. Orion takımı, Şirket-I'in fazla mesai uygulamasından dolayı Şirket-II'nin projesini sahiplenmedi.

Bunun bir örneği takımın yapılmış bir işi yeni yapılmış olarak göstermesiydi. Projeye yabancı ürün sahibi takımın yapması için ürün iş yığına bir iş eklemişti ve takım bu işi koşuya aldı. Ancak takım üyeleri işin kendilerinden önceki takım tarafından zaten yapılmış olduğunu gördüler. Bu gibi durumlarda takımın bu işi koşudan çıkarması benzer büyüklükte bir işi koşuya alması gerekirdi. Ancak takım gözden geçirme toplantısında, o işi değerlendirmesi yapılan koşuda yapmış gibi sundu. Gözden geçirme toplantılarını da takım yönetiyordu.

Orion takımının retrospektif toplantıları da eğer ürün sahibi gözden geçirme toplantısında ikna edilebilmişse sakin, edilememişse çatışmalı geçirdi. Çatışma nedenleri ürün sahibinin ikna edilmesi için kullanılan stratejinin uygun seçilmemesinden doğardı.

Orion takımında yazılımcıların takım lideri aynı zamanda geliştirme takımının üyesiydi. Terfi mekanizması kademle ilgiliyken performans kararları takım liderinin inisiyatifindeydi. Ancak dış kaynak olarak çalışan yazılımcılar iş değiştirmelerine gerek olmadan sadece proje değiştirerek farklı takım liderleriyle çalışabilecekleri için takım liderinin otoritesinden fazla etkilenmiyorlardı. Proje değişikliği talep eden yazılımcıyı Şirket-I başka bir müşterisiyle yürüttüğü projeye gönderdiğinde, yazılımcı artık başka bir yöneticiye bağlanmış demektir. Bu da takım liderinin otoritesinin gelip geçici olduğunu gösteriyordu.

Bu nedenle Edwards'ın tanımladığı bürokratik kontrol Şirket-I'deki emek süreçlerini anlamak için daha kullanışlı görülebilir. Yazılımcılar kendi iş yüklerini yönetmiyorlardı ve Friedman'ın sorumlu otonomisindeki gibi bir özerklikleri de yoktu. Yazılımcılara belirli bir kariyer çizgisi sunuluyordu bu da gayrişahsi

kurallar etrafında örülmüştü. Yazılımcılar şirkette erişebilecekleri kişisel ödüller için Şirket-I'in baskılarına katlanıyorlardı, çünkü sürecin gayrişahsi olması bir meşruiyet zemini sağlıyordu.

Ancak metodolojiyle emek süreci arasındaki farkın temel nedeni Şirket-I'in kârının kaynağının emek sürecinde üretilen değerden kaynaklanmamasıdır. Şirket-I yazılım ürününün kalitesiyle ilgilenmiyordu. Şirket-II durumundan memnunsaydı Şirket-I için bir sorun yoktu. Şirket-I kendi satın aldığı emek gücünün ne kadarının emeğe dönüştüğü ile ilgilenmiyordu, bu emek gücünün ne kadarının Şirket-II'nin ürününde söğrülmesi Şirket-I için önemsizdi.

Şirket-I'in artık değeri arttırma stratejisi yazılımcıları daha fazla projeden sorumlu tutmaktı. Bir projede işleri bittiğinde hemen başka bir projenin işine koşmaları hem birim zamanda yapılan üretimi arttırıyor hem de yazılımcıları fazla mesaiye zorluyordu.

Ancak emek süreci tasarımı ile emek sürecinin farklılaşmasının farklı şirketlerde farklı nedenleri vardır. Şirket-III'te bunun nedeni belirli bir çıkar grubu olan, belirli statüye sahip çalışanların direnişi olacaktır.

Şirket-III: Tek Yazılımcı, Tek Ofis, Tek Proje

Şirket-I'den istifa edip maaşımı %50 oranında arttırarak Şirket-III'te işe başladım. Şirket-III'te Mayıs 2018'den Temmuz 2020'ye kadar yaklaşık 2 yıl 2 ay çalıştım. Şirket-III Şirket-I'den daha büyük bir firmaydı. Yaklaşık 10000 çalışanı olan firma Avrupalı bir şirketle 2011 yılında birleşme süreci yaşamıştı. Bu sebeple şirketin yönetiminde Avrupalı büyük ortağın önemli derecede söz sahibi olduğu biliniyordu.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Şirket-III'ün tüm Türkiye'de şubeleri bulunmaktadır. Genel müdürlüğü Şirket-II'nin kiraladığı plaza ile aynı bölgedeydi. Genel müdürlük binasında insan kaynakları, muhasebe ve bankacılık faaliyetlerinde çalışan müdürlükler bulunmaktaydı.

Ancak bilişim teknolojileri departmanı birkaç bankacılık iş koluyla birlikte farklı bir ofisi kullanıyordu. Çalıştığım ofis beyaz yakalıların çalıştığı bir iş yeri olmasına rağmen İstanbul'un önemli bir organize sanayi bölgesindeydi. Eski bir fabrika binasından beyaz yakalı ofislerine çevrilmiş binanın yapısı da masa

başı çalışan insanlar için tasarlanmadığından oldukça karmaşıktı.

Şirket-III, Takım-I: TheNightWatchers¹⁴

Şirket-III'te Agile'a geçiş sürecini TheNightWatchers takımında yaşadım. Şirket-III'ün üst yönetimi, bilişim teknolojileri ofisinin daha hızlı çözümler üretmesi gerektiğini ve yazılım üretiminde 'değişen dünya'ya ayak uydurmanın zorunlu olduğunu öne sürmüştü. Bu dönüşüm, şirketin önemli meblağları Agile danışmanlık firmalarına ödemesiyle satın aldığı danışmanlık hizmeti ve bu firmaların şirketlere gönderdiği Agile koçlarının yol göstericiliyle gerçekleştirildi.

Bu geçiş sürecine "kick-off süreci" de denmektedir. "Kick-off" süreci şu şekilde tanımlanabilir: "Scrum geliştirme takımının birinci sprint ile birlikte çalışır durumdaki yazılım parçacıklarını üretebilir hale gelmesi için gerekli hazırlıklarını tamamladığı proje başlangıç süresi." (Yitmen, 2020: 42).

Bu geçiş sürecinde orta düzey yöneticiler tedirgindi. Şirket-III'te orta düzey yönetici sayısı fazlaydı ve bu yöneticilere Scrum takımında hiyerarşik bir rol vaat edilmiyordu, bu nedenle bu yöneticiler hoşnutsuz oldu. Yeni işe başlayanlara kartların yeniden karılmasını şevkle beklediler. Bu kişilerin yeni metodoloji hakkında derinlemesine bilgileri yoktu ancak kaybedecekleri bir şey de yoktu. En azından Agile'ın vaat ettiği otonomiden faydalanabileceklerine dair umutları vardı. Bu umutlarını da Agile koçuyla ittifak yaparak gerçeğe dönüştürmek istiyorlardı. Takımın otonomisinin ihlal edildiğinden dem vuruyorlar, Agile koçunun "genel müdür arkamızda" gibi sözlerinin emek sürecinde de karşılığının olmasını umuyorlardı (Agile koçu).

Dönüşüm ofis mekânının da değişmesine yol açtı. Agile yüz yüze iletişime önem verdiği için yeni kurulan takımların oturacağı masalar yan yana yerleştirildi. Önceden ayrı oturan analist ve yazılımcılar artık yan yana oturuyorlardı.

Mekân düzenlemelerinin yanı sıra bir takım kimliği de inşa edilmeye çalışıldı. Bunun için sloganlar ve takım isimleri üretildi. Taht Oyunları dizisini tema olarak seçen takım, bankanın verdiği kredilerin geri

ödenmemesi durumunda ödeyemeyen müşterileri izlemeye alan takımdı. Takımın ismi TheNightWatchers'tı (Gece Gözcüleri) ve sloganları da "Bankayı koruyan kalkan ol"du.

Takımın yedi üyesi vardı. Bu üyelerin dördü yazılımcı üçü analistti. Analist üyelerden birisi de scrum ustasıydı. Ayrıca takımda biri analist diğeri yazılım kökenli iki ürün sahibi bulunmaktaydı. Takımın şirket içinde sekiz farklı alanda faaliyet gösteren paydaşı vardı.

Mekânın düzenlenmesi, takımların ayarlanması, temaların ve takım isimlerinin belirlenmesi sonrasında koşullara başlandı. Ancak organizasyon dönüşümü hâlâ devam ediyordu. Mevcut yetkiler, unvanlar ve sorumluluklar Agile metodolojisine uygun değildi. Çok geçmeden şirket organizasyonu da değişti. Artık yazılım takımları ve analist takımları yoktu sadece Scrum takımları vardı. Bu takımlarda hem analistler hem yazılımcılar bulunuyordu. Scrum kılavuzundaki gibi kendi kendine yeten takımlar kurulmaya çalışılmıştı.

Bu değişikliğin kazananları ve kaybedenleri oldu. İlk başta dönüşüm yönetici olmayanların lehine -emek süreçlerinde karar mekanizmalarına dahil olma, takım olarak otonom çalışma ve en önemlisi iş yükünü yönetebilme gibi- orta düzey yöneticilerin de aleyhine olacak gibiydi. Ancak sürecin sonunda orta düzey yöneticiler bürokratik yetkilerle donatılmış ürün sahipleri oldular.

Bu direnişin en belirgin göstergesi iki organizasyon şemasının duyurulmasıydı. İlk organizasyon şemasında orta düzey yöneticilerin ayırt edici konumları yoktu, hepsi geliştirme takımlarının üyeleri olarak konumlandırılmışlardı. Ancak aradan geçen iki hafta sonunda yeni bir organizasyon şeması yayınlanmıştı. Bu şemada orta düzey yöneticilerin ürün sahibi olarak konumları da gösteriliyordu.

Orta düzey yöneticilerin gücü yazılım sisteminin eskiliği ve bu çalışanların eski sisteme hakimiyetinden kaynaklanmaktadır. Güncel bir örnek vermek gerekirse bir özel bankanın yaklaşık iki gün boyunca hizmet verememesinin nedeni "mainframe" denilen eski teknolojiyle kodlanmış ana sistemlerinde yaşanan sorundan kaynaklanmıştı (Sol - Haber Merkezi, 2021). Orta düzey yöneticiler bu gibi eski ama çekirdek sistemler üzerinde adeta tekel olmuşlardı ve bu yüzden direnişleri başarılı oldu.

14 Şirket-III'te çalıştığım ilk Scrum takımının adıdır.

Bu durum Scrum etkinliklerinin yapılaş biçimlerine de yansdı. Şirket-I'deki gibi Scrum etkinlikleri düzenli yapılmadı. Ürün sahiplerinin takvimlerine göre ayarlanmaya çalışıldı. Koşu sürelerine dahi bu kişiler karar verdi. Koşular bazen iki haftalık bazen de üç haftalık yapıldı. Planlama toplantılarında ürün sahiplerinin istedikleri kadar iş alındı, takım kimi itirazlarda bulunsa da bu itirazlar göz ardı edildi.

Günlük scrum toplantılarında ürün sahipleri geliştirme takımı üyesiymiş gibi katıldılar ancak takım üyesinden ziyade hesap soran pozisyonuna sahiplerdi. Takımın geri kalan üyelerine karşı herhangi bir sorumlulukları yoktu takımın onlara sorumluluğu vardı.

Gözden geçirme toplantılarında ise takımın herhangi bir fonksiyonu olmadı. Toplantılar ürün sahipleri ile paydaşlar arasında yapıldı. Bu toplantılarda ürün sahipleri takımın fikrini almadan kimi sözler verdi, yazılımcıların iş yükünü bu sözler belirledi.

Retrospektif toplantılarında da olumsuz bir durumdan bahsedildiğinde ürün sahipleri kendilerine yönelik bir eleştiriyle karşılaştıklarını düşündüler. Bundan dolayı birkaç retrospektif toplantısı sonrasında takımdaki kişiler konuşmaktan çekindiler. Scrum'ın "sürekli iyileştirme" hedefi ürün sahiplerinin sansürü ile rafa kaldırıldı.

Görünen o ki; Sennett'ten (2011a: 22) yapılan alıntıda "Şirketler bürokrasi katmanlarını azaltmaya, daha düz ve esnek organizasyonlar haline gelmeye uğraşılıyor" tespitin aksine Şirket-III'teki süreç daha çok takım liderinin ortaya çıkması ile sonuçlandı. Yataylık ve çeviklik sağlayacağı iddia edilen değişim süreci, Şirket-III'teki hiyerarşik yapıyı değiştiremedi (Dyer-Witthford, 2019: 178).

Önceleri yazılım takımında bir lider, analist takımında bir lider varken şimdi bir takımında iki lider olmaya başladı. Çünkü Scrum kılavuzu tek bir ürün sahibi olmasını gerektirirken Şirket-III'teki dönüşümde her takıma biri analist diğeri yazılım yöneticisi olmak üzere iki ürün sahibi atandı. Önceden tek bir yöneticinin gözetimindeki yazılım emekçisini artık iki yönetici gözetiyordu.

Scrum kılavuzunun üretim birimi olarak takımı işaret etmesine rağmen bireyin denetlenmesine devam edildi. Bireysel performans sisteminin yanında bireysel gözetim de devam ettirildi. Şirket içinde

geliştirilen yazılım programında işler kişilere atanıyordu ve işlere takımın işi olarak değil bireyin işi muamelesi yapılıyordu. Halbuki Scrum kılavuzu, işin sahibinin takım olduğunu kesin bir biçimde ifade etmektedir. Yönetim, koşu içindeki bir işin hangi analistin ve hangi yazılımcının sorumluluğunda olduğunu görmek istedi.

Bu sadece yöneticilerin arzusu da olmadı, takım olarak çalışmadığını ve bireysel kariyer fırsatlarının devam ettiğini bilen yazılımcılar ve analistler de bu geliştirmeyi istediler. Onlar da kendilerinin ne kadar iş yaptıklarının 'nesnel' biçimde ölçülmesini ve ödül-ceza mekanizmalarının sadece bu sayılaşmış ölçüm sisteminin gösterdiği veriler üzerinden yapılmasını arzuluyorlardı. Edwards'ın bürokratik kontrolünün tam olarak uygulanmadığından şikayetçiydiler (Edwards, 1979: 150). İş tanımları kesin değildi ve kurallardan ziyade ürün sahipleri etkiliydi.

Geçişle birlikte orta düzey yöneticiler emek süreçlerindeki merkezi konumlarını devam ettirmeyi başardılar. Üst yönetime direnişleri sonunda Scrum takımlarında ürün sahibi rolüyle eski takım liderliği rollerini keşitirdiler. Aynı zamanda bireysel ödül-ceza mekanizmalarının hala yürürlükte olması nedeniyle altlarında çalışanlar üzerindeki yaptırım güçlerini de devam ettirdiler.

Şirket-III Takım-II: Lendersons¹⁵

Agile geçişi sonrası kurulan bir diğerk takım Lendersons'tı. 10 üyesi olan takımında beş yazılımcı beş de analist vardı. Çünkü ekibin ilgilendiği yazılım sistemlerinin boyutu daha büyüktü. TheNightWatchers takımındaki gibi analist bir üye scrum ustasıydı ve yazılım ve analist kökenli iki ürün sahibi vardı.

Takımdaki üye sayısı arttıkça üyeler arasındaki koordinasyonun sağlanması konusunda sorun yaşanabilir. Basit bir örnek vermek gerekirse Scrum kılavuzunun 15 dakika ile sınırladığı günlük scrum toplantılarında 15 üyesi olan bir takımında bir kişi ortalama bir dakika konuşabilirken yedi üyesi olan bir takımında bir kişi ortalama iki dakika konuşabilir. Lendersons takımının üye sayısı TheNightWatchers'tan daha fazla olduğu için üyeler arasındaki iletişim de daha sınırlı oldu.

15 Şirket-III'te çalıştığım ikinci Scrum takımının adıdır.

Lendersons'ta hız baskısı daha fazlaydı. The-Nightwatchers'a benzer biçimde ürün sahiplerinin zorlamasıyla planlama toplantılarında takımın kapasitesinin üstünde iş alınıyordu ancak ben Lendersons'a katıldığında bu iş yükü yönetilebilir olmaktan çıkmıştı. Bu nedenle yazılımcılar çoğu zaman istemedikleri çözümlerle günü kurtarmaya çalışıyorlardı. Orion'dan farklı olarak bu yazılımcılar bunu yapmak istemiyordu çünkü uzun süre çalışmayı planladıkları ve kadrolu çalışanı oldukları bu şirkette geçiştirilen sorunlar ileride onların başını ağrıtacaktı. Aynı zamanda günü kurtaracak yöntemler kendi yazılım becerilerini de geliştirmemekteydi. Şirket-III'teki yazılımcılar bu konuda yalnız da değillerdi. Sennett'in de vurguladığı gibi yazılım sektöründe çalışan birçok yazılımcının işlerini iyi yapmak istedikleri ve mevcut çalışma koşullarından rahatsız oldukları bilinmektedir (Sennett, 2011: 70).

Yazılımcılara işlerini iyi yapmak için gereken zaman verilmiyordu. Ürün sahibi çoğu planlama toplantısına "bu iş için iş birimine söz verdik, almamız lazım" diyerek başlardı (Ürün sahibi). Halbuki takım bu işlerden planlama toplantısında haberdar olurdu. Takım üyeleri ne kadar iş alacağına karar veremez, ürün sahibi onlara işleri dayatırdı. Bunu da şirketin kendisine verdiği yöneticilik pozisyonu üzerinden yapardı.

Yaklaşık üç koşu -bir buçuk ay- sesini çıkarmayan takım retrospektif toplantılarının uygulama üzerinden yapılmasıyla itirazlarını dile getirdi. Uygulamada kimin yorum yazdığını ürün sahipleri göremiyordu, yorum yazanlar anonimleştirilmişti, bütün takım üyeleri iş yüklerinin fazlalığından yakınıyordu. Geç saatlere kadar mesai yaptıklarını söyleyen bu üyeler yine de işlerin yetişmediğini vurguladılar. Planlama toplantısının yapılış biçimine itiraz ettiler.

Ancak değişen bir şey olmadı. Bunun en önemli nedenlerinden birisi Lendersons takımının "yasal iş" denilen devletin bizzat talep ettiği ve son tarihini belirlediği işlerinin diğer takıma göre fazla olmasıydı. O iş bitirilmediği takdirde Şirket-III kamu cezalarına çarptırılıyordu, işin son tarihi müzakere edilemiyordu. Üst yönetim bu gerçeği bilmesine rağmen aynı yazılım sistemiyle ilgili iki takım kurma ya da takımı genişletme gibi bir uygulamaya gitmedi. Yazılımcılar "yasal işler" için hafta sonları ve akşamları çalıştılar, o işleri bir şekilde yetiştirdiler.

Ancak "yasal olmayan" işlerin koşuya alınması o işlerin biteceği anlamına gelmedi, her bitmeyen işle birlikte takım daha borçlu duruma düştü. Zorla imzalatılan bir senedin bedelini ödemedikçe biriken faizi gibi, başarısız koşulardan kalan hikâye puanları biriktikçe takımın daha çok borç ödemesi gerekti. Öyle ki bir noktadan sonra koşu planlama toplantıları anlamsız hale geldi çünkü geçmişten gelen bitirilmemiş işler zaten birkaç koşuluk zaman alacak hale gelmişti. Planlama toplantısı bir süre sonra sadece borç hatırlatma toplantısı oldu. Bunun bir nedeni takımın otonom biçimde değil ürün sahiplerinin altında çalışmasıydı ikinci nedense paydaşların sürekli işlerinin acil olduğunu iddia ederek takımı zorlamalarıydı.

Gözden geçirme toplantılarının aldığı hal de bu durumun çarpıcı bir göstergesidir. Toplantıda farklı iş kollarının müdürleri takıma daha fazla iş yaptırmak için çatıştırdı. Takım da yapamadığı işlerin mahcubiyeti ile bu toplantılarda iş biriminin gönlünü hoş etmeye uğraşırdı. Scrum kılavuzunda beyin fırtınası için yapılması salık verilen toplantı, yaptırım gücü olanın diğer grubu tehdit ettiği bir etkinlik oldu. Bu tehdit edilen grup çoğu zaman takım oluyordu.

Ürün sahipleri sorunu çözmek için daha baskıcı oldular. Günlük scrum toplantılarında herkes sorguya çekilir hale geldi. Ürün sahiplerinin hem takım üyesi olması hem de bürokratik yetkilerle donatılmaları bir mikro yönetim mekanizması doğurdu. Mikro yönetim yoğun kontrol ve yakın gözetimle tanımlanan bir yönetim tarzıdır (Sulphrey & Upadhyay, 2019: 194). Bu yönetim tarzının mümkün olabilmesi için bir yöneticinin daha az çalışandan sorumlu olması gerekir ki mikro yönetimin gereklerini yerine getirecek zamanı olabilsin. Yaşanan Agile dönüşümüyle yazılımcıların kendi kendilerini yönetmesinden ziyade mikro yönetime imkân sağlayabilecek daha çok yöneticinin daha az çalışandan sorumlu olduğu bir düzenleme hayata geçirilmiş oldu.

Ancak bu da sorunu çözemedi çünkü yazılımcılardan talep edilen imkânsız bir görevdi. Bunun en önemli nedeni sermayenin çıkarı için çalıştığını iddia eden üst düzey yönetici olan paydaşların arasındaki anlaşmazlığın yarattığı maliyetti. Bilişim departmanına gönderilecek işlerin sırasının değişmesi, aylarca üzerinde çalışılan bir projenin güç ilişkilerinden dolayı bir anda önceliğini yitirmesi anlamına geliyordu ve harcanan onca emeğin boşa gitmesi demektir.

Bu emek sürecinde sermayenin tek bir iradeymiş gibi sürece müdahale ettiğini düşünmemek gerektiğini gösterir. Sermayenin ortaklaşmış kâr arzusunu görmek ile sermayenin ortak bir akılla emek süreçlerini düzenlediğini iddia etmek arasında fark vardır. Bu varsayım tam da kapitalizmin dünyayı ve dolayısıyla sermayeyi 'en rasyonel olacak' şekilde kurguladığını zihinlere empoze eden ideolojik kabuldür (Ruben, 2017: 24). Emek sürecinin şekillenmesinde sermayenin yönetim mantığı da çelişkili olabilir.

Bunun kriz çıkaran en bariz örneklerinden birisi iki farklı uzmanlık alanına sahip iki direktörün emek sürecinde başka unsurları önemsemesinden dolayı sürecin kesintiye uğramasıyla yaşandı. 07.03.2020 tarihli saha notlarına bu olay aşağıdaki gibi yansımıştır:

Analist kökenli direktör iş birimlerini memnun etmek için gün içinde sistemde değişiklik yapılmasını istemişti. Çünkü sistemde bazı ufak sorunlar vardı ve yazılımcılar iyileştirmeler yapmışlar ancak bunu ana sisteme gönderememişlerdi. Analist kökenli direktör kodların gönderilmesini istemişti, yazılım kökenli yönetici buna itiraz etmişti ancak geç kalmıştı (Saha Notları).

Yazılımcı direktörün muradı sistemin çalışır vaziyette tutulmasıydı. Emek sürecindeki bu kişilerin kişisel tarihleri ve güncel çıkarlarının farklılaşması ana sistemin kapanıp Şirket-III'ün hizmet verememesine neden oldu.

Görünen o ki emek sürecinin şekillenmesinde sadece orta düzey değil üst yönetim katmanındaki çıkar farklılıkları da etkiliydi. Burawoy'un altını çizdiği gibi tek vücut olmuş sermaye ve idare sınıfının var olduğunu düşünmek test edilmemiş bir ön kabuldür.

Farklılıklar sadece sermayenin farklı boyutlarında değil, aynı zamanda firmanın kendi içinde de ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, idarenin farklı kademelerinin emek sürecinin farklı yönleriyle ilgileneceği yönünde bir spekülasyon yapmak mümkündür (Burawoy, 2015: 76).

Lendersons'ta emek süreci tasarımı ile emek sürecinin pratikteki işleyişindeki farklılığı doğuran iki unsur ön plana çıkmaktadır. Birincisi TheNightWatchers'taki gibi ürün sahibinin bürokratik yetkilerle donatılmış olması -TheNightWatchers'ta gözlemlenen orta düzey yönetici direnişi Lendersons'taki yapıyı da belirlemişti- ikinci nedense yasal ve acil iş kavramının yarattığı hız baskısı ve yazılımcıların iş yükünün kendilerinden bağımsız biçimde belirlenmesiydi.

Farklı Ülkelerdeki Tasarım ve Pratik Arasındaki Farklılıklar

2000'li yılların sonrasında Agile metodolojisinin yaygınlaşması Türkiye'den ibaret değildir. Dünyanın birçok ülkesinde yakın zamanlarda yazılım geliştirme alanında Waterfall metodolojisinden Agile metodolojisine geçiş yapıldığı gözlemlenmektedir.

Agile uygulanmasının iyi bir örneği olarak adı geçen Spotify üzerine bir alan araştırmasından bahsetmek iyi olabilir (Bäcklander, 2019). Bu çalışmada Agile koçlarının liderlik biçimleri aktarılmıştır. Onların takım üyeleri ve bu yöneticiler arasında nasıl bir denge unsuru olabilecekleri araştırılmıştır. Yönetici ile takım üyeleri arasında yaşanan zor konuşmalarda Agile koçunun yöneticiye yardım ettiğinden bahsedilmiştir (Bäcklander, 2019: 49). Ancak bu zor konuşmaların nedeni, çatışma durumunda yöneticinin iktidar silahları ve zor konuşmayı yapan takım üyesinin iş yerindeki konumu boş bırakılmıştır. Ofis esasen bir 'gül bahçesi' gibi tasvir edilmiştir. Yerel ilişkiler -özellikle çatışma içerenler- dışarıda bırakılınca analiz Agile koçunun herhangi bir şirketteki herhangi bir bilişim teknolojileri ofisindeki görevlerine odaklanmıştır. Böylece yapılan alan araştırması, evrensel bir mottoya dönüşmüş gibi görünür. Yazarın olması gerekene dair yaptığı önermeler nasıl İsveç'teki bir müzik dağıtım şirketi için geçerliyse Türkiye'deki bir banka ofisi için de geçerli sayılabilir.

Kanada'da oyun sektöründe faaliyet gösteren Videocorp isimli şirkete çalışan bir geliştirme takımıyla yapılan saha çalışması ofis içi çatışmaları da analizine dahil etmiştir (Hodgson & Briand, 2013). Bu çalışma aynı zamanda oyun üretiminin özgül koşullarını hesaba katmaya çalışır. Aktarılan Agile deneyimi bizim aktardığımız Agile deneyimimden biçimsel olarak iki noktada farklılaşmaktadır: Koşu uzunlukları 3 haftadır ve retrospektif toplantıları yapılmamaktadır. Ayrıca oyun alanında çalıştığı için yazılımcılar daha çok sanatçılarla birlikte çalışmaktadır. Çalışmanın odak noktası yaratıcı emeğin kontrolü sorunudur. Agile'de takımlar halinde örgütlenen yaratıcı emeğe sınırları oldukça geniş bir otonomi verilmesi söz konusudur. Ancak çalışmanın da altını çizdiği gibi biçimsel olarak tanımlanan otonomi emek süreçlerinde gözlemlenmemektedir. Hodgson ve Briand bu konuda iki unsurun altını çizmektedir: İlk olarak takım liderinin

görüşleri diğer takım üyelerinin görüşlerini bastırmaktadır (Hodgson & Briand, 2013: 319). Aslında kıdemli yazılımcıların sözü yeni başlayanlara baskın geldiği için kararlar kıdemlilerin talepleri doğrultusunda şekillenmektedir.

İkinci neden ise asıl işveren olan Videocorp'un takıma sınırlı bir özerklik alanı tanimasından kaynaklıdır. Videocorp'taki koordinasyon sağlayan ofis Agile metodolojisiyle çalışmadığı için "yarına bitmiş olsun" gibi takım üzerinde baskı mekanizmaları kullanarak takımın planlama yapma yetkisini aşındırmaktadır (Hodgson & Briand, 2013: 320).

Bu çalışmanın altını çizdiği en önemli sorunlardan biri de yazılımcıların sanatçılarla olan ilişkisinde metodolojinin kullanılmaz hale gelmesidir. Çünkü sanatçılar daha fazla özerklik talep etmekte üç hafta sonra bir iş yetiştireceklerine dair taahhütte bulunmamaktadırlar. Ancak işin ortaklaşa planlanabilmesi için sanatçıların da takvime uyması gerekmektedir.

Yazılımcılarla diğer iş birimleri arasındaki iletişim sorununa başka makalelerde de değinilmektedir. More ve Mikalsen'in enerji ve denizcilik endüstrisi gibi alanlarda faaliyet gösteren bir şirketin dijital dönüşüm hikayesini aktardıkları çalışmalarında Agile metodolojisinin başlıca sorunu paydaşların Agile metodolojisini kullanmamasıdır (Moe & Mikalsen, 2020). Ancak Kanada örneğinden farklı olarak bu şirket büyük ölçekli bir şirkettir. Yani şirket içinde operasyon, finans, satış, pazarlama gibi birçok farklı departman bulunmaktadır. Dijital dönüşümden bütün bu departmanlar etkilenmektedir. Ama bu departmanlar hala ödül ve ceza mekanizmaları ile faaliyet gösterdikleri için geliştirme takımlarına baskı yapmayı ödülü kazanmak için gerekli bir faaliyet olarak görmektedirler. Ayrıca her departman farklı bir iş yapma kültürüne sahiptir (Moe & Mikalsen, 2020: 123). Agile dönüşümü öncesinden gelen hiyerarşik yapının dönüştürülmemesi tam otonom takımların hayata geçirilmesinin önünde önemli bir engel olarak kalmıştır.

İspanya'da konaklama rezervasyonları için geliştirilen bir uygulamanın geliştiricisi olan bilişim şirketinin Agile deneyimi farklı veriler sunmaktadır. Şirketteki bilişim teknolojileri departmanında rezervasyon, gelir, müşteri, rezervasyon arama motoru, entegrasyon ve platform adı altında beş farklı ekip bulunmaktadır (Jovanović, Mas, Mesquida, & Lalić, 2017: 6).

Yazarların dönüşümde gözlemledikleri ve sorun olarak aktardıkları unsurlar: Takımların Agile metodolojisini kullanmak için çok büyük olması, planlanan işlerin takım üyelerine atanması alışkanlığının devam ettirilmesi, scrum ustası ve ürün sahibi rollerinin icrasında yaşanan sorunlar, Agile eğitiminin yeteri kadar sağlanamaması ve Agile koçunun desteğinin yetersiz olması. Yazarlara göre bu sorunların çoğunun kaynağı Agile dönüşümünü yapan şirketteki yönetimin hala eski iş yapma biçimiyle düşünmesi ve geleneksel şirket anlayışı içinde Agile takımlarının oluşturulmaya çalışılmasıdır. Bu nedenle iş atama gibi uygulamalar Agile geçişine rağmen devam edebilmektedir ve yapılan Agile seremonilerinin çoğu insanlar tarafından zaman kaybı olarak görülmektedir.

Agile'in geniş ölçekli şirketlerde uygulanması hakkında yapılmış bir literatür taramasında Agile tasarımı ile uygulanması arasındaki farklılıklar aktarılmıştır (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016). Bu literatür taraması, takımların fazla iş alma, Agile hakkında eğitim eksikliği gibi birçok eksiklikten bahseder. Ayrıca makale, orta düzey yöneticilerin konumunun belirsizliğini de sorun olarak aktarmaktadır. Soru şudur: Eğer takımlar otonom olacaksa, öncesinde takım yöneten yöneticilerin konumları ne olacaktır? Bizim örneklerimizde bu insanların ürün sahibi olduğunu görmüştük. Ancak scrum ustasının da hiyerarşik bir konum olarak kullanıldığı örnekler mevcuttur (Dikert vd., 2016: 98).

Aynı zamanda ödül ve ceza mekanizmasının bireyselliği korunması da Agile dönüşümüne rağmen devam ettirilmektedir (Dikert vd., 2016: 99). Bu da Türkiye'deki gibi takım olma halinin ödül kazanmada öneminin olmamasına neden olur.

Thorgen ve Caiman'ın aynı şirkete bağlı ve aynı proje üretim metodolojisiyle çalışan iki farklı ülkedeki iki farklı ofis üzerine yaptıkları araştırma özellikle dikkat çekicidir (Thorgren & Caiman, 2019). Yazarların kurum kültürü ile açıkladıkları farklılığa göre Almanyadaki ofiste orta düzey yöneticilerin ağırlığı zaten yoktur ve Agile geçişi sonrası bu ofis için pek de değişen bir şey olmamıştır. Ancak Agile, Brezilya'daki ofiste orta düzey yöneticilerin yoğun direnişi ile karşılanmıştır (Thorgren & Caiman, 2019: 37).

Bizim aktardığımız örnek ve farklı ülkelerde yaşanan Agile deneyimleri emek sürecinin tasarlanması

ile emek sürecinin gerçekteki işleyişi arasındaki farklılığı göstermektedir. Bu çalışmalardan farklı olarak bu ayrımın 'arızı' değil tam da ofis içinde yaşanan güç mücadelelerinin eseri olduğunu iddia ettik. Bu çalışmalar, aynı sorunun altını çizmeler de çoğunda Agile hakkındaki bilgi eksikliği gibi emek sürecine dışsal bir nedeni ya da kurum kültürü gibi çatışmaların üstünü örten bir kavramsallaştırmayı öne sürdüler. Bu da ofis içinde farklı çıkarları olan farklı grupların olduğu gerçeğinin üstünü örttü. Lakin yazılım emek süreci ancak bu ilişkilerle beraber anlaşılabilir.

Yazılım Üretiminde İdeoloji Olarak Agile

Çalışmanın ilk tespiti yazılım emek süreci tasarımı ile emek sürecinin pratikte işleyişi arasındaki farklılıktı. Burawoy Taylorizm'i, bilimin ideolojik işleviyle açıklar ve bu konuda aşağıdaki yorumu yapar:

... bilimin emek süreçlerine tatbiki "üretici güçlerin genişlemesine" yol açmakla kalmamış, aynı zamanda kapitalist ilişkilerin korunmasının politik söylemden kaldırılarak teknik bir mesele olarak sunulduğu yeni bir ideolojinin de zeminini hazırlamıştır (Burawoy, 2015: 73).

Neoliberal ideoloji bürokratik devlet aygıtının sorgulandığı, hiyerarşilerin ve yapıların eleştirildiği özellikle 68 öğrenci hareketiyle öne çıkan özgürlük gibi taleplerin oluşturduğu zemin üzerine yükseldi (Harvey, 2015: 49). Neoliberalizmin topluma ilk vaadi özgürlüktü ancak bu özgürlük sadece girişimcilik özgürlüğüydü. Neoliberal toplum da herkesin girişimci olduğu yani otonom olduğu öznelerin oluşturduğu toplum oldu (Foucault, 2015: 201). Sosyal devlet uygulamalarının ortadan kaldırılışına eşlik eden söylem, bireyler özgürlüğünün bedeli olarak kendi hayatlarından da devletin -toplumun- değil kendilerinin olduğuydu. Bu söylemin iş yerlerindeki yansımasıysa hiyerarşilerin ortadan kaldırılması ve çalışanların kendi sorumluluklarını alabilecekleri üretim biçimlerinin kurumsallaştırılması oldu. Artık şirketlerin yönetim biçimleri de değişiyordu:

Güçlü, büyük şirketlerin çöküşüne değil, dikey bir yapılanmaya, hiyerarşik, işlevsel bir yönetime sahip, şirket içinde katı bir teknik ve sosyal işbölümüne dayalı "personel ve üretim hattı" sistemini benimsemiş geleneksel şirket modelinin bir krizde olduğuna tanıklık ediyoruz (Castells, 2008: 213).

Bu keskin dönüşümün yazılım sektöründeki yansıması Agile manifestosuyla oldu. Agile manifestosu 2000 yılının Mart ayında patlayan dot-com balonu sonrasında ortaya atıldı (Jones, 2013: 248). Bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin NASDAQ borsa endeksinde değer kaybetmeleri ve bilişim sektörü çalışanlarının işlerinden olmaları yazılım emek süreçlerinin de neoliberal ideolojiye uyumlu bir biçimde dizayn edilmesini gerektirdi. Böylece emek sürecindeki üretim birimi hiyerarşisiz, otonom, kendi kendini yöneten ve üyelerinin birbirine karşı sorumluluklarının olduğu takımlar oldu. Agile manifestosuyla yaygınlaşan Scrum yöntemi yazılım üretiminin ancak yazılımcıların otonomisiyle mümkün olabileceğini söylüyordu. Nasıl Taylorizm'in "bilime uygun yönetiminin" artık değerini üretimini ve temellükünü gizleyen bir işlevi varsa Agile da neoliberalizmin özgürlük mitini yazılım sektörüne taşıyarak benzer bir işlevi yerine getirmeye çalıştı. Pratikteki emek sürecinde ne olursa olsun Agile ile görünür olan özgür, takımlar halinde çalışan, hiyerarşisiz ve kendi kendine karar verebilen yazılımcıların üretim yaptığı iddiasıdır. Agile'in emek süreci tasarımı neoliberalizmin meşruluk zeminini paylaşır ve bu yüzden şirketler uygulamaya bile büyük bütçelerle Agile danışmanlık hizmetleri satın alırlar, artık değerini üretimini ve temellükünü gizleyen birey mitinin yazılım ofislerine uyarlanması şirketlerin çağın ruhunu yakaladığının göstergesi olarak sunulur.

Yazılım Üretiminde Pratik Olarak Agile ve Yazılım İşçisinin Denetimi Sorunu

Agile proje yönetim metodolojisinin pratik emek süreçlerinde tastamam uygulandığı kabul edilseydi Friedman'ın sorumlu otonomi kavramında yapılacak kimi değişikliklerle yazılım üretimindeki denetim sorunu açıklanabilirdi. Scrum'daki otonomi de "işçilere hareket alanı vererek ve onları teşvik ederek emek gücünün uyarlanabilirliğinin değişen durumlarda firmaya faydalı olacak şekilde gerçekleşmesini" amaçlıyordu (Friedman, 1977: 78).

Ancak Scrum'daki sorumlu otonomi Friedman'ın sorumlu otonomisinden farklıdır. Friedman (1977: 78) bir sonraki cümlesinde üst yönetimin bunun için

işçiyeye “statü, yetki ve sorumluluk” verdiğini vurgular ancak Scrum statüleri iptal ederek bunu yapar. Scrum’la olan şey bunun tam tersidir, sorumluluk alanı statülerden ve yetkilerden arındırılmış bir ofis düzeyinde verilir.

İncelediğimiz örneklerde ise emek sürecindeki otonominin söylem alanında kaldığı ve bu otonomiden sapıldığını görmüştük. Çünkü yazılımcının iş yükü yazılımcı tarafından belirlenemiyordu, yazılımcı üzerinde sürekli bir hız baskısı vardı. Hız baskısı da üç türlü örgütleniyordu. Şirket-I’deki bürokratik kontrolün kurallara gömülmüş denetimi, Şirket-III’de hiyerarşik farklılaşmayla birlikte basit kontrolün yarattığı zor yani yöneticinin patronlaşması üçüncü olarak devletin ve paydaşların baskısı yoluyla yazılımcıların daha hızlı ve daha uzun çalışmaya zorlanmasıdır.

Bu maddeler yazılımcının iş yükünün belirlenmesindeki mekanizmaları gösterir. Sennett’in altını çizdiği gibi (2002: 61), çalışan çalışma saatlerini kendi belirleyebilse bile iş yükü üzerinde kontrol sahibi olmadığı sürece sürekli fazla çalışmak zorunda kalır, çünkü işlerin yetiştirilmesi sıklıkla normal mesai saatlerinin ötesine taşar. İşin nasıl yapılacağı konusu yazılım işçisine bırakılırken birim zamanda ne kadar iş bitirileceği hususu başka bir otorite tarafından belirlenmektedir.

Şirket-I’de yazılım emeğinin iş hızına müdahale biçimi Şirket-I ve Şirket-II arasındaki hukuki anlaşmayla yapılmaya çalışılmıştır. Ancak yazılım işçileri Şirket-II’ye direnebilmiş ve iş yükünü kendileri belirleyebilmişti. Burada Şirket-II’nin emek süreci üzerindeki denetim kabiliyetinin sınırlı olması etkiliydi. Şirket-I bu denetim açıklığını kendi lehine kullandı. Yazılımcıları başka projelerde de görevlendirdi ve direnişin meyvesini Edwards’ın bürokratik kontrol olarak tanımladığı strateji vasıtasıyla temellük etti:

Bürokratik kontrol, en temel yönüyle, firma içinde hiyerarşik iktidarı kurumsallaştırdı. Görevlerin tanımları ve amaçları, işçi performanslarının değerlendirilmesi, ödüllerin dağıtılması, cezaların uygulanması ayrıntılı ve sistematik olarak düzenlenmiş kurallara ve prosedürlere dayandırıldı (Edwards, 1979: 131).

Orion takımında takım lideri patronlaşmadı, yönetim gayrişahsi kurallar etrafında örüldü. Bu nedenle Şirket-I bürokratik kontrolü mutlak ve görece değeri arttırmak ve sürekliliğini sağlamak için kullanıldı denilebilir.

Şirket-III’teki iş yükü üzerindeki denetim bürokratik, hiyerarşik ilişkilerin devamlılığı ve paydaşların üretim sürecine müdahaleleri üzerinden gelişti. Ancak Şirket-III’te nasıl Agile kuralları ihlal edilebiliyorsa şirketin kurumsallaştırdığı, Edwards’ın kişilerden bağımsızlaştığını belirttiği kurallar da ihlal edilebiliyordu. Bu nedenle basit kontrol ve bürokratik kontrol iç içe geçmişti. Yönetici bir patron gibi zorbalık yapıyor, işten atmasa bile mobbing uygulayarak yazılımcıları istifaya zorlayabiliyordu. Ürün sahibi olan yöneticiler performans notunu keyfi olarak dağıtıyorlar ve terfi gibi ödülleri şirket kurallarının etrafından dolanarak veriyorlardı. Bu nedenle yazılımcılar, için otonomi gibi vaatler gerçekleşmese de hikâye puanı sistemiyle en azından yöneticilerin keyfililiğinin önüne geçileceğini umdular ancak süreçte bu da olmadı.

Şirket-III’te ön plana çıkan bir diğer faktör de paydaşların ve devletin baskı gücüydü. Şirket-III’te olan şey Edwards’ın (1979: 131) “olağanüstü koşullar hariç” diyerek paranteze aldığı süreçlerin süreklileşmesiydi. Paydaşlar, ürün sahipleri ve devlet, Şirket-III’ün emek sürecinde sürekli olağanüstü haller ilan ediyorlardı, pratikteki emek sürecinde istisna hali kural olmuştu (Benjamin, 2002: 41). Basit kontrolde egemen gibi konumlanan patrona benzer biçimde yöneticiler kuralları görmezden gelerek patronlaşıyorlardı.

Yazılım emek sürecinin tasarımında özgür, kendi kendini yöneten takımlar vurgulansa da emek süreci, iş yükleri sıkı bir denetim altında olan yazılım emekçilerinin üretiminden oluşmaktadır.

Artık yazılım emeğinin içinde konumlandığı maddi olmayan emeğe dair literatür eleştirilebilir. Yazılım emeği maddi olmayan emek kümesine dahil edilir. Ancak maddi olmayan emek tartışmalarında öne çıkan iddialar yazılım emek sürecinin pratikteki işle-yişinden ziyade ideolojik tasarımıyla uyusmaktadır.

Maddi Olmayan Emeğin Yazılım Emeğini Anlamadaki Sınırlılığı

Maddi olmayan emek, son ürünü maddi olmayan ürün olan emektir. Lazzarato’ya göre (1996: 132) metanın içindeki bilişsel ya da kültürel bileşeni üreten emektir. Yazılım emeği de kısmen bu emek türü altında sınıflandırılabilir. Hardt ve Negri’ye göre (2004: 123) mad-

di olmayan ürünleri üreten bu emek türü, günümüzde üretimin hegemonik bileşeni haline gelmiştir.

Otonomist Marksistlere göre bu emek türünün emek süreci geçmişteki emek süreçlerinden farklıdır. Agile proje yönetim metodolojisiyle gayet uyumlu bir biçimde şu tespit yapılır: “Enformasyon, iletişim ve iş birliği, üretimin normları haline geliyor...” (Negri & Hardt, 2004: 126).

İş birliği, iletişim ve enformasyonla örgütlenen maddi olmayan emek iş yerinin sınırlarını da aşmıştır: “Endüstriyel paradigmada, işçiler üretimi neredeyse sadece fabrikada yapardı. Oysa üretim bir problemi çözmeye ya da bir fikir ya da ilişki yaratmaya odaklandığı zaman, iş zamanı yaşamın tüm zamanına yayılmaya başlar.” (Negri & Hardt, 2004: 126). İş zamanı bütün yaşamı kaplar. Hatta iş gününün uzatılmasıyla mutlak artık değeri arttırmayı amaçlayan sermaye ile maddi olmayan emek işçilerinin çıkarları özdeşleştirmiştir:

Bilişsel emek âleminde neler oluyor? Nasıl oluyor da bu yeni tür işçi, emeği hayatının en ilgi çekici parçası addediyor, işgünlerinin uzamasına karşı çıkmadığı gibi, kendi iradesiyle uzamasını dahi tercih edebiliyor? (Berardi, 2012: 77).

Ancak bu çalışmada yazılımcıların iş yükleri konusundaki mücadelelerini ve bu mücadelelerin akibetini gördük. Şirket-II’de başarılı olan bu mücadele Şirket-I ve Şirket-III’te daha sönük kalmıştı. Satın alınan emek gücünün olabildiğince fazla artık değere dönüşmesi için gereken denetim unsurlarının maddi olmayan ürünlerin üretimine eşlik ettiği görülmüştür. Otonomist marksistler söz konusu maddi olmayan emek olduğunda emek sürecinin bir mücadele alanı olduğunu unutmaktadırlar. İşçi ya otomatlaşmıştır ya da emek süreci dışında kurulmuş politik alandaki “çokluğun” bileşeni haline gelmiştir (Berardi, 2012: 83).

Ancak bu iki konum da emek sürecinin tasarımı ve pratiği arasındaki farkı açıklayamaz. Bu tespitler sadece bizim çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz iş yerleri için de geçerli değildir. Savul’un çalışması bilişim sektörü çalışanlarının boş zamanlarında bilişim sektörüne dair aktivitelerden -iş olarak gördükleri şeyden- kaçındıklarını göstermektedir (Savul, 2018: 391). Ayrıca yazılımcıların fazla mesaiden dert yandıklarını gösteren başka çalışmalar da vardır:

Fazla mesai ya da eve iş götürme sıradan karşılanmaktadır. Bunun karşılığında hiçbir ücret almadıkları gibi takdir de görmemektedirler. İzin günlerinde işe ne zaman çağrılacakları bilinmemektedir, işyerini ev gibi kullanma, tatile iş götürme gibi durumlarla çoğu zaman karşılaşmışlardır. Mühendisler, müdürlerinin bir arkadaşlarına balayında kod yazdırdıklarını bile söylemişlerdir (Yıldırım & Türkcan, 2017: 132).

Ayrıca yazılım emek sürecinin pratikteki işleyişindeki denetim sorunu da görünmez olur. Maddi olmayan emekçinin üzerindeki kapitalist üretim ilişkilerinde örgütlenen denetim ve kontrol mekanizmaları aslında kapitalizmle karşıtık içindeymiş gibi kabul edilir: “Özellikle, maddi olmayan ve üretimin merkezi haline geldikçe kapitalist normlarla olan uzlaşmaz farklılığını açıkça ortaya koyan, entelektüel iş söz konusu olduğunda, çelişki apaçık ortadaydı.” (Guattari & Negri, 2006: 87). Böylece maddi olmayan üretim söz konusu çelişki maddi olmayan emeğin doğası ile kapitalist normlar arasında bulunur, işçi ve sermaye arasındaki çelişki kaybolur.

Otonomist marksistlerin düştüğü yanılgı Braverman’a benzer biçimde emek sürecinin çatışmadan soyutlanmış tasarımını, yani Agile’in gibi tasarımların ideolojik yanı ile emek süreçlerindeki pratik yanı ayırt edememelerinden kaynaklanır. Kapitalizme içkin çelişkidenden ziyade maddi olmayan emeğin kapitalizmi aşmasından kaynaklı bir çelişki tespit edilir. Bunun nedeni de emek süreçlerine dair kayıtsızlık olabilir. Maddi olmayan emeğin işleyişine dair fikirleri Don Tapscott gibi ana akım şirket gurularıyla oldukça benzerdir. Tapscott şöyle der: “Bilgi emekçilerini yönetmekle sorumlu herkes bilir ki onların geleneksel anlamda “yönetimi” mümkün değildir.” (Tapscott, 1996: 35). Nitekim sermayenin kendisi dahi böyle bir düşünceye güvenmemekte, ödül-ceza ve zor-rıza mekanizmalarını hala canlı tutmaya meyl etmektedir.

Yazılım emek süreçleri incelendiğinde üretimin örgütlenme tarzı ile kapitalist üretim ilişkileri arasındaki çelişkidenden ziyade temelde yazılım işçisi ile sermaye arasındaki çelişkidenden söz edilebilir. Maddi olmayan emeğin -yazılım emeğinin de- işleyişinde norm haline geldiği iddia edilen unsurlar pratik emek sürecinde gözlemlenmemektedir. Bu nedende maddi olmayan emek tartışmaları en azından yazılım emeğinin emek sürecini kavrayamamaktadır.

Sonuç

Bu çalışmada yazılım emek sürecinin anlaşılması için iki düzlemin de incelenmesinin gerekli olduğunu gördük: Bunlardan birincisi yazılım emek süreçlerinin tasarımları diğeri de yazılım emek sürecinin pratikteki işleyişi. Bu ikisi ayırt edilmediği takdirde yazılım emeği ya görünürde anlaşılır ya da emek sürecine eşlik eden ideolojik boyut gözden kaçırılır.

Yazılım emek süreci tasarımı ve pratikteki işleyişi arasındaki farklılığın nedeni de sorgulanmalıdır. Bu çalışmada emek süreci tartışmalarında öne çıkan denetim mekanizmalarının emek sürecinde etkililiği görülmüştür. Özellikle Edwards'ın bürokratik ve basit kontrolünün hala açıklayıcı olduğu görülür. Bunun nedeni de emek sürecindeki güç ilişkilerinin bu denetim mekanizmalarını ayakta tutmasıdır. Bu nedenle emek süreci tasarımındaki değişiklik, emek sürecinin pratiğinde bir kopuşa neden olmamakta emek süreci tasarımı mevcut güç ilişkilerine göre uyarlanmaktadır.

Bu çalışmada tasarım ile pratik arasındaki farklılaşmanın üç nedenini tespit ettik. Şirket-I örneğinde bürokratik kontrol vasıtasıyla yazılımcıların daha çok çalışmaya zorlanmasıdır. Şirket-III'de ise basit kontrol ve bürokratik kontrolün iç içe geçmesiyle yazılım emek sürecinde yazılımcıların denetlendiğini görülür. Ayrıca devletin ve paydaşların takım üzerindeki baskıları da iş yükünün arttırılmasında etkilidir.

Ancak maddi olmayan emeğe dair literatür emek sürecinin tasarımı ve pratikteki emek süreci arasındaki ayrımı analizine dahil etmemektedir. Bu nedenle emek süreci içindeki mücadeleler ve çatışmalar maddi olmayan emek söz konusu olduğunda adeta ortadan kaybolur. Maddi olmayan emek tartışmalarında maddi olmayan emeğin doğası ile kapitalist üretim ilişkilerinin sınırlılığı arasında bir çelişki bulunur, ancak bu çelişkinin tehlikesi tam da maddi olmayan emek üretimindeki sınıf çatışmasını gözden kaçırmasıdır.

Sonuç olarak bu çalışmada yazılım emek süreçleri emek süreci tartışmalarından yola çıkılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Böylece maddi olmayan emek tartışmalarının gözden kaçırıldığı üretim sürecindeki sınıfsal çelişkiler vurgulanmıştır. Ayrıca bu gözden kaçırmanın nedeni olarak emek süreci tasarımı ile pratikteki emek süreci arasındaki ayrıma dikkat çekilmiştir.

Kaynakça

- Adrialdo Azanha, Tiradentes, A. R., João, T. A., Camargo, B. de, Pedro, J., & Antonioli, D. (2017). Agile Project Management with Scrum: Case Study of a Brazilian Pharmaceutical Company IT Project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (1), 133–143.
- Ajam, M. A. (2018). *Project Management beyond Waterfall and Agile*. New York: CRC Press.
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28 (1). <https://doi.org/10.1111/caim.12303>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Marick, B. (2001). *Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu*. Tarihinde 07 Eylül 2020, adresinden erişildi <https://agilemanifesto.org/iso/tr/manifesto.html>
- Beerbaum, D. (2021). Applying Agile Methodology to Regulatory Compliance Projects in the Financial Industry: A Case Study Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3834205>
- Benjamin, W. (2002). *Pasajlar*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Berardi, F. "Bifo". (2012). *Ruh İşbaşında: Yabancılaşmadan Otonomiye*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Berardi, F. "Bifo". (2014). *Gelecekte Sonra*. İstanbul: Otonom Yayıncılık.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2014). *Düşünsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye: Yirminci Yüzyılda Çalışmanın Değersizleştirilmesi*. İstanbul: Kalkedon.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (11–12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Burawoy, M. (2015). *Üretim Siyaseti: Kapitalizm ve Sosyalizmde Fabrika Rejimleri*. İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Castells, M. (2008). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür CİLT 1 AĞ TOPLUMUNUN YÜKSELİŞİ*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Cusumano, M. a, & Smith, S. (1997). Beyond the Waterfall: Software Development at Microsoft. *Competing in the Age of Digital Convergence*, (February 1995), 371–411.
- Davis, B., & Radford, D. (2014). *Going Beyond The Waterfall*. J Ross Publishing.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85 (6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Dyer-Witheford, N. (2019). *Siber Proleterya: Dijital Girdapta Küresel Emek*. İstanbul: Z Yayınları.
- Edwards, R. (1979). *CONTESTED TERRAIN: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Erdoğan, E., & Uyan-Semerci, P. (2021). *TOPLUMSAL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ İÇİN BİR REHBER: Gereklilikler, Sınırlılıklar ve İncelikler*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Foucault, M. (2015). *Biyopolitikamın Doğuşu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1 (1), 43–57. <https://doi.org/10.1177/030981687700100104>
- Friedman, A. L. (1977). *Industry And Labour: Class Struggle at Work And Monopoly Capitalism*. London: The Macmillan Press.
- Frigon, N. L., & Jackson, H. K. (2008). Enterprise Excellence: A Practical Guide to World-Class Competition. *Enterprise Excellence: A Practical Guide to World-Class Competition*. New Jersey: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470432716>
- Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Abdul Ghani, A. A., Abu, A. B., & Parizi, R. M. (2015). The impact of inadequate and dysfunctional training on agile transformation process: A grounded theory study. *Çinde Information and Software Technology (C. 57)*. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.05.011>
- Guattari, F., & Negri, A. (2006). *Bizim Gibi Komünistler*. İstanbul: Otonom Yayıncılık.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., Papadopoulos, T., Kovvuri, D., & Geyi, D. G. (2019). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530478>
- Harvey, D. (1997). *Postmodernliğin Durumu*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2015). *NEOLİBERALİZMİN KISA TARİHİ*. İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27 (2), 308–325. <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>
- Holtzhausen, N., & de Klerk, J. J. (2018). Servant leadership and the Scrum team’s effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (7), 873–882. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0193>
- Jones, C. (2013). *The Technical and Social History of Software Engineering*. New Jersey: Peorson Education.
- Jovanović, M., Mas, A., Mesquida, A. L., & Lalić, B. (2017). Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. *Journal of Systems and Software*, 133, 174–194. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.07.008>
- Jovanovic, M., Mesquida, antoni L., Mas, A., & Colomo-Palacios, R. (2020). Agile Transition and adoption Frameworks, Issues and Factors: a Systematic Mapping. *IEEE Access*, 8, 15711–15735. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2967839>
- Lazzarato, M. (1996). Immaterial Labor. *Radical Thought In Italy: A Potential Politics*, 132–147. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1128>
- Marx, K. (2011). *Kapital Ekonomi Politikinin Eleştirisi I. Cilt Sermayenin Üretim Süreci*. İstanbul: Yordam Yayınevi.
- Marx, K. (2020). *Kapital 2. Cilt: Sermayenin Dolaşım Süreci*. İstanbul: Yordam Yayınevi.
- Moe, N. B., & Mikalsen, M. (2020). Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations. *Çinde Lecture Notes in Business Information Processing (C. 383 LNBIP)*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_8

- Mollahoseini Ardakani, M., Hashemi, S., & Razzazi, M. (2018). Adapting the scrum methodology for establishing the dynamic inter-organizational collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (4). <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0135>
- Negri, A., & Hardt, M. (2003). *İmparatorluk*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Negri, A., & Hardt, M. (2004). *Çokluk: İmparatorluk Çağında Savaş ve Demokrasi*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Öğünç, H., & Doğru, E. (2017). Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, (1), 1–13.
- Özdemir, E. (2017). Waterfall Yazılım Geliştirme. Tarihinde 05 Eylül 2020, adresinden erişildi <https://erenozdemir.net/waterfall-yazilim-gelistirme/>
- Ruben, E. (2017). *İktisadın Unuttuğu İnsan*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Savul, G. (2018). *Sınıfın Yeni Görünümleri ve Bilişim Sektörü*. İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *Scrum Kılavuzu*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *Scrum Kılavuzu*.
- Schwartz, C. R. (2011). Elektronik Toplumsal Gelişimi. İçinde D. Crowley & Paul Heyer (Ed.), *İletişim Tarihi* (ss. 456–466). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Scrum.org. (y.y.). Meet the Scrum.org Staff. Tarihinde adresinden erişildi <https://www.scrum.org/scrumorg-staff>
- Sennett, R. (2011a). *Karakter Aşınması*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2011b). *Yeni Kapitalizm Kültürü*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shuermans, S., & Voskoglou, C. (2019). *The Global Developer Population 2019: How many developers are there?* London.
- Sol - Haber Merkezi. (2021). Sistem çöktü, Akbank'tan açıklama geldi. Tarihinde adresinden erişildi <https://haber.sol.org.tr/haber/sistem-coktu-akbanktan-aciklama-geldi-308677>
- Srivastava, P., & Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management*, 23 (5–6), 293–314. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0033>
- Sulphrey, M. M., & Upadhyay, Y. K. (2019). Construction and validation of micromanagement questionnaire. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5 (3). <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2019.103378>
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy*. New York: McGraw-Hill.
- Taşkıran, L. (y.y.). Product (Ürün) Backlog Yönetimi – İyi Pratikler. Tarihinde 15 Eylül 2020, adresinden erişildi <https://blog.agile34.com/product-urun-backlog-yonetimi-iyi-pratikler/>
- Thompson, E. P. (2015). *İngiliz İşçi Sınıfının Oluşumu*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Thorgren, S., & Caiman, E. (2019). The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across Cultures. *Research Technology Management*, 62 (2), 31–39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563436>
- Türk Dil Kurumu. (y.y.). Ragbi. Tarihinde 29 Ekim 2020, adresinden erişildi <https://sozluk.gov.tr/?kelime=ragbi>
- Yitmen, M. (2020). *Scrum: Bir Dönüşüm Hikayesi, Agile Proje Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, T. Ö., & Türkcan, M. (2017). Teknokentte Sınıf İçi İletişim. İçinde D. Kutlu & Ç. K. Bulut (Ed.), *Sınıfın Suretleri: Emek Süreçleri ve Karşı Hareketler* (ss. 187–198). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Yücesan-Özdemir, G. (2001). Mavi Yakalı İşçiler Üzerine Çalışmalarda Eleştirel Etnografi: Yöntembilimsel ve Politik Açılımlar/Sorunlar. *Praksis*, 4, 332–346.

Röportaj

DİSK'e bağlı İletişim İş Sendikası Genel Başkanı Levent Dokuyucu ile çağrı merkezi çalışanları üzerine röportaj

Yeni çalışma rejimlerinin farklı biçimleriyle karşılaştığımız çağrı merkezleri ve postane hizmetlerinde örgütlenen DİSK İletişim-İş Genel Başkanı Levent Dokuyucu ile yeni çalışma rejimlerinde emekçilerin karşılaştıkları sorunları ve örgütlülük düzeyini konuştuk.

DİSK İletişim-İş, başta çağrı merkezleri ve posta hizmetleri alanında örgütlenen bir sendika. İletişimin bir hizmet olarak pazara sunulduğu alanlarda çalışma koşullarından biraz bahsedebilir misiniz?

Bu sorunuza iki kısımda cevap verebiliriz. Çağrı Merkezleri ile başlamak gerekirse, ülkemizde çağrı merkezleri GSM operatörleri, bankalar, büyük firmaların müşteri hizmetleri başta olmak üzere birçok alanda hizmet vermektedir. Elbette iletişim sektöründeki gelişme ile birlikte artan iş yükü, birçok büyük firmanın hem kendi bünyesinde ama son dönemde artan taşeron firmalardan hizmet satın alımı yoluyla karşılamaktadırlar. Taşeron sisteminin piyasada egemen olması nedeniyle kuşkusuz çağrı merkezlerinde çalışan işçi ve emekçi arkadaşlarımızın sorunları da kat be kat arttı. Asıl işverenin işçi ile uğraşmak istememesi ile hizmet alımını seçmesi sonucunda işçi ve emekçilerin yaşadığı problemlerde bu büyük firmaların marka değerine de zarar gelmiyor, gerektiğinde suçu alt işverene atarak gerektiğinde alt işvereni değiştirilerek bu sistemin devamını sağlıyor. Kısaca özetlemek gerekirse, genellikle gençlerden oluşan çağrı merkezlerinde her türlü sömürü mevcuttur. Aynı zamanda işçi sirkülasyonunun yoğun olduğu bir sektördür.

Posta sektöründe de durum farklı değil. Aynı taşeron sistemi burada da söz konusu. Çok sayıda firmadan hizmet alımı yapılarak çalıştırılan arkadaşlarımız ile kadrolu olan işçiler arasında gerek iş yükü, gerekse de ücret farklılıkları mevcut. Yine özellikle pandemi döneminde artan iş yüküne rağmen işçi almak yerine var olan işçi ile bu yükü omuzlamak istemesi birçok arkadaşımızın gece geç saatlere kadar çalışması sonucunu doğurdu. Yine bayram ve sokak kısıtlamaları da dahil bütün bu günlerde zorunlu mesai ile çalıştırılmışlardı.

Günümüzde ürün pazarlamanın etkili bir alanını kapsayan çağrı merkezlerindeki çalışanların çalışma koşulları ve iş güvencesi nasıldır? Nasıl bir pazardan söz ediyoruz?

Çalışma koşullarını iki şekilde inceleyebiliriz. Pandemi öncesinde iş yerine gidilerek verilen hizmet pandemi sırasında evden çalışmaya evrilmiştir. Bazı firmalar çalışanların evde kamera açmaya ya da gelen çağrılar konusunda belli bir kota koyarak zorlamışlardır. İşverenler bu kotayı düşük maaşlarına ek bir prim gibi göstererek işçilerin arasında rekabet yaratmışlar, aralarında huzursuzluğun yayılmasına neden oldular. Çağrı merkezlerinde iş güvenliğinden bahsetmek mümkün değildir. Aynı zamanda düşük ücret, yoğun tempo ve özellikle mobbing nedeni ile işçiler ya kendileri işten ayrılmak zorunda kalıyor ya da bu tempo ya uyumlu değilseniz denilerek işten atılıyorlar.

Bu şartlar altında çalışanlarda hangi sağlık sorunları görülüyor?

Uzun süre kulaklıkla çalışmaktan kaynaklı işitme problemlerinin yanı sıra hareketsizlikten kaynaklı dolaşım sistemi hastalıkları ve fitik, boyun düzleşmesi gibi iskelet sistemi hastalıkları çok sık görülüyor. Mobbing, hakaret ve tacizden kaynaklı psikolojik sorunlar da yine yaygın bir hal almış durumda.

Peki insanlar neden bu alanda çalışmayı tercih ediyor? Çalışanların eğitim durumu nasıldır?

Biraz mecburiyet aslında. Çoğu çalışan ya yüksekokul ya da üniversite mezunu. Kendi alanında iş bulamayınca bu alana kayıyorlar.

Diğer sendikalarla kıyaslandığında DİSK İletişim-İş'in yaşadığı özgün sorunlar nelerdir?

Açıkçası DİSK'e bağlı birçok sendikanın yaşadığı sorunları yaşıyoruz. Devlet destekli sarı sendikalar dışında mücadeleci sendikalarda olduğu gibi engelleme ve işçileri korkutmaya yönelik saldırılar söz konusu. Ayrıca örgütlenme işi biraz maddiyatla da ilgili. Bu yüzden kendi imkanlarımızla ki bunlar kısıtlı, örgütlenmeye çalışıyoruz.

Pandemi döneminde Tempo Çağrı Merkezi'nin Batman'daki işyerinde İş Kanunu'nun 25/2 maddesine dayanarak yirmi işçi işten çıkarıldı. Pandemi koşulları bu sektördeki çalışanları nasıl etkiledi? İşten çıkarma yasağı bu sektörde çalışanlar için bir 'iş güvencesi' sağladı mı?

Tempo Çağrı Merkezi'ndeki 20 arkadaşımızla yakından ilgilendik. Bizim iş kolumuzda olmamasına rağmen yanlarında olduk, eylemlerine katılarak destek olduk. Ama maalesef işveren başta işçileri geri işe aldı ama sonrasında tekrar öncü işçi arkadaşı işten çıkarıldı. Pandemi döneminde de işçi arkadaşlarımızın bir kısmı 25/2 ve kod29'dan dolayı işten çıkarıldı ama bunun sayısı da çok belli değil. İşten çıkarma yasağı işverenlerce delinmiş bir şekilde. Ancak özelde çağrı merkezi değil bütün çalışanların sorunu olarak önümüzdeki süreçte de işten çıkarmaların artacağını düşünmekteyiz.

Çağrı merkezlerinin bir bölümü, dışarıdan değerli bir mekân hissi veren özel güvenli plazalarda yer alıyor. Peki çalışma şartları bu hissi kapsıyor mu?

Evet dediğinizde haklısınız, süslü mekânlarda çalışan köleler olarak ifade edebiliriz. Çünkü müşteriden iş alınırken patronların bu makyaja ihtiyaçları var. Bu makyayı kaşındığımızda güvencesiz ve kölece çalışma koşulları çıkıyor maalesef.

Hizmet sağlayan emekçi ile o hizmeti satın alan tüketicinin ilişkisi çağrı merkezi şirketleri tarafından nasıl örgütleniyor?

Aslında her şey bir oyun. Güler yüzlü olmak zorunda. Satılan mal ile reklamlarla koşullandırılmış alıma hazırlanan müşterinin ilişkisi. Bu oyunda maalesef kazanan sermaye oluyor. Açıkçası her sektörün ihtiyacı olan bir alan çağrı merkezi. Bu ihtiyaca göre yıllar içinde büyüyen ve büyümeye de devam edecek bir iş alanı.

Disk İletişim İş sendikasının hedefleri nelerdir? İletişim İş sendikasında örgütlü olmak iletişim sektöründeki emekçilere hangi olanakları sunuyor?

İlk olarak iş kolumuzda yetkili sendika olmayı hedefliyoruz. Biz diyoruz ki, İletişim-İş'te örgütlendiğinde işveren karşısında asla yalnız olmazsın. Sınıf sendikacılığı olarak koyduğumuz ilke ile nerede bir hak arama mücadelesi varsa biz orada oluruz.

Çalışanların yaş grubu ve cinsiyet dağılımları hakkında bilgi verir misiniz?

Genelde yaş ortalaması 20-40 arası ve çoğunluk kadınlar oluşturmaktadır.

Baskın cinsiyet oranları var ise çalışanların cinsiyete bağlı yaşadıkları sorunlar da bulunuyor mu?

Mobbing ve taciz kadın çalışanların en büyük sorunları.

Söyleşi

Freelance çalışanlarla yuvarlak masa söyleşi

Yeni çalışma rejimlerine emekçilerin gözüyle bakabilmek adına Cansu Başak ve Deniz Ulusoy ile Freelance çalışma hayatlarında yaşadıkları zorlukları konuştuk.

Bugün dünyada küresel işgücünün önemli bir kısmı freelance çalışanlardan oluşuyor. Freelance iş imkânlarının oluşturulma süreci hakkında kendi deneyimleriniz/sektörünüz üzerinden bilgi verirsiniz? Freelance çalışanlar kimlerdir?

Deniz Ulusoy: Uzun yıllar serbest çevirmen olarak çalıştım, daha çok teknik çevirmenlik (kullanım kılavuzu, patent vs.) yaptım. Bizim sektörde genelde eğer proje yöneticisi değilseniz, yani müşteriden gelen çevirilerin kabulü, çevirmenler arasında paylaştırılması, gözden geçirilmesi, eksikliklerin ve hataların giderilmesi ve müşteriye teslim edilmesi adımlarını içeren süreç organizasyonu ve denetimini yüklenen bir konumda değilseniz, sektör sizi freelance olarak çalışmaya teşvik ediyor.

Cansu Başak: Freelance iş olanakları her sektöre göre farklılık gösterebilir. Fakat birçok sektör için tarafları bir araya getiren Fiverr, Upwork gibi uluslararası ya da ulusal çevrimiçi platformlar bulunmaktadır. Çeviri sektörü için Proz.com buna örnek verilebilir.

Çeviri sektöründe tüm süreç bir tür tedarik zinciri şeklinde yapılandırıldığından freelance çalışma başat çalışma sistemidir. Çok dilli çeviri hizmeti sunan uluslararası şirketler, projelerini daha az sayıda dil desteği sunan bölgesel ya da ulusal şirketlere ve

onlar da çoğunlukla freelance çevirmenlere taşere ederler. Dolayısıyla zincirin en sonunda asıl işin büyük bir kısmını icra eden freelance çevirmenler yer alır. Freelance çevirmen tıpkı kadrolu çevirmen gibi çeviri şirketlerine iş başvurusu yapar, değerlendirme süreci olumlu sonuçlanırsa şirketin kaynak havuzuna dahil edilir. Sonrasında formel ya da enformel olarak yapılan sözleşmelere göre iş akışı sağlanır. Sözleşmenin yapısı şirketten şirkete farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak freelance çevirmenler kelime başına/saatlik ücretlendirme ile ve projenin teslim tarihlerine göre çalışır.

Deniz Ulusoy: Kişisel tecrübem üzerinden konuşsam; yüksek lisansı yeni bitirmiştim, doktora devam ederek akademik kariyer yapmayı planlıyordum. Öte yandan para kazanmam ve ailemden bağımsızlaşmam da gerekiyordu. O zamanlar tam zamanlı bir işin beni duygusal ve fiziksel olarak tüketeceğini ve akademik kariyer hedefimden saptıracağını düşünüyordum. Bu ara dönemde freelance çevirmenlik beni fiziksel ve duygusal olarak tüketmeyecek, hedefim doğrultusunda diğer çalışmalarımı da sürdürmeme imkan verebilecek, öte yandan mütevazı ancak bağımsız olmak için asgari bir yaşam standardını tutturabilecek kadar para kazanabileceğim bir iş gibi görünmüştü. Duygusal olarak da zor bir dönemden çıkmıştım, iş yaşamını tanımiyordum, korkutucu geliyordu. Tam zamanlı iş yaşamının beni olumsuz yönde dönüştürmesinden çekiniyordum, aslında okuldan yeni mezun olmuş, iş yaşamının başındaki herkesin duyabileceği korkulardır bunlar. O dönem-

ler bana oldukça baş edilemez gelen rekabet ilişkilerinin ve olası mobbing ortamının ortasında kalmak istemiyordum. O dönemki naifliğimle tam zamanlı iş yaşamında çalışanın freelance bir çalışana göre daha çok sömürüldüğüne, işine daha çok yabancılaştığına ve mutsuzlaştığına dair bir algım vardı. Tüm bu sebeplerden dolayı freelance çevirmenlik bana çok daha uygun göründü. Bunu gerçek hedefime ulaşıncaya kadar yapmak zorunda olduğu bir ara dönem meşgalesi olarak görüyordum.

Freelance çalışma biçimini/koşullarını nasıl tarif edersiniz? Bu şekilde çalışanlar ne türden güvence ya da güvencesizlikle donatılmışlardır? (iş sözleşmesi, ödemeler vs)

Deniz Ulusoy: Diğer sektörlerdeki freelance çalışma koşullarını bilemiyorum, örneğin piyasada çok daha değerli ve prestijli görülen işler için iş sözleşmeleri söz konusu olabilir. Biz freelance çalışan teknik çevirmenler olarak iş sözleşmesi dahilinde çalışmıyoruz, bizim yaptığımız parça başı iş aslında. Ben kelime başına ücret alıyordum, çevrilecek metinlerin zorluk derecesine göre bir farklılaşma olmuyordu. Sadece kaynak ve hedef dillere göre bir ücretlendirme farklı oluyordu. Aynı kelime sayısında iki metin düşünün; biri çok zor, diğeri çok kolay. Birini çevirmek 20 saat alıyor, öbürü 2 saat. Ancak kelime sayısına göre düşünülünce 20 saatlik emekle 2 saatlik emek aynı şekilde ücretlendiriliyor. Metnin zorluğundan ve verdiğiniz zamandan bağımsız olarak ne kadar kelime çevirirseniz o kadar kazanıyorsunuz, hastalanıp ara verirsiniz o sizin derdiniz, hastalık vs. gibi durumlarda herhangi bir güvence, ödeme vs. söz konusu değil.

Cansu Başak: Örneğin çok az sayıda insanın yapabildiği ve oldukça ihtiyaç duyulan bir iş yapıyorsanız, yani emek havuzunun küçük olduğu ancak talebin yüksek olduğu bir sektörde iseniz işverenle görece eşit bir ilişki kurmanız ve çalışma koşullarınızı kendi lehinize iyileştirmeniz mümkün. Fakat günümüzde çoğu sektörde freelance çalışma için bunun söz konusu olmadığını söyleyebilirim. Çevirmenlik bunun tipik örneklerinden biri. Bu durumda freelance çalışma sizi koruyan bir iş yasasının olmadığı bir işçi-işveren ilişkisine dönüşür. İş yasalarına rağmen uygulanan hak ihlallerini dikkate alırsak, hiçbir yasal düzenleme

olmadığında bu güvencesizliğin ne düzeye ulaşabileceğini varın siz düşünün!

En başta, tanımlı bir mesai saatiniz olmadığından hafta içi-hafta sonu ya da gece-gündüz ayrımınız ortadan kalkar. Gündelik hayatınızı projenin ihtiyaçlarına göre organize etmeniz beklenir. Tamamladığınız işe göre ücret aldığınızdan, iş yapmadığınız her an ücret alamayacağınız anlamına gelir. Yani hastalandığınızda, dinlenmek için kendinize zaman ayırdığınızda ya da tatile çıkmak istediğinizde maliyetlerin tamamını siz üstlenmiş olursunuz.

Düzenli ve sürekli bir gelirden yoksun olmanın yarattığı ekonomik sorunların her türden etkileri hakkında ne söylersiniz?

Deniz Ulusoy: Öncelikle günü çıkarmak en büyük derdiniz oluyor. Uzun vadeli birikimi, planlamayı bırakın, kısa vadeli planlamalar bile çoğu zaman zorlaşıyor. Neden dersiniz, size iş geldiğinde “hayır, ben bu işi almayayım, bu hafta kendi işlerim var, gelecek hafta konuşalım” gibi bir cevap vermeniz zor. Haftada dört ya da üç gün çeviri yaparak bağımsız bir yaşam sürmek imkansız olduğu gibi (çünkü ücretler çok düşük), çalıştığınız şirketin sizi “harcama” durumu da olabilir. Biz teknik çevirmenler anonim çevirmenleriz, çevirdiğimiz metnin altında adımız yazmaz. Hiçbir müşteri de özellikle sizi talep etmez. Dolayısıyla sizin yerinize her an başka biri ikame edilebilir. İş ilişkisi iş sözleşmesi temelinde değil, tamamen “güven” ilişkisi temelinde. Ama bu güven karşılıklı değil, patronun size, yaptığınız işe, dakikliğinize, her daim müsait olabilme kapasitenize, hızınıza duyduğu güven. Size iş gelmesi, patronun size güvenmesiyle alakalı. Patronun size duyduğu güveni yaptığınız her işle yeniden ve yeniden tesis etmeniz gerekiyor, gerek kalite, gerek hız anlamında yapılan her işi sanki ilk defa yapıyor musunuz gibi yapmalısınız, dolayısıyla meslekî bir ilerleme hissi olmuyor, en fazla kişisel olarak daha hızlı, daha deneyimli bir çevirmen haline geldiğinizi görüyorsunuz, ama bunun kariyer anlamında bir karşılığı olmuyor. Eğer düzenli gelire ihtiyacınız varsa, tek geliriniz freelance çevirmenlikse gelen çevirileri reddetme şansınız olmuyor. Çünkü bunu sık sık yaparsanız, kısa bir süre sonra ilk aranan çevirmenler listesinde olmamanız ihtimali çok yüksek. İş akışın-

daki istikrarı sağlamak gelen işleri büyük ölçüde kabul etmekten geçiyor. İş yoğunluğundaki azalış ve artışlar, bunun ne zaman olacağına öngörülebilmesi de plan yapmayı, sosyal faaliyetleri rutine dönüştürmeyi engelliyor ve aslında farkına varmadan dışarıda geçirilebilecek kaliteli, verimli faaliyetlerden sizi alıkoymuyor. Arkadaşlarla zaman geçirmek, söz vermek, öngörmek zorlaşıyor. Gün sonunda ertesi güne ya da iki gün sonraya teslim edilmesi gereken yüklü bir iş gelebiliyor ve o akşam ya da ertesi gün verilmiş bir sözünüz varsa iptal etmek zorunda kalabiliyorsunuz. Bu da sosyal yaşamınızı olumsuz yönde etkiliyor. İş akışındaki istikrarsızlık malî olarak da önünüzü görmeyi, kararlar almanızı, hareket etmenizi zorlaştırıyor.

Zaman algınız da değişiyor, 24 saatin sanki her anında aktif olabildiğimiz, sanki zamanın hepsi bize aitmiş gibi bir algı oluşuyor bir süre sonra. Bu da disiplinli çalışmayı, düzenli olmayı, sağlıklı bir ritme sahip olmayı engelleyebiliyor. Elbette bu herkeste böyle olmayabilir, ancak çalışma saatlerinin belirli olmaması, iş akışının öngörülebilmesi, sabit bir maaşın olmaması gibi faktörler en disiplinli insanlarda bile düzensiz ve izole bir yaşama neden olabiliyor. Ayrıca, bu tür bir düzensizlik, plansızlık ve zamanın sürekli işe vakfedilmesi ya da vakfedilebilir olması insanı başka mesleklere yönelmekten, başka bir mesleğe ya da sektöre yönelik çalışmaktan da alıkoymuyor. Bu da insanı bir kısır döngüye sokuyor ve daha da değersiz hissettiriyor.

Cansu Başak: Bir önceki yanıttımda bahsettiğim çok boyutlu güvencesizliğe 'razi' gelmenin temel gerekçesinin sürekli gelirden yoksunluk olduğunu söyleyebilirim. Bu adeta bir tür 'sopaya' dönüşmüştür. Serbest çalışan iş sözleşmelerini belirli, asgari bir gelir akışını hedefleyerek yapmaya çalışır. Bu asgari gelir kira, fatura gibi aylık ödemelere göre belirlenir. Öte yandan bunu elde etmek her zaman mümkün olmayabilir.

Öngörülebilir olmayan bir gelirin, sizi yaşam koşullarınızı asgari düzeye çekmeye ya da en azından 'gereksiz' harcamalardan kaçınarak son derece planlı bir hayat sürdürmeye zorlamasının yanı sıra ruhsal etkisi çok büyüktür. Özellikle işlerin durağan olduğu aylarda bunun yarattığı stres kaçınılmazdır. Bu belirsizliğin yarattığı genel stresle başa çıkmak için gece gündüz aralıksız çalışmaya başlayan serbest çevirmen

sık sık depresyona ya da aşırı çalışma ile birlikte gelen ruhsal sorunlara sürüklenir. Bu durumun serbest çalışanlar arasında yaygın olduğunu düşünüyorum.

Üstelik sınırlı sağlık güvencesi ve izole bir yaşam sıraladığım sorunları daha da ağırlaştırıyor ve başa çıkma mekanizmalarını kısıtlıyor.

Pandemi sürecinin freelance çalışma düzeninize etkileri nasıl oldu? Bu yönüyle yaşadığımız dönüşümü toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirmek mümkün mü?

Cansu Başak: Çoğu sektörde yeni çalışma koşullarını beraberinde getiren pandemi süreci, sanıyorum ki en az serbest çevirmenler üzerinde etkili olmuştur. Zaten uzaktan çalışan serbest çevirmenler açısından bu bakımdan pek bir değişiklik olmadı.

Deniz Ulusoy: Ben pandemi sürecinde çok az freelance iş aldım, nitekim bu çalışma biçiminden çıkmaya çalışıyorum, bu yüzden de hem pandemi nedeniyle hem de kaynaklarım olmadığı için aile evine geri döndüm. Bu dönemde freelance çalışmam mümkün olabiliirdi belki, ancak bu sektörden kesin olarak çıkmayı istediğim için meslek değiştirmeye ve tam zamanlı çalışmaya yönelik çalışmalar yapıyorum. Ama pandeminin freelance çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde akıl yürütmem gerekirse, çeviri sektörünün bundan ne kadar etkilendiğini açıkçası bilmiyorum, yani iş akışını nasıl etkilemiştir çok emin değilim. Ancak freelance çalışanların pandemi koşullarından tam zamanlı çalışanlara göre daha az etkilenmiş olabileceğini tahmin ediyorum (eğer iş akışı olumsuz etkilenseydi, yani hâlâ çevrilecek metinler geliyorsa), nitekim şu anda tam zamanlı çalışanlar evden çalışmaya geçerek aslında freelance çalışanların koşullarına yaklaştılar. Bunun arzu edilir bir şey olduğunu sanmıyorum ve birçok ofis çalışanı da ilk başta bundan memnun olmalarına rağmen evden çalışmanın düşündükleri kadar rahat olmadığını anladılar: Ev ve iş arasındaki ayrımın belirsizleşmesi, zaman yönetiminin zorlukları, normalde 9-6 olan çalışma süresinin patronlar, amirler tarafından sık sık ve kasten aşılması, iş yükünün fazlalaşması vs. Ama elbette tam zamanlı çalışanların sabit bir maaşı, sosyal güvenceleri olduğunu da unutmayalım. Yine de belirtmek ge-

reki ki gerek pandemi sırasında gerekse sonrasında güvenceli tam zamanlı ofis çalışanlarının bir kısmının freelance'e kaydırılacağı ve büyük hak kayıpları yaşanacağı düşüncesindeyim, nitekim patronlar için oldukça avantajlı bir çalışma şekli freelance. Gelişen teknolojik olanaklar da çalışanların her yerde denetlenmesini mümkün kılıyor ne yazık ki. Çalışanların çalışma koşullarındaki değişimler üzerine düşünürken iletişim teknolojilerinin denetleme/izleme imkanlarını ve çalışanların bunlara karşı geliştirdikleri direnme stratejilerini de dikkate almalıyız. Freelance çalışmanın yaygınlaşmasını da teknolojinin gelişmesinden ayrı düşünemeyiz.

İster freelance çalışan ister pandemi döneminde evden çalışmaya başlayan tam zamanlı ofis çalışanı olsun, evden çalışmak kadınlar için her zaman çok daha dezavantajlı. Çocuk, yaşlı, hasta bakımı ve ev işlerinden oluşan ev içi emek, biliyorsunuz ataerki ve toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle kadınların doğal işi addedilir ve görünmez kılınır. Evden çalışan, çocuklu ya da aile içinde konumlanan kadın için ise çifte bir görünmezlik söz konusu. Evden çalışmanın kadını evin sınırlarına daha çok hapsederek emeğini her anlamda değersizleştirme riski var. Ev içi emeği görünmediği gibi bu defa da piyasaya yaptığı ücretli iş görünmezleşiyor. Evden çalışma sanki keyfi, aile bütçesine katkıdan ibaret, yabancılaştırıcı ve usandırıcı iş ilişkilerinden azade ve patron denetiminden uzak görüldüğü için de yıpratıcı değilmiş gibi bir izlenim söz konusu. Aile içinde konumlanan ve ev içi emeğin zimmetlendiği kadınların evden çalışması disiplin, ciddiyet ve özveri gerektiren bir "iş" olarak değil, kadınların çocukların dersi ve yemeği arasında uğraştıkları bir oyalanma olarak görülüyor. Dolayısıyla çalışma mekanı ev olduğunda kadınların zaman yönetimi yapması çok daha zor olduğu gibi, ev ve işin sınırlarını net bir şekilde çizmek de neredeyse imkansızlaşıyor, böylece kadınların hem ev içi emeği hem de piyasaya yönelik emekleri görünmezleşiyor. Kadınların birincil işi bakım ve ev işleri olarak görüldüğü için evden yaptıkları ücretli çalışma da (freelance ya da tam zamanlı) değersizleşiyor, bu durum elbette hem aile içinde erkeklerin hem de patronların işine geliyor. Bu, kadınların ofislerde, atölyelerde sorun yaşamadığı anlamına gelmiyor. Ancak evden ücretli çalışma durumunda ev işleriyle ve ücretli işin mekân-

sal ve zamansal olarak ayrılmaması kadının toplumsal cinsiyet rollerinden özgürleşmesinin önünde daha büyük bir engel teşkil ediyor. Ayrıca, evden izole bir şekilde çalışmak ile ofiste insanlarla birlikte çalışmak arasında iş ve hayat deneyimi açısından inanılmaz bir fark olduğunu, ev dışında ücretli çalışmanın kadının evde erkeklere karşı ve işyerinde de patronlara karşı mücadele gücünü arttırdığını düşünüyorum.

Elbette yıllarca rekabetçi iş ilişkileri nedeniyle yorulan, yıpranan insanların evden çalışma isteklerini, nedenlerini anlıyorum ve belki bir süreliğine evden çalışmanın iyi gelebileceğini de düşünüyorum. Ancak bir çalışma modeli olarak çalışmanı uzun vadede yıpratıldığını ve patronlar için daha avantajlı olduğunu düşünüyorum.

Türkiye'de freelance çalışanların haklarını koruyan bir yasal düzenleme bulunmuyor. Freelance çalışanların çalışma koşullarına yönelik öncelikli talepleri nelerdir?

Deniz Ulusoy: Öncelikli sorun elbette alınan ücretin verilen emeğe, zamana değmemesi, sabit bir gelirin ve sağlık, emeklilik gibi hakların olmaması. Bizler tam zamanlı ofis çalışanlarından daha az çalışmıyoruz, hatta yukarıda açıkladığım nedenlerden dolayı iş reddetme şansımız olmadığı için çoğu zaman daha fazla bile çalıştığımız bile söylenebilir. Dolayısıyla çalışan ve işverenin birbirine karşı sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmiş olduğu bir iş akdi temelinde, sağlık ve emeklilik haklarının güvence altında olduğu bir iş ilişkisi talep ediyoruz. Hiç işin olmadığı durumlarda bile sabit bir ücretin verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Nitekim, şimdiki şartlarda çalışana bağlı olmayan durumlar nedeniyle iş akışı aksadığında çalışan kaderine terk ediliyor, kira, fatura, gıda gibi ihtiyaçlar kolayca görmezden geliniyor. Ben bir ay hasta olabilirim, kolumu kırmış olabilirim ve bu yüzden çeviri yapamayabilirim! Aldığı ücret birikim yapmasına da yetmediği için yalnız yaşayan freelance bir çevirmenin hasta olma izni de yok! Temel ihtiyaçları karşılayacak minimum bir ücretin bile verilmemesi, insanın sadece piyasada ürettiği değerle tanımlanması kapitalizmin insana bakışını özetliyor zaten ve gidişat da ne yazık ki bu çalışma biçiminin yaygınlaştırılması yönünde.

Cansu Başak: Freelance çalışmanın hizmet alan-hizmet veren taraflar gibi algılanmayıp işçi-işveren sözleşmesi çerçevesinde düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani kayıt dışı çalışmanın kayıt altına alınması için şahıs şirketi kurmak yerine, serbest çalışan düzenlemesinin yer aldığı bir tür sosyal güvenlik yapısı inşa edilmeli. Böylece hastalık izni, emeklilik ve sağlık güvencesinin maliyetleri tek taraflı olarak serbest çalışan tarafından üstlenilmez. Ya da işverenin yerine getirmediği yükümlülükler için yasal bir süreç başlatılabilir.

Ayrıca, enformel mekanizmalar yerine sektörel ücretleri düzenleyen bir yapının da kurulması elzem. Tabii bu ücret düzeylerinin altında, ağır çalışma koşullarında çalışmaya zorlayan şirketler için bir yaptırım mekanizması olmalı. Kitap çevirmenlerinin üye olduğu Çevbir Derneği'nin yayınladığı ücret standartları var, fakat yaptırım düzeyinin ne olduğu ya da bu ücretlerin insani yaşam koşullarını garanti edip etmediği hakkında bir bilgim yok.

Buna paralel, freelance çalışanların bir araya gelecek alternatif iş modelleri geliştirmeleri de mümkün. Türkiye'de ve dünyada farklı sektörlerden freelance çalışanların yer aldığı kooperatifler bulunuyor, ihtiyaç duyulan yasal çerçeveye ilişkin mücadelenin yanında bu gibi oluşumlar kurulabilir.

Bir freelance çalışan olarak geleceğinizi nasıl planlıyorsunuz? Sağlık, emeklilik gibi haklara bakımınız nasıl?

Deniz Ulusoy: Yukarıda da belirttiğim gibi, bu planlamayı yapamadığım, çalışan sıfatıyla sağlık ve emeklilik gibi haklara erişimim olmadığı için freelance çeviriyi bıraktım. Şu anda tam zamanlı, güvenceli, çalışma saati net olarak 9-6 olan (yani düzenli, çalışma saatleri belli) ofis işi arıyorum.

Cansu Başak: Freelance çalışma sistemiyle geleceğimi planlayamadığımdan yakın zamanda farklı bir sektörde sigortalı olarak çalışmaya başladım. Uzun bir süre de freelance çalışmaya dönmeyi düşünmüyorum. Bu kararında temel anlamda etkili olan gelir güvencesizliği idi. Emeklilik ve sağlık sistemi bakımından hak kaybım olsa da motivasyonumun asıl kaynağının bu olduğunu söyleyebilirim. Freelance çalışma, güven-

cesiz bir gelir akışı nedeniyle zaman içinde, çalışma saatlerimi düzenlediğim bir çalışma tarzından boş zamanlarım dahil tüm hayatımı mikro düzeyde denetleyen bir emek rejimine dönüşmüştü.

Özellikle çeviri gibi hem zihinsel açıdan yoğun hem de 'parça başı ücretlendirme' nedeniyle emek yoğun olan bir sektörde bu işi yaşlandıkça aynı performansta sürdürmek mümkün değil. Dolayısıyla emeklilik hakkı ayrıca önem kazanıyor. Freelance çalışmaya devam etse idim, emeklilik için gereken sigorta primini dışarıdan yatırırdım.

Freelance çalışanlar için örgütlü mücadele olanakları var mıdır? Ofissizler Dayanışma Ağı hakkında bilginiz var mı?

Deniz Ulusoy: Freelance çalışırken evden yalnız, izole bir şekilde çalışmanın sıkıntıları üzerine düşünürdüm. Sonuç olarak çalıştığınız şirketin diğer çevirmenleri ya da başka çevirmenlerle iletişim olmanız yoksa çalışma koşullarınızı karşılaştırma ve daha iyi koşulları, bırakın müzakere etmeyi, tahayyül etme şansınız bile olmayabilir. Freelance'lerin izole olması çalışanların örgütlenmesini engelleyerek patronlar karşısında pazarlık gücünü ortadan kaldırıyor, patronlar tarafından bu yüzden teşvik ediliyor zaten. Dolayısıyla freelance çalışanların dayanışma ağları kurma girişimlerinin hele hele pandemi sonrası dünya için çok elzem olduğunu düşünüyorum.

Cansu Başak: Çalışma tarzının yarattığı atomize ilişkiler nedeniyle, freelance çalışanların bir araya gelmesi güvenceli çalışanlara kıyasla zor olsa da bunu aşmayı ve bir araya gelmeyi sağlayacak teknolojik araçlar bulunuyor. Yeni iletişim ve mücadele kanalları, günümüzde bunu hiç olmadığı kadar kolaylaştırmış durumda.

Bu alanda faaliyet yürüten Ofissizler Dayanışma Ağı'nı ve farklı topluluklar olduğunu biliyorum. Bu gibi oluşumların artması ve yaygınlaşması gerçekten çok önemli.

Güvencesizliğin tekil çabalarla değil ancak ortak bir mücadeleyle kalıcı şekilde ortadan kaldırılacağına inanıyorum.