

“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi

Cilt:9 Sayı:2 , Nisan 2007, ISSN: 1303-2860

“İş,Güç” The Journal of Industrial Relations and Human Resources

Vol:9 No:2 April 2007, ISSN: 1303-2860

KATI OLAN HER “İŞ” SANALLAŞIYOR VEYA İŞGÖRENİN ARTAN YALNIZLIĞI ÜZERİNE: KURAMSAL BİR YAKLAŞIM

HASAN TUTAR

Özet

Klasik dönemlerden kalma her kuralın, her ilkenin, hatta her işin ve iş yapma yönteminin biçim değiştirdiği, esnekleştiği ve sanallaştığı bir döneme doğru hızla ilerliyoruz. “Katı olan her şey buharlaşır” sözünü haklı çıkaran gelişmelerin bugün vardığı noktada, “katı olan her iş sanallaşüyor”. İnsan emeğinin katı bir nesneye uygulanması anlamına gelen “iş”, bugün sanal bir nitelik kazandı ve katı olan veya katı bir nesneye uygulanan iş, biçim değiştirerek sanallaşmaya başladı. Kısaca, “katı olan her iş sanallaşıyor” diyebileceğimiz bir süreci yaşamaktayız. Sürecin nasıl sonuçlanacağını kimse kestiremiyor. Her zaman olduğu gibi bugün de, çalışma yaşamının öznesinde insan, nesnesinde işin kendisi var; ancak bu özne ve nesne olma durumu, sanal iş ve sanal çalışma biçimlerinde, geleneksel dönemlerde olduğu kadar net değil. İşle işgören, özneyle nesne karışmış durumda. Bu çalışma, söz konusu karmaşada insanın yerini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: *Tele iş, tele işe gidip gelme, sanal örgüt, şebeke örgüt, esnek çalışma,*

Abstract

We are advancing towards a period in which all rules, principles, and methods of the classical age are being changed, become flexible and virtuality. Today, the statement of "everything that is solid becomes melts into air" now replace with the statement of "every work that is solid becomes virtual." The labor, which means a solid meaning of the work of people, now, has an virtual meaning. In short, we are in a process that can be called as "every work that is solid becomes imaginary" nobody can predict how this process comes to an end. As usual, today also, the subject of the life is human and its object is the work. but the relationship between this subject and object is not clear as much as the traditional eras. the labor and laborer, the subject and the object has been mixed. This article, aims to determine the place of the human within this flux environment.

Key words: *Tele work, telecommuting, virtual organization, network organization, flexible working,*

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortak kullanımının sağladığı olanakla, "sanal iş" ve "sanal işyeri" gibi yeni iş ve çalışma yöntemleri çalışma yaşamımızı belirlemeye başladı. Sanal iş veya sanal işyeri kavramlarının ne olduğu konusunda tam bir netlik olmasa da, işlerin ve çalışma yaşamının sanallaşması, "reel bir gerçeklik" değil ama, "sanal gerçeklik" olarak karşımızda durmaktadır.

Genel kabul edilen bir sınıflandırmaya göre insanlık tarihi toplumsal yapı itibariyle; "ilkel toplum", "tarım toplumu", "sanayi toplumu" ve "bilgi toplumu" şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmayı olanaklı kılan faktörler her zaman; ekonomik, kültürel, siyasi, politik faktörlerin yanında mülkiyetin sahipliğini ve el değiştirmesini olanaklı kılan iş ve iş yapma yöntemleridir. Tarih boyunca işin ve işyerinin türü ve işgörme biçimi, uygarlığın değişim ve gelişimiyle birlikte farklılaşmıştır. Her uygarlık, ulaşılan her toplumsal aşama, kendi iş ve çalışma yöntemlerini beraberinde getirmiştir

Çağdaş anlamda "iş" kavramının gelişimi üzerinde durmadan önce, *ilk çağda*, bugünkü anlamda iş kavramından bahsetmenin güçlüğü nedeniyle, bu dönemi istisna edersek, tarihsel gelişimi bakımından *tarım toplumunda*, tarıma dayalı iş ve işgörme biçimleri, sanayi toplumunda makine yardımıyla hammaddelerin nihai ürüne

dönüştürülmesi şeklinde sürmüştür. Tarihsel süreç bakımından “insan-ış” ilişkisi çerçevesinde bireyin işe ve kendine karşı soğuması ve yabancılaşması bu döneme rastlar.

Sanayi toplumunda kas gücüyle ve kısmen akıl gücüyle işe katılan işgören, *bilgi toplumunda* ağırlıklı olarak “bilgi gücü”yle iş yapmaya başlamış, akıl gücünün (entelektüel sermaye) öne çıktığı yeni iş yapma biçimleri (bilgi işi) bilgi toplumunu ortaya çıkaran ve adına “bilgi ekonomisi” dediğimiz yeni bir ekonomi modelinin gelişmesini sağlamıştır. Bilgi toplumunda tarım, sanayi, hizmet gibi sektörlerin yanında, “bilgi sektörü” denilen yeni bir sektörün ortaya çıkmasını sağlayan “bilgi işi” olmuştur.

Günümüzde, özellikle İnternet teknolojisinin etkisiyle, adına “Sanal İşyeri” (Virtual Workplace), veya “Sanal Şirket” (Virtual Corporation) diyebileceğimiz, yeni kavramların yükselişine tanık olmaktadır. Bugün artık iş ve iş yapma biçimlerini tanımlamak için; “Tele-Çalışma” veya “Evde Çalışma” (Telecommuting), “Sanal Örgüt” (Virtual Organization), “Şebeke Örgüt” (Networks Organization) ve “Sanal Ofis” (Virtual Office) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bunlara; “Yeni Ekonomi” (New Economy), “İnternet Ekonomisi” (Internet economics) “Elektronik Ticaret” (Electronic Commerce) gibi yeni çalışma modellerini de eklemek gerekir.

Kavramların çeşitliliğine ve literatürde netliğin olmamasına rağmen, net olan bir şey var ki o da, “iş”, “işyeri” ve “işgören” kavramlarının geleneksel anlamı önemli ölçüde değişmiştir. Geleneksel anlamda birbirinden ayrılamayan ve hep bir arada bulunmak durumunda olan “iş-işyeri-işgören”in arasındaki mesafe sanal ağlarla birleştirilmektedir. Geleneksel çalışma biçiminde bu ayrılmaz üçlü, sanal işgörmeye yöntemleri sayesinde birbirinden ayrılabilir. Sanal çalışma yöntemlerinde, somut birlikliklerin yerini, “sanal bağlantı”lar almakta, işlerin, işyerlerinin ve işgören ilişkilerinin sanallaştığı atipik (esnek) bir çalışma yönteminde, işgörene sanallaşmış gündelik ilişkiler kalmaktadır.

1. Çalışmanın Kısa Tarihi

Sosyal bilimlerde çalışmanın tarihi çeşitli yönleriyle tartışılmıştır. Çalışma nedir? sorusuna verilen cevaplar ne yazık ki tatmin edici olmaktan uzaktır (Karlsson). Bununla birlikte denilebilir ki insanoğlunun yeryüzündeki ilk yaşamsal faaliyetlerinden biri “çalışma”dır. Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyettir (Braude,1963:12).

Çalışma sayesinde insan yeryüzünde bir yere bağlanmış veya çalışma amacıyla bir yerden başka bir yere gitme gereği duymuştur. Yerleşik veya göçebe, her zaman yaşamın önemli belirleyicilerinden biri, çalışma olmuştur. Yeryüzü çalışma sayesinde imar edilmiş, medeniyetler çalışma sayesinde yükselmiştir. Toplumlar çalışma ve iş örgütlenmesinde başarı gösterdikleri oranda gelişmiştir. Kısaca yükselişin veya çöküşün önemli belirleyicilerinden biri, “çalışma” olmuştur.

Çalışmayı, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli zihinsel, fiziksel ve düşünsel emeğin kullanılması şeklinde tanımlayabiliriz. Çalışma; üretici, değiştirici ve dönüştürücü bir faaliyettir. Daha kısa bir ifadeyle çalışma, zamanın üretici bir etkinlikle değerlendirilmesidir. Çalışma sayesinde işgören fiziksel, düşünsel veya zihinsel emek kullanarak, kendisi veya başkası için bir değer üretir. Tanımlar farklı olsa da, tümünün işaret ettiği ortak anlam, çalışmanın bir “değer üretme etkinliği” olduğudur ve üretimde fiziksel, düşünsel veya zihinsel, türü ne olursa olsun “emek” kullanımına her zaman ihtiyaç vardır.

İnsanın çalışma yaşamı insanlık tarihi kadar eskidir; ancak bugünkü anlamda çalışmaya kavramı yeni bir kavramdır (Cummings ve Srivastva, 1977:5). Çalışma kavramına modern döneme kadar olumlu bir anlam yüklenmiş değildi. Örneğin antik Yunan kültüründe çalışmak kölelere özgü bir faaliyet sayılmıştır. Antik Yunanlı için insanı diğer canlılardan ayıran nitelikli emeği değil, kamusal yaşamda özgürce gerçekleştirdikleri siyasal eylemleridir. Aynı şekilde ortaçağda çalışma kavramı özellikle Hıristiyan düşüncesinin etkisiyle, insanın dünyaya dönük ihtirası olarak kabul edilmiş ve onu “insani erdem”den uzaklaştıran bir eylem olarak görülmüştür (Lordoğlu ve diğ, 2000:3, Arendt, 1994:37).

Tarihsel bir bağlamda incelendiği zaman, içinde bulunduğumuz süreçte çalışmanın şekli ve ona yüklenen anlamın değiştiği görülmektedir. *İlkel toplumlarda çalışma*, insanın biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yürütülen, avcılık ve toplayıcılık şeklindeki çabalarını içermekteydi (Argyle, 1990:11). İnsanlık tarihinin bu aşamasında çalışma, insanların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılaması için, yeme-içme kadar zorunlu bir insani eylem olarak görülmüştür. *Feodal dönemde* ise, çalışan ve çalıştıran (serf-senyör) ayrımı ortaya çıkmıştır. Feodal döneme kadar bağımsız bir faaliyet şeklinde süren çalışma, orta çağın feodal düzeninde, üretim faktörlerine bağımlı olarak yürütülen bir faaliyete dönüşmüştür.

Çalışmanın tarihinde bir başka dönemini ifade eden *Tarım Toplumunda çalışma, fiziksel ihtiyaçların karşılanması* amacıyla ve iş yapma yeteneğinde olan aile bireyleri tarafından yerine getirilen bir faaliyet olarak gelişmiştir. Çalışmanın ilkel, feodal veya tarım toplumu aşamalarında işgörenler, işin örgütlenmesi ve çalışma nedeniyle, yalnızlık ve yabancılaşma hissini henüz yaşamamışlardır ve işgörenin çalışma nedeniyle yalnızlaşması ve *emeğine karşı yabancılaşması* sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan yeni iş örgütlenmesi ve çalışma yöntemiyle birlikte olmuştur.

Çalışma kavramı, Sanayi Devrimiyle birlikte yeni bir anlama kavuştu. Bu dönemde işler ve işgörenler arasındaki koordinasyon büyük bir önem kazanmıştır. Sanayileşmeyle birlikte işler, birbirinden bağımsız olarak yürütülen faaliyetler olmaktan çıkarak, bir fabrika düzeni içinde ve eşgüdüm halinde yürütülen faaliyetlere dönüşmeye başladı. Feodal Toplumdaki “serf” ve “senyör” arasındaki ilişkinin yerini, Sanayi Devrimi ile birlikte, “işçi” ve “işveren” arasındaki ilişkinin aldığını görmekteyiz. Bu dönemde işin örgütleniş biçimi, daha organize ve bir sistem anlayışı çerçevesinde yürütülmüştür. Sanayi döneminde işler etkileşimli (interaktif) ortamlarda olmasa da, bir fabrika düzeninde işgörene göre değil ancak işin kendisine göre tasarlanmış ortamlarda yürütülmekteydi. Bu dönemde işgörenler arasında zayıf sosyal gruplaşmalar ve ilişkiler söz konusu olabilmekteydi.

On sekizinci yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de ortaya çıkan ve 19. ve 20. Yüzyılda Avrupa ve Amerika’da yayılan sanayi devrimi, işletmecilik faaliyetlerinin ve yönetim düşüncesinin gelişiminde önemli bir süreci ifade eder. Sanayi devrimi işin örgütlenmesi bakımından fabrika sisteminin gelişimini sağlamış, el sanatları ve ev sanayi küçük ölçekli ve dağınık üretim birimlerini bir çatı altında toplamıştır. Söz konusu gelişme, yeni “üretim merkezleri”nin gelişmesi sonucunu doğurmuştur (Terry, 1972:52).

Sanayileşme dönemiyle birlikte evlerde el sanatlarına dayalı üretim anlayışı, yerini fabrikalarda “kütle üretimi”ne bırakmıştır. Bu gelişme, tarihte ilk kez insanın eviyle “işyeri” arasındaki uzaklığın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ev ortamından fabrika ortamına taşınan insan, fabrikanın mekanik işleyiş düzenine uyum adına kendinden ve çevresinden soyutlanarak o döneme kadar tanık olmadığı, kalabalıklar içinde ürküten bir yalnızlıkla baş başa kalmıştır.

Geleneksel bir yapı içinde yaşamlarını sürdüren ve işgücünün çok önemli bir bölümünü oluşturan köylülerin Sanayi Devrimi ile birlikte yaşam ve çalışma koşullarında köklü değişimler meydana gelmiştir.

İşçiler, kendilerine güven hissi veren geleneksel ortamlarından uzaklaşarak, tüm süreçlerine yabancı oldukları kent merkezlerine taşınmak durumunda kalmışlardır. Sanayi döneminin bu yeni kitlesi, üretim merkezlerinde bilmedikleri, tanımadıkları ve süreçlerine bir türlü uyum sağlayamadıkları sosyal ilişkilere karşı yabancılaşmışlardır.

Çalışma, tarihin ilk dönemlerinden günümüze değin, insanların isteyerek veya istemeyerek (köle), bağımsız olarak veya bir kişiye, gruba veya örgüte bağlı (işçi) olarak gerçekleştirdikleri üretici bir faaliyettir (Grint, 1998:14). Çalışma, yaşamın önemli bir parçasıdır ve sosyal bir etkinliktir. Çalışmanın kendisi gibi, çalışma şekli de günümüze kadar hep “sosyal bir eylem” olarak sürmüştür (Shimmin, 1966: 197); ancak bugün ulaştığımız noktada, “tele-iş”, “ıradık iş” “sanal iş” gibi atipik çalışma modelleri, çalışmanın söz konusu “sosyal yön”ünü önemli ölçüde ortadan kaldırmakta, “sanal çalışma”nın herhangi bir yere bağlı olmadan yürütülebilmesi nedeniyle, işler “asosyal” diyebileceğimiz ortamlarda görülebilmektedir. Sanayi döneminde kurumsal yapılar içinde yürütülen ve “sosyal bir faaliyet” olan çalışma, bilgi toplumunda işlerin sanallaşmasıyla birlikte, “ev ofis”lerde veya “iş istasyonları”nda herhangi bir yere bağlı olmadan yürütülebilmektedir.

İlkel toplum ve tarım toplumlarında, insanlar ağırlıklı olarak “niteliksiz fiziksel emek gücü”ne bağlı çalışırken, sanayi döneminde, “işin örgütlenmesi” ve “hammadde ekonomisi”, insanın fiziksel emeği ile düşünsel emeğinin birlikte kullanılmasını gerektirmiştir. Bugün gelişmiş toplumların ulaştığı aşama, Bilgi Toplumu aşamasıdır ve bu toplumsal yapıda, “bilgi ekonomisi” ve “bilgi işi” önem kazanmış, sanayi toplumu aşamasında iş yapmanın vazgeçilmez koşulu olan “fiziksel emek” geleneksel önemini kaybederek, “bilgi işi”nin temel dinamiği olan “zihinsel emek” önem kazanmaya başlamıştır.

Bilgi toplumunda çalışmanın anlamı değişmiş, iş geleneksel dönemlerdeki gibi bugün de maddi ihtiyaçları karşılamak üzere yapılıyor olsa da, sanayi hümanizminin bir gereği olarak, çağdaş anlamda iş, insanın fizyolojik, sosyal ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte, aynı zamanda onun psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan, “insani bir eylem” olarak görülmektedir. Bugün çalışma, topluma yararlı olma, kişisel gelişim ve doyum sağlama ile birlikte, kişinin kendini gerçekleştirebileceği bir eylem olarak görülmektedir. Arzu edilen budur; ancak “sanal iş”in ve çağdaş iş yapma yöntemlerine bakınca, ne yazık ki yaşanan, arzu edilenden çok farklıdır.

2. Esnek İşin Doğası ve İşgörenin Tanımsız Yalnızlığı

Motivasyon faktörleri bakımından insanları çalışmaya iten üç faktör vardır; bu faktörlerin *ilki* “araçsallık”tır. Araçsallık faktörüne göre iş, birey için yarar sağlıyor ve onun fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ise güdüleyici olur, aksi halde bireyin işi yapması için gerekli olan “araç” nedeni ortadan kalkar. İşin bireye sağladığı *ikinci* yarar Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan kişinin “kendini gerçekleştirme ihtiyacı”dır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı iki şekilde karşılanır; bunlardan *ilki* insanın eserini görmesinin kendisinde yarattığı psikolojik doyum, *ikincisi*, diğer insanların işe karşı gösterdikleri *takdir* duygusunun verdiği “sosyal doyum”dur. Sosyal doyum aynı zamanda kişiyi işe yönelten, işi anlamlı kılan *üçüncü* nedendir ve bu doyum ancak sosyal ortamlarda elde edilebilir.

Motivasyon faktörleri açısından bakılınca, “aslında olmayan ama varmış gibi işlem yapılabilen ortamlar” sunan sanal örgütlenmelerde insan somut, algılanır ve gerçek olan bir ortamdan uzakta herhangi bir yerde işini yapmaktadır. Çalışan işinin başında, ancak işyerinde değildir. Soyut ve sanal bir evrende tanımsız bir yalnızlık içindedir. Hayali bir dünyada, hayali olmayan işler yapmaktadır. Bu nedenle esnek işi tanımlamak kolay değildir. Tanımı zorlaştıran temel faktör, işin gerçek, ortamın gerçek dışı olmasıdır.

Sanal iş ortamında işgören gerçek sosyal evrenini kaybetmiş, gerçeğe benzetilmiş (simulation) ancak gerçeğin karşıladığı ihtiyaçları karşılamayan, yapay bir çevrede çalışmaktadır. İşgören sanal iş ortamında ürettiği sanal ürününe dokunma, onu hissetme olanağını kaybetmiştir. Sanal ortamlar işgörene eserini üç boyutlu olarak görme ve algılama hissi vermemekte ve işinden tam olarak doyum alamamaktadır. Bu durum onu eserine karşı daha önce örneğine rastlamadığı “sanal yabancılaşma” içine itmektedir.

Yabancılaşma sözcüğü bugüne kadar fizyolojik, psikolojik, sosyolojik, ekonomik, politik, teolojik açılarından pek çok anlamda kullanılmıştır. Bütün bu farklı kullanımlara rağmen, yabancılaşma sözcüğü anlam açısından iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; kendinden uzaklaşma ve kendine karşı soğuma, diğeri de insanlardan uzaklaşma ve sosyal süreçlere uyum sağlayamamadır. Yabancılaşmayı ikinci anlamıyla kullanan Kant’a göre yabancılaşma, bireyin gündelik yaşamında uyum bütünlüğünü bozan süreçler, onu yabancılaştırmakta ve yalnızlaştırmaktadır (Feuerlicht, 1978:18).

Bir başka ayrıma göre yabancılaşma üç farklı biçimde değerlendirilebilir. Bu ayrımlardan *ilki*, kişinin, içinde yaşadığı topluma, onun kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolmasıdır. Bu durumda kişi, toplumsal süreçleri bir arada kavrayamamanın getirdiği güçsüzlük ve yalnızlık hissiyle birlikte *sosyolojik* anlamda bir yalnızlık ve yabancılaşma yaşar. *İkinci* tür yabancılaşma ise, özellikle Marks'ın üzerinde durduğu ve işbölümünün bir sonucu olarak, işçinin üretim sürecinde iş üzerindeki denetimini kaybetmesi ve emeğinin ürününü alamayacak düzeyde düşük bir gelir elde etmesinin getirdiği “emeğin yabancılaşması”dır. Üçüncü tür yabancılaşma ise, işgörenin eseriyle kendi arasındaki “sanal engel”ler nedeniyle, emeğinin somut olmayan (sanal) ürününe dokunamamanın getirdiği, “eksik haz duygusu”yla ortaya çıkan ve bilgi toplumuna has olan “sanal yabancılaşma”dır.

Bugün sanayileşme, teknoloji ve toplum yapısının değişmesi gibi çeşitli nedenlerle kişi topluma ve kendine yabancılaşmaktadır. İnsan doğal, iyi, duyarlı ve içten davranmalıdır. Üretim araçlarının şekli, uzmanlaşma biçimleri ve üretim yöntemlerinin bugünkü kullanımı özgür ve doğal gelişimi engellemektedir. Bugünkü anlamda yabancılaşmaya neden olan asıl faktör, işlerin ve toplumsal süreçlerin, insanın kendi doğal düzeninden uzaklaşmasına (Feuerlicht, 1978:18) neden olan örgütlenme biçimidir.

Fromm'a göre bugünün işleri ve işgörmeye biçimleri mekanik niteliktedir ve işgörenin işin süreçlerine dahil olmasına olanak vermemektedir. Bu yeni iş türünde insanın doğası yadsınmakta, bağımsızlık, yaratıcılık, merak duygusu ve bağımsız düşünme yeteneği engellenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımını gerektiren otomasyona dayalı iş biçimlerinde insanın yerini makinenin alması ile birlikte benzer işleri rutin/monoton bir biçimde yerine getiren işgörenler doğal ritimlerinden uzaklaşarak, makinenin ritmine uymak durumunda kalmakta ve işgören, kendi ritmine yabancılaşmaktadır (Ericson, 1986).

Gilbreth gibi yönetim bilimciler yaptıkları çalışmalarda, iş-zaman etütleri ve diğer çalışmalarında, işin insan ritmine uydurulmasının işgörenin yabancılaşmasını önleyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Bugün üretim süreçlerinde yoğun biçimde kullanılan karmaşık ve sofistike ürünler işgöreni kendi işleyiş ritmine uydurmaktadır (Lewis ve diğ. 1995:45). Gelişmiş bilgi teknolojilerini işgören kendi dışında ve üzerinde bir yerde algılamasına neden olmaktadır. İşin aşırı otomatize olması, işgöreni makineye bağımlı hale getirmekte, otomasyonun işlemesi için

bilgi ve iletişim teknolojilerinin çalışması gerekmekte, aksi halde işgören iş yapma yeteneğini kaybetmektedir. İş sırasında işin süreçlerine ve kullanılan aletlere aşırı bağımlılık, işgörenin kendini “değersiz” hissetmesine neden olabilmektedir.

Bir motivasyon teorisi olan “başarı güdüsü” teorisine göre, bireyin iki temel yönelimi vardır; bu yönelimlerinden *ilki*, değişen toplumda bireyin çalışma güdüsünün arkasında başarıma ihtiyacının (need for achievement) olmasıdır. Aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük *ikinci* yönelimin temelinde ise, “bireyin çevresiyle etkileşimli ilişkide bulunma ihtiyacı (need for affiliation) vardır.” (Kaynak, 1995:130). İşin işgören açısından yüklendiği çağdaş anlam ve işlev, artık sadece fiziksel yaşamı devam ettirmeye yönelik değil, aynı zaman sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da sağlamaya yöneliktir. Sanayi psikolojisi ve temel hak ve özgürlükler bağlamında gelişen işin bu yeni anlamı ve işlevi, işgören ve ailesi için daha önemli hale gelmektedir.

Çağdaş anlamda iş bir “kimlik” ve “statü sembolü”dür. İşgören söz konusu statüyü örgütsel ortamda elde eder. İşgörenin kurumsal bir kimlik elde etmesi, işin fiziksel bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesini sağlar ve aynı zamanda çalışana ve ailesine sosyal statü kazandırır. Geleneksel anlamda işin kimliği emeklilik ve işsizlik durumunda kaybedilirken, atipik/esnek çalışmada söz konusu kimlik ve statü elde edilememekte, çalışan önemli bir motivasyon kaynağı olan “kimlik” ve “statü” faktörlerinden mahrum kalmaktadır.

Sanal çalışmada sanal ekipler, coğrafi ve örgütsel olarak birbirinden kopuk ortamlarda bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla çalışmaktadırlar. Sanal ekipler geçici yapılar olabileceği gibi süreklilik de gösterebilirler. Sanal çalışma yönteminde farklı işlevler farklı bireyler tarafından yerine getirilir ve bu bireyler çoğu zaman birbirlerini tanımayan kişilerden oluşur (Townsend ve diğ., 1998). Oysa geleneksel anlamda iş aynı zamanda, aile dışında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal iletişimin aracı ve kaynağıdır. İş, çalışanın kişisel ilişkiler alanını zenginleştirir. Bu zenginlik ancak fiziksel etkileşimin olduğu zaman mümkün olabilir; aksi halde sanal ortamın sağladığı dolaylı ve yapay etkileşim, kişisel ilişkiler alanının zenginleşmesi için uygun bir ortam sunmadan uzaktır.

Atipik (esnek) çalışma bir bakıma bir düzensizlik anlamına gelir. Her sistemde olduğu gibi, insanın biyolojik sisteminin de bir işleyiş düzeni ve ritmi vardır. Düzenin olmadığı yere (doğa boşluk kabul

etmeyeceğine göre) "kaos" ve "kargaşa" egemen olur. Zaman yönetimi, zamanın planlanması ve önceliklerin sıralanması bakımından söz konusu düzensizlik, kişinin yaşam düzenini bozar. Esnek çalışmada bir düzensizlik söz konusudur ve işin belli bir yapıma zamanı (mesai) yoktur ve işi herhangi bir zamanda yapma veya erteleme, söz konusu olabilmektedir.

İnsanlar bir iş sahibi olduklarında, aslında o zamana kadar sahip oldukları sosyal rollerin yanına bir yenisini daha eklemiş olurlar; bu rol örgütsel roldür. Örgütsel rol, kişinin işini yaparken gerçekleştirdiği eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Eylemler bütünü, bir rolde gerçekleştirilmesi gereken uygun davranışları ifade eden rol beklentilerinden oluşur. Klasik örgütlenme biçimlerinde kişi yer aldığı konuyla, birey, iş arkadaşları, yöneticileri ve astları gibi diğer insanlarla ilişki içindedir. Bu insanlarla olan doğrudan ilişkisi, onun rolünü oluşturan eylemlerin, yani rol beklentilerinin kaynağıdır. İşgörenin sahip olduğu rol, çok sayıda bireyin rolü ile karşılıklı ilişki içindedir. Esnek çalışmada ise işgören örgütün hiyerarşik düzeni içinde bir arada olduğu, onun hem iş, hem de sosyal çevresini oluşturan insanlardan uzak, "elektronik hücrede" veya "mekansızlık ortamı"nda işlerini yürütmektedir.

Geleneksel iş örgütlenmesinde işgören henüz yalnızlıkla ve yabancılaşma ile tanışmamıştı. İş daha çok kişinin emek gücüyle yürütülen bir faaliyetti ve insan işini yaparken, aynı zamanda evin bir ferdi olmaya devam edebiliyordu. Yalnızlığın, anomi ve yabancılaşmanın olmadığı söz konusu dönem, kütle halinde üretimin yapıldığı, işlerin fabrikalara taşındığı sanayi dönemi ile birlikte son buldu. Bilgi toplumunda ilginç bir tarihsel döngü olarak işler tekrar evlere taşınmaya başlandı; ancak bu kez insan, sanayi döneminin fabrika ortamında tanımadığı kalabalıkları kaybetmekle kalmamış, aynı zamanda geleneksel ailenin güven veren iklimini de kaybetmiştir. İşgörenin işi emek işinden bilgi işine, kendisi de emek işçisinden bilgi işçisine dönüşmüştür. Elle yürütülen ve kişinin aynı zamanda ailesinin bir ferdi olmasına engel olmayan işler, yoğun dikkat ve zihinsel konsantrasyon gerektiren ve kişinin ailesinin ferdi olmasını zorlaştıran bilgi işine dönüşmüştür. Bilgi toplumunun yalnızlaşmış ve yabancılaşmış bilgi işçisi, elektronik oyuncağıyla (bilgisayar) artık "evde tek başına"dır.

İnsanı ekonomik bir varlık (homo economicus) olarak gören sanayi dönemi mantığı, daha 1920'lerde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarının sonucunda, insancıl bir yaklaşımla reddedilmiştir (Lewis ve diğ 1995: 63). Hawthorne

araştırmaları ve benzer çalışmalar, sanayi döneminde önemini kaybeden “insan ilişkileri”nin önemine dikkat çekmiştir. Genel olarak “beşeri ilişkiler yaklaşımı” olarak tanımlanan bu yaklaşıma göre, insanı “ekonomik varlık” olarak gösteren sanayi dönemi paradigmasının aksine, onu “sosyal ve psikolojik varlık” olarak görmüştür. Bu çerçevede gelişen *insan ilişkileri yaklaşımı* bireyi işe güdüleyen en güçlü motifi ekonomik değil, sosyal ve psikolojik olduğu varsayımına dayalıdır. Bireyin ihtiyaçlarını, ekonomik ihtiyaçların ötesine uzandığını kabul eden *insan ilişkileri yaklaşımı*, insanın sosyal bir varlık olduğuna dikkat çekmiş, işin ve işyeri örgütlenmesinin, onun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesinin önemini vurgulamıştır.

Bireyin ihtiyaçlarına göre örgütlenmiş bir işin, onun fizyolojik ihtiyaçları yanında, psikolojik ihtiyaçlarını da karşılaması gerekir (Luthans, 1994:159). İnsanı “beşeri yalnızlık”tan kurtaracak ve “sosyal insan”a göre örgütlenmiş bir işin, aynı zamanda insanın işten beklentisi olan duygusal ve toplumsal (sevme, sevilme, bir gruba ait olma gibi) ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekir. Birey ancak bu sayede kişisel bütünlüğünü koruyabilir, yalnızlık ve yalıtılmışlıktan kurtulabilir. Ayrıca bireyi çalışmaya yönlendiren önemli nedenlerinden biri de toplumsal beklentilerdir. Topluma yararlı insan olmak amacı, bireyin sosyalleşme sürecinde öğrendiği “sosyal rol”ünün bir parçasıdır. “Uydu ofis”lerde, evde veya kısaca esnek çalışmada iş ne yazı ki, bireyin psikolojik işlevlerine katkı sağlama yeteneğinde olmadığı gibi, sosyal rolünü gerçekleştirmesine de yeterince olanak tanımamaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi iş, bir kimlik ve statü kaynağıdır. Bireyin bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında işin önemli rolü vardır. İş, aile dışında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal iletişimin kaynağıdır ve kişisel ilişkiler alanını zenginleştirir (Furnham, 1990:148). İşin psikolojik işlevi, bir iş sahibi olmanın verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, elde edilen başarıma duygusu, iş sayesinde diğer insanlarla tanışma ve kaynaşma sayesinde yerine getirilir (Baysal, 1992:225). İş, işgörene saygınlık kazandırdıkça, ait olma ve güven duygusunu karşıladıkça psikolojik anlamda iş sayılır. Aynı şekilde iş, kişiye kendini gerçekleştirme olanağı verdiği ölçüde onun psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Aksi halde iş “sosyal iş” olma özelliğini kaybeder.

3. İletişim Ağlarıyla Gelen Yalnızlık

Evde çalışma, sanal çalışma veya elektronik kulübelerde ve iş istasyonlarında çalışma gibi, çalışma biçimleri işgöreni örgütlerin sosyal

ortamından uzaklaştırmakta ve onu geleneksel işgörme biçimlerinde örneğine rastlamadığımız yalnızlık içine sürüklemektedir. Sosyal ilişki yoksunluğu veya yetersiz sosyal etkileşim, bireyleri yalnızlığa itmektedir. Sanallığın getirdiği yalnızlıkta işgörenler, ihtiyaç duydukları sosyal ilişkileri yeterince kuramamakta veya sanal ortamlarda kurdukları içeriksiz, doyumsuz sosyal ilişkilere rağmen, bu ilişkilerde yeterince yakınlık ve duygusallık hisleri tatmin olmamaktadır. Yalnızlık hissi, etkileşimsiz iletişime insanın gösterdiği bir tepkidir. Bugün bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışma bir “bilişsel etkinlik”tir ve bilişsel yaklaşımlarda yalnızlık hissi, bireyin sanal ortamlarda kurduğu iletişikle, gerçek iletişim ve etkileşim arasında farkı anladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Gierveld’e (1998). göre yalnızlık, bireyin belli yoğunlukta kurmayı arzuladığı iletişimi kuramadığı içeriksiz etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Yalnızlık hissi şüphesiz tarihin bütün dönemlerinde yaşanan psikolojik ve sosyal psikolojik bir durumdur. Ancak geleneksel dönemlerde yalnızlık, “kimsesizlik” veya “bir başına” kalmak anlamına gelirken, sanayi toplumunun üretim ilişkileri ve örgütleniş biçimleri insanların kalabalıklar içinde yalnız kalmasına neden olmuştur. Bilgi toplumunda ise bilginin başlangıçta aletlere ve süreçlere, daha sonra da kendisine uygulanmasının (Drucker, 1993:18) getirdiği yeni iş ve örgütleniş biçimleri, insanların bilişsel düzeyde bir yalnızlık yaşamasına neden olmaktadır. Bilgi işinin ve bilgi örgütlenmesinin sağladığı “erişim” olanağı gerçekçi “etkileşim”leri ortadan kaldırmakta, “sanal beraberlikler” somut ve algılanır etkileşimlerin verdiği beraberlik hissini vermekten uzak olmanın getirdiği bir yalnızlığın yaşanmasına neden olmaktadır.

Bugün bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin ve enformasyon bolluğunun ortaya çıkardığı bilgi toplumunda, kendine özgü işgören (bilgi işçisi) ve iş türü (bilgi işi) ortaya çıkmıştır. İşin türündeki değişimle birlikte, işgörme yöntemleri de değişmiş, işler fabrika ortamlarından ve sabit mekanlardan sanal ortamlara taşınarak, esnekleşmiş ve mobil bir nitelik kazanmıştır. Esnek çalışma, değişime uyum ve hareketlilik (mobilite) sağlayacağı varsayımıyla kolaylıkla benimsenmiştir. Bilgi işi ve bilgi işçilerinin yükselişi ile birlikte, işlerin esneklik kazanması ve sanal ortama taşınması, işgörenin mekan fikrinden uzaklaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle çağdaş işgören, güvenin kaynağı olan *mekanı* kaybederek, güvensizliğin “*sanal mekan*”ına sürüklenmiştir.

Tapscott, Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na geçişi, dijital ekonomiye geçiş olarak nitelendirmekte ve dünya toplumunun geldiği bu aşamada, yeni ekonomi, yeni girişim ve yeni teknoloji ile ilgili belli başlı on iki trendin olduğunu söylemektedir. Bunlar; bilgi, dijitalleşme, sanallaşma, bireyselleşme-molekülleşme, bütünleşme/İnternet sistemi, aracısızlaşma, yakınlaşma, yenilikçilik, üretici-tüketici, ivedilik, küreselleşme ve çatışmadır (Tapscott, 1998:63). Biz burada söz konusu çağdaş yönelimlerde işgörenin yerini anlamaya çalışacağız.

Bugün adına “yeni ekonomi” veya “bilgi ekonomisi” denilen bir ekonomi modeli gelişmektedir. Sanayi toplumunun klasik üretim faktörlerinin (emek, sermaye ve doğa) yerini bilgi toplumunda entelektüel sermaye (işlenmiş bilgi) almaktadır. Bu yeni sermaye biçimine dayalı “bilgi ekonomisi” (new economy) çağdaş bir ekonomi modeli olarak gelişmektedir. Bugün “bilgi”, üretimin önemli bir faktörü haline gelirken, bazı sorunların da kaynağı haline gelmektedir. Adına bilgi toplumu veya enformasyon toplumu dediğimiz toplumsal yapının çalışma modelleri beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. “Uzman sistemler”, “yapay zeka”, “yönetim veri süreçleri” ve “bilgi sistemleri”nin dijital ve akıllı ortamında insan kendi yerini bulmakta zorlanmaktadır.

Aşırı bilgi yüklemesi diyebileceğimiz modern sendrom, bireyin çevresel değişime uyum gösterebilmesi için, “daha çok enformasyona sahip olma” gerekliliği yönünde ona sürekli telkinde bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklardan gelen ve sanal örgütün kan damarları konumundaki iletişim ağlarından akan enformasyona bir türlü yetişememenin yarattığı gerginlik, eksiklik duygusu ve “bir şeyler kaçıyorum” endişesinin yarattığı “zorlanan insan” çağımıza özgü bir fenomendir (Şahin 1995). Bir yandan dünyayla bağlantı halindeyken, öte yandan kendinden ve tüm canlı formlardan uzak, hayatın dışına düşülmüşçesine yaşanan ve adına “sanal yabancılaşma” dediğimiz yeni tür yabancılaşmayla çalışan karşı karşıyadır.

Bilindiği gibi esnek çalışma, bir merkeze bağlı, ancak işin yapılması için bir yere bağımlı olamayan, çalışanları birbirleriyle yüz yüze iletişim kurmalarına olanak tanımayan çalışma biçimidir. Bugün bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte gelişen esnek çalışmanın getirdiği “atipik istihdam”, “mekan”ı ve “zaman”ı bağımsızlaştırmıştır. Zamanın ve mekanın bağımsızlaşması, bir bakıma geleneksel istihdamın merkezinde yer alan bu iki kavramın anlamsızlaşmasına neden olmaktadır. Sanal ortamın ve esnek çalışmanın getirdiği bulanıklık, işgörenin günlük yaşam düzenini ve ritmini bozmaktadır. Zamandan bağımsız iletişim için can damarları haline gelen “ağ”lar, kişiyi

zamanın ve mekanın sınırlayıcılığından çıkarmış, ancak bu kez de insanlar söz konusu ağlarla sınırlanmış ve kuşatılmıştır.

Çağdaş işgören, sanal ortamın sağladığı esneklikle her yere ulaşabilmekte, ancak gerçek dünyadan, somut ve algılanabilir her yerden soyutlanmaktadır. Sanal çalışan, “reel gerçeklik”ten koparak, sanal gerçekliğin her tür insani özden uzak iklimine sürüklenmekte ve esnek çalışmanın bedelini, sanal olarak dünyayla birlikte, ancak reel olarak kendinden bile uzak tanımsız bir yalnızlıkla ödemektedir. (Peplau ve Perlman, 1982: 159)’ın belirttiği gibi, bu tür bir yalnızlık, bireyin sosyal ilişkilerinde niceliksel veya niteliksel olarak önemli derecede yetersizlik hissettiği zaman ortaya çıkmaktadır

İnternet, intranet ve extranet yöntemiyle ağlar üzerinden kurulan iletişim, geleneksel anlamda “insan merkezli” olan iletişimi, “araç-merkezli” iletişime dönüştürmektedir. Yaygınlık ve erişim olanağı artan ancak derinliğini ve boyutlarını kaybeden yeni iletişim, beklenenin aksine içerik yüklü bir iletişim değildir. Aksine kitlesellik kaygısının yol açtığı simge-temelli basitleştirici medyatik anlatım, kadim kültürlerin yüz-yüze iletişimdeki içerikten çok uzaktır. Araç-merkezli iletişim, insan-merkezli iletişimin içerik-temelli ilişki biçimlerini ortadan kaldırarak, iletişim kanallarının artmasına paralel olarak, insanın *yalnızlık evreninin* sınırları da genişlemektedir (Davutoğlu 1995).

İnsan-merkezli iletişime dayalı geleneksel iletişim biçimlerinde, iletişim olanağının artmasına paralel bir şekilde insanın *sosyallik* düzeyi de artmaktaydı; ancak bugün iletişim imkanlarının artmasıyla, sosyallik düzeyi arasında bağlantıyı kurmak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Araç-merkezli iletişimde İnternet ve uydu haberleşmesi gibi yollarda olağanüstü imkanlara kavuşan bireyin yalnızlaşması da ironik bir tarzda hızlanmaktadır. Erişim kolaylığının büyümesi ile şartlanmış zihinlerimiz, gerçek bir iletişim niteliğini anlamlandırmakta yetersiz kalmaktadır (Davutoğlu 1995). Bu yüzden araçsallaşmış iletişim, iletişimden çok erişimdir.

Bilgi işinin bilişsel bir öze sahip olması nedeniyle yalnızlık konusu son yıllarda bilişsel yaklaşım açısından incelenmiş ve bu yaklaşıma göre bilişsel bir içeriye sahip olan bilgi işi, yalnızlığın bilişsel yorumuna göre ilişkilerde yeterli etkileşim sağlamamakta, bu eksiklik hissi yalnızlığın asıl kaynağı haline gelmektedir. Bu tür bir yalnızlık, bireyin yaşadığı sosyal ilişkilerin yüzeyselliğinin getirdiği doyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Yoğun bilişsel çabayı gerektiren bilgi işçilerinin sosyal becerileri yeterince gelişmemekte, sosyal doyum sağlayıcı ilişkiler kuramayacağına dair kişide meydana gelen işlevsel

olmayan inanç ve tutumlar ortaya çıkmaktadır. (Wilbert ve Rupert, 1986:71).

4. “Irak İş”in Yakın Tehlikeleri

Mesafeli çalışma (distance working), tele çalışma (tele-working) veya irak çalışma, adı ne olursa olsun söz konusu çağdaş çalışma yöntemleri, işgörenlerin kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Kavramın büyümesine kapılarak esnek çalışma konusunda beklentiler artmış olsa da, esnek çalışmanın beklentileri ne ölçüde karşıladığına ilişkin araştırmalar henüz çok azdır. Esnek çalışmanın örgütün beşeri unsuru üzerinde meydana getirdiği olumsuzluklar nedeniyle, uzun vadede örgütsel verimlilik sağlamayacağı, asosyal ortamlarda uzun süre kalmış bir işgörenin ağlarla sarmalanmış yalnızlığı kanıksaması ile birlikte bir tür “sosyal fobi” yaşayacağı kolaylıkla varsayılabilir.

Çağdaş bir çalışma yöntemi olan esnek çalışmanın en yaygın dört şekli şunlardır (Kurland ve Bailey, 1999: 54):

a. Uydu Merkezler (Uydu Ofisler)de Çalışma. İşyeri merkezinden uzak, ancak ağ sistemiyle işletmeye bağlı bir çalışma yeridir. Uydu ofis denilen çalışma merkezleri, bir tek firmaya aittir. Uydu ofisler firma tarafından tasarınılanır. Kişisel bilgisayarlar, telefon, faks ve diğer bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısına sahip olan uydu ofisler, örgütün değişik departmanlarından işgörenlerin çalıştığı bir atipik istihdam mekanıdır. Bu çalışma yönteminde işgörenler ne evlerinde, ne de işyerlerindedir. Uydu ofisler, çağdaş işgörenin bilgi ve iletişim teknolojileriyle baş başa kaldığı elektronik kulübeleridir.

b. Komşu Çalışma Merkezleri. Bu merkezler de bir atipik çalışma mekanıdır. Komşu çalışma merkezlerinin “uydu ofisler”den farkı, bir örgüt tarafından değil, *birden çok örgüt tarafından dizayn ediliyor ve kullanılıyor olmasıdır*. Komşu çalışma merkezlerinde işgörenler farklı işletme çıkarlarını temsil etmektedirler. Her şeyden önce aynı ortamda farklı çıkarların temsili, önemli bir çatışma nedenidir. Ayrıca sinerji yaratma, grup dinamiği gibi kavramlara aykırı bir örgütsel tasarım biçimi olan “komşu çalışma merkezleri”, örgütsel iklim ve kültürün oluşturulamadığı, başka bir ifadeyle, örgütsel kültür ve iklimden arındırılmış mekanik/elektronik ortamlardır.

Evde tele-çalışma. Esnek çalışmanın en yaygın örneği, evde tele-çalışmadır. Tele çalışma veya sanal çalışma, işgörenin merkez işyerinden, iş arkadaşlarından uzakta, ancak dolaylı iletişimlerin kurulabildiği bir ortamda gerçekleşen çalışma biçimidir (Lee, 1996: 92).

Evde çalışmada kişi işyerinin motivasyon sağlayan grup dinamiğinden, yaratıcı gerilimden uzak olduğu gibi, kendi evinin sıcak iklimini de yaşayamamaktadır. Evde tele çalışmada evin tasarımında bazı değişiklikler yapılır ve ev, bir "ev ofis"e dönüştürülür. Bu çalışma biçiminde uydu veya komşu çalışma merkezlerinin altyapısını oluşturan bilgisayar, faks telefon gibi, bilgi ve iletişim teknolojileri eve taşınarak ev, "yuva" olma vasfını kaybederek örgütün elektronik bir şubesi haline dönüşmektedir.

Mobil Çalışma. Atipik çalışmanın en esnek türü, mobil çalışmadır. Mobil çalışmada işgören herhangi bir sabit mekana bağımlı olarak çalışmaz. Mekan fikri mobil çalışanlarda geleneksel anlamını kaybetmektedir. Diğer uzaktan çalışanlardan farklı olarak mobil çalışanlar genellikle seyahattedirler. Bunlar, bilgi ve iletişim teknolojilerini evden, arabadan, otelden v.s. merkez işyeri ile bağlantı kurarak çalışırlar. Mobil çalışanlar bilgi toplumlarının konar-göçer gezginlerdir.

Yukarıda esnek çalışma modelleri konusunda verilen kısa bilgilerden, esnek çalışmanın işletme maliyetlerini düşürme, zamandan tasarruf sağlama, görelî olarak çalışana sağladığı çalışma özgürlüğü gibi avantajları olsa da, kuşkusuz atipik çalışmanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaları "ırak işin yakın tehlikeleri" olarak değerlendirmek mümkündür.

Atipik çalışmanın en önemli sakıncası, işgörenin psikolojisi üzerinedir. Geleneksel anlamda işyeri, insanın sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaz; aynı zamanda onun sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan mekanlardı. Sağlıklı örgütlerin en belirleyici, yönü çalışanlarının birbirlerini destekledikleri, sosyal desteğin olduğu bir örgütsel iklime ve kültüre sahip olmalarıdır. İşyerinden ayrı veya bağımsız çalışma, söz konusu sosyal desteğin ortadan kalkmasına, çalışanların sosyal ve mesleki izolasyona uğramalarına neden olmaktadır. İzolasyon bir yalnızlık ve yalıtılmışlık durumudur. Teknolojinin neden olduğu tekno-stres gibi, bilgi ve iletişim teknolojilerine bağımlı, işyerinden bağımsız bir çalışma ortamının ortaya çıkaracağı en önemli olumsuzluk ise, tekno-yalnızlıktır.

Esnek çalışmanın diğer bir sakıncası da, "örgütsüz çalışma türü" olmasıdır. Bu durum ilk bakışta çalışanların özgürlüklerine katkı sağlayan bir faktör olarak görülse de, aslında çok önemli bir sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Esnek çalışma her şeyden önce çalışmanı işyeri haberlerinden uzak, kendi çabasıyla elde ettiği enformasyonla yetinmeye zorlamakta, çalışanlarda yalnızlık hissini artırarak, onlarda

işsel gerilime neden olmaktadır. Esnek çalışma, aynı zamanda mevkisiz bir çalışma biçimi olduğu için, kariyer gelişimi bakımından çalışanı, önemli bir motivasyon faktöründen mahrum bırakmaktadır (Dobson ve Dobarah, 2000:65).

Örgütsel açıdan bir çok olumsuzluğu beraberinde getiren esnek çalışma, kurumsal ortamdan uzak bir çalışma biçimi olduğu için çalışanda *kurumsal bağlılık* hissi yeterince oluşmamakta, örgütle olan bağ, “ağ bağlantısı” düzeyinde kalmaktadır. İşyerindeki sosyal paylaşımın bulunmaması nedeniyle kişi kendine ve işine karşı soğumakta ve yabancılaşmaktadır. Sanal çalışma bugün çok önemli bir yönetim tekniği olan “örgütsel öğrenme”yi de olanaksız kılmaktadır. Ayrıca çalışanların iş güvenliği ortadan kalkmaktadır. İş ortamından kopma, örgütsel amaçlarla özdeşleşmeye, çalışma ortamına ait olma hissine ve örgütsel süreçlere bir anlam vermeye engel olmaktadır. Aynı zamanda çalışma saatlerinin esnekliği işgörenin, doğal bio-ritminin dışında bir çalışma ve yaşam düzeyine geçerek, fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Esnek çalışmanın belki de en önemli sakıncası, kariyer gelişimi üzerine olmaktadır. Çalışanlar normal koşullarda, örgüt içinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmalıdırlar. Çalışanların uzun vadeli kariyer geliştirme olanaklarını bilmesi, kariyer geliştirmeden kaynaklanan stresi azaltır (Palmer ve Hymen, 1993:29). Esnek çalışma örgütün hiyerarşik yapısı dışında bağımsız ortamlarda yürütülen bir çalışma biçimi olduğu için işgörenin, işyerinin kariyer konusundaki güdüleyici ikliminden mahrum kalmasına neden olmaktadır.

(Kushel, 1998: 206)'in belirttiği gibi, insanın doğasında yükselme arzusu vardır. Örgütün hiyerarşik yapısı, onun yükselme arzusunu karşılar. Hiyerarşiden, kademedan mahrum atipik bir çalışma şeklinin en önemli sakıncası, insandaki yükselme arzusuna cevap vermemesidir. İnsan söz konusu arzusunu karşılamak için, çalışmakta, diğer çalışanlarla tatlı bir rekabete girişmekte, bu durum çalışanın verimliliğine ve iş tatminine (Mitchel 1982: 83) önemli katkı sağlamaktadır. Oysa esnek çalışma başlangıçta gürültüden, trafikten, örgütsel çatışmadan uzak bir ortamda çalışma olanağı sunmak gibi avantajlara sahip olsa da, uzun vadede sosyal izolasyona ve işgörenin çevresine karşı uyum problemi (sosyal fobi) yaşamasına, yükselme olanağı olmayan bir işte zamanla kişinin çalışma isteğinin kaybolmasına neden olabilmektedir.

İnsanı iş yaşamında motive eden bir çok faktör vardır. Motivasyon araçları, genel olarak maddi ve manevi olmak üzere iki kısma ayrılır. Manevi motivasyon araçlarından biri olan *katılım*, örgütsel davranış

açısından, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk almaya yüreklendirmektedir. Atipik çalışma, karara, işe ve işin süreçlerine katılma gibi manevi motivasyon araçlarını işgörenin elinden alarak, onun işinden yeterince doyum alamamasına neden olmaktadır.

Esnek çalışmanın işgören açısından olası sakıncaları şunlardır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000:17):

- **Terfi ve kariyer geliştirme olanaklarından yoksunluk.** Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma ancak; saygı görme, takdir edilme, işyerinin hiyerarşik düzeni içinde terfi etme ve yeni bir unvanla mümkün olabilmektedir. Esnek çalışma hiyerarşiden uzak bir çalışma biçimi olduğu için, geleneksel çalışana güdüleyen terfi ve unvan gibi faktörler, esnek çalışmada bulunmamaktadır. Çalışanın yükseleceği bir pozisyonun olmaması, onu motive eden önemli bir faktörden mahrum kalmasına neden olmaktadır.

- **Kurumsal bir yapı içinde sosyal statü sağlamamak.** Çoğu çalışan için, örgüt içinde saygınlık kazanmak, önemli, etkin, söz sahibi ve inisiyatif kullanabilen biri olmak, önemli motivasyon araçlarıdır. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir tatmin kaynağıdır. Atipik çalışma söz konusu motivasyon araçlarının kaybı anlamına gelmektedir.

- **Sosyal etkinliklerden mahrum olmak.** Örgütte, çalışana motive eden faktörlerden en önemlilerinden biri, sosyal etkinliklerdir. Atipik çalışma aynı zamanda "asosyal çalışma" olduğu için çalışan, söz konusu sosyallikten mahrum kalmaktadır. Esnek çalışana yalnızlığa iten temel faktör, sadece işin evde yapılması değil, bilgi işinin yoğun dikkat/konsantrasyon gerektiren rasyonel doğasıdır.

- **Sosyal ve özlük haklardan yeterince yararlanamamak.** Esnek çalışmanın önemli sakıncalarından biri, esnek çalışanların diğerlerinden daha düşük düzeyde ücret almalarıdır. Esnek çalışanların ücretleri genellikle parça başıdır ve bu ücrette temel (kök) ücret genellikle bulunmamaktadır. İngiltere'de yapılan araştırmalar, tele çalışanların ücretleriyle, işyerlerinde çalışanların ücretleri arasında önemli bir farklılığın olduğunu ortaya koymuştur. Esnek çalışmanın diğer bir olumsuz tarafı da genellikle esnek çalışanların, herhangi bir sosyal güvenlik olanağına sahip olmamalarıdır.

Evde çalışma aynı zamanda çalışma koşullarıyla ilgili olarak son dönemde gelişen SA-8000 ve Global Compact gibi uluslar arası sosyal sorumluluk standartlarının getirdiği çalışma haklarıyla ilgili çağdaş

düzenlemelere uygun düşmemektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, evde çalışanların $\frac{1}{4}$ i yalnız ve *asosyal* olduklarını belirtmişlerdir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada ise, tele-çalışanların %60’ı sosyal süreçlerden soyutlanmanın en büyük sakınca olduğunu belirtmişlerdir. Hudson’s Bay Company tarafından yapılan tele-çalışmanın yarar ve sakıncaları hakkındaki geniş kapsamlı bir araştırmada, tele-çalışmaların büyük bir bölümü, meslektaşlarıyla görüş alış verişi yapmayı özlediklerini belirtmişlerdir (Eyrenci ve Bakırcı,2000).

Örgütler çalışanların, fizyolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesinin yanında, psiko-sosyal ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini de karşılar. İnsanlar örgütlerde maddi, ekonomik ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal yönden de tatmin olur, amaç ve hedeflerine ulaşma imkanı bulurlar (Rachman, 1996:240). Örgütler söz konusu ihtiyaçları gidermek ve doyum sağlamak için çaba gösterirler. Örgütsel iklim ve kültürün sağladığı ait olma, temsil ve katılım duygusundan uzak ortamlarda yürütülen işler, bireyin kendine karşı soğumasına, yalnızlaşmasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır.

5. Evde Çalışma veya Emily Dickinson Agorafobisi

Bugünkü teknolojiyi öncekilerden ayıran en önemli unsur, “yapaylık” ve “rasyonellik”tir. Teknolojide **rasyonellik**, kullanıcıya kendi kişisel bütünlüğünü korumasına, kendisini gerçekleştirmesine ve teknolojinin kendi işleyiş düzenine kullanıcıyı uydurmasıdır. Teknolojik rasyonellik, otomasyon yoluyla denetimin kişiden “alet”e geçmesi anlamına gelmektedir. Teknolojik **yapaylık** ise, doğallığa ve doğal ortama yabancılaşma neden olan bir tasarım biçimidir.

Bacharach ve arkadaşları (1991:39)’nın geliştirdiği iş-aile arasındaki çatışmanın etkilerini açıklayan “yapısal eşitleme modeli”, iş aile çatışmasının sonuçları üzerinde durmaktadır. Modele göre, işin aile ilişkilerine, aile ilişkilerinin de işe karışması nedeniyle, çatışma için uygun bir zemin oluşmaktadır Evde çalışma, bir tür Emily Dickinson* agorafobisi oluşturmakla kalmamakta, aynı zamanda iş ilişkileri ile aile ilişkilerini bir arada yürütmenin getirdiği çeşitli belirsizliklere neden olmaktadır. Evde aile ikliminin kaybolmasıyla birlikte, örgütsel iklim de oluşturulamamaktadır.

Ev ortamına teknolojik rasyonelliğin ve yapaylığın taşınması anlamına gelen evde çalışma, evde geleneksel anlamda duyulan gerçek bir ait olma duygusunu ortadan kaldırmaktadır. Rasyonelleşmiş ve yapaylaşmış ev ortamında insan ne kişiliğini gerçekleştirebilir, ne de kendi bütünlüğünün farkına varabilir (Fromm, 1982: 57). Evin ev

olmaktan çıktığı, ama işyerinin işlevlerini de tam olarak karşılayamadığı bir ortamda, ailenin geleneksel “ferdi”, geleneksel rolünden uzaklaşarak, “işgören”e dönüşmektedir.

Esnek veya atipik çalışma yöntemi, geleneksel ve merkezi işyerinin, coğrafi engellerini ortadan kaldırmakta, işler işyerinden eve taşınarak, işyeri kavramı anlamını kaybetmektedir. Evde tele çalışmada, çalışanların evleri aynı zamanda işyerleridir (Mirchandani, 1999:89). Yeni iş ortamlarına dönüşen ev, geleneksel anlamda “yuva” olma özelliğini kaybederken, bir tür barınağa dönüşmektedir. Kişi evdedir ama bir aile ferdi olarak değil, bir işgören olarak evdedir. Kişi işinin başındadır ama işyerinde değildir. Zira Higgins ve arkadaşları (1992:51) yaptıkları araştırmalarda, iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın çalışanın iş ve aile yaşamı kalitesini azalttığını ve bunun dolaylı olarak verimsizliğe neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çağdaş işgören evin diğer fertleriyle birlikte değil, bilgisayarıyla, fax makinesiyle, telefon alıcısıyla, mesajını aldığı, sesini duyduğu, ancak etkileşimli (interaktif) ilişkiler kurmadığı sanal ekibiyle birlikte. Bir örgütün veya ekibin üyesidir, ancak bu ekip ve örgüt de sanaldır. Birey “reel gerçeklik”ten uzak, sanal veya varsayımsal bir alemedir. Bu çalışma türünde kişi işyerinin denetimi ve gözetiminden uzak bir ortamda çalışsa da, işin hedef ve amacını kendisi tespit etmiş olsa da, iş üzerindeki yoğun dikkatin getirdiği denetim, ev ortamında özel yaşamın denetimsizliğine aykırı düşmektedir. Tele çalışmanın bir başka sakıncası da, ekip halindeki sanal çalışmanın, ekibin diğer üyeleriyle senkronize çalışmayı gerekli kılmasıdır. Sanal ekiple “senkronize” olmak, evin diğer fertleriyle “asenكرون” olmak anlamına gelmektedir (Kurlend ve Bailey, 1999:60).

Evde çalışanlar, yalnızlığın bilgili bireyleridir. Onlar evde enformasyon yığınları arasında gerçek yaşamdan habersiz yaşamaktadırlar. Veri yığınlarının onlara gerçek bir kavrayış, sezgi, anlayış ve yorumlama yeteneği kazandırıp kazandırmadığı konusunda derin endişeler söz konusudur. Bilgi bolluğu bilgeliği yok etmektedir. Bilindiği gibi “sanal” kavramı “*olmadığı halde, varmış gibi*” algılanan bir ortamı ifade etmektedir. Buna göre sanallıkla birlikte işyerleri, işler, evler ve yaşamın kendisi sanallaşmaktadır. Kısaca sanallaşmayla birlikte sanal deneyimler ve sanal yaşamlar söz konusu olmaktadır. Sanal ortamlarda insan sanallığın tanımına uygun olarak gerçek bir yaşamı yaşamadığı halde *yaşarmış gibi* davranmaktadırlar.

Sanallaşmayla gelen sanal/irreel bir dünyada insan kendisine nasıl bir değer biçecek, kendisini ve doğal dünyasını nasıl

tanımlayacak, sisteminin neresinde kendine gerçek bir yaşam bulacak? Kültürünü nasıl şekillendirecek ev ve işyeri ayrımı neye göre yapılacak? Sanal çalışmayla birlikte ev olmaktan çıkan ancak işyeri de olamayan evin veya iş yerinin kültürü neye göre belirlenecek? Callahan ve Fleenor (1988: 414)'un da belirttiği gibi çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizması olan örgütsel kültürün ortadan kalkmasıyla birlikte bunun ortaya çıkardığı boşluk ne ile doldurulacaktır. Evin bireylerine göre oluşmuş kültürü ve onların yaşam biçimleri tarafından oluşmuş iklimi ile örgüt kültürü ve iklimi arasında yadsınamaz doku uyumsuzluğu nasıl giderilecektir Bu ve buna benzer soruların getirdiği belirsizlik sanal çalışmanın yakın risklerini ortaya koymaktadır.

Sonuç

İnsan mühendisliği veya endüstriyel psikoloji üzerine yapılan çalışmalar, insanın akılcı iktisadi (homo economicus) bir varlık olarak görmenin yanlışlığını ortaya koymuştur. İnsanın sadece ekonomik çıkarlarını yükselterek motive edilemeyeceği, sosyal ihtiyaçlarına gereken önemin verilmediği bir iş örgütlenmesinde başarıya ulaşmanın mümkün olamayacağı, çalışma psikolojisi üzerine yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

İnsan toplumsal yaşam içerisinde gerçek anlamını bulur; insanın potansiyel olarak sahip olduğu nitelikleri ancak toplumsal yaşam içerisinde bir değer ifade eder. İnsan ancak sosyal bir ortamda anlam üretebilir. Diğer canlılardan farklı olarak insan biyolojik içgüdüleriyle değil, anlam dünyası ile birlikte yaşar. İnsanın anlam dünyası ya da sosyal etkileşimleri, söz konusu zorunlu ihtiyaçların ötesinde bir yere sahiptir. Bu nedenle zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması insanın ruhsal ve bedensel sağlığı ve dengesi açısından yeterli olmaz. Bir anlam haritası olmayan, değerler sistemi olmayan, kısaca bir yön duygusu olmayan insan, anlam dünyasını yitirmiş sayılır.

İnsan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahiptir ve bu özellikleri ile bir bütündür. İnsanın iş ve çalışma yaşamı söz konusu özelliklerine cevap vermelidir. *İnsanlar örgüte, yönetimde klasik yaklaşımın öngörüsünün aksine, sadece biyolojik bir mekanizma, fizyolojik bir güç olarak girmez; psikolojik ve sosyal özelliklerini de beraberinde götürür* (Schein, 1980:5). Esnek iş tasarımları karmaşıklık ve parçalanmışlığa neden olmakta, işgören yaptığı işin sürecini kaybetmektedir. Geleneksel çalışma biçiminde işi anlamlı kılan ürün, süreç, örgüt ve çalışan arasında var olan ilişki, esnek çalışma biçiminde

kopmaktadır. Shepard (1991:7) 'ın otomasyona dayalı çalışma biçimlerinin bu ölçüde gelişmediği 1970'li yıllarda otomasyon ve yabancılaşma konusunda yaptığı araştırmalarda yabancılaşmanın sonuçlarından biri olan kendini değersiz hissetme, bilgisayar çalışanlarına en yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Günümüzde insanın yaşamını anlamlandıran bir çok süreç, çalışma hayatıyla ilişkilidir. İnsanı emeğinin karşılığını görme, daha kısa bir ifadeyle başarma güdüsü mutlu eder. Bu arada duyduğu iş tatmini, maddi kazancın ötesinde bir anlam ifade eder. İnsan para kazanmaktan çok, başarılı olduğu için tatmin olur. Başarının farkına ise ancak sosyal ortamlarda varılabilir. Çalışma yaşamında doğrular, yanlışlar, kişiye dost olanlar ve onun hakkında kötü niyetli olanlar vardır ve bütün bu anlamlandırmalar kişiyi yaşama bağlar. Beraber çalışmak, iş birliği yapmak, yardım etmek, rekabet etmek bunlar kişinin yaşama tutunmasını sağlar. İş, özel ve sosyal yaşam arasındaki ilişkilerin bir anlam düzleminde ifade edilebilmesi için, çalışmayı insan odaklı bir yaklaşımla ele almak gerekir. Buna göre iş yaşamına "İnsan yaşamak için çalışmalıdır" düşüncesi yerine "çalışma insani eylemlerden sadece biridir ve insan çalışırken de yaşar" düşüncesinin egemen olması gerekir.

Aristo'nun ifadesiyle "insan sosyal bir varlıktır". Örgütler insanların sadece, fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaz; örgüt iklimi ve örgüt kültürü sayesinde çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da karşılanır. Örgütler çalışanların sosyal destek ve iş tatmini bulmalarının en önemli aracıdır. İnsanlar sosyal desteği; işyerlerinden, ailelerinden, dernek, sendika gibi çeşitli sivil toplum örgütlerinden alabilirler. Sosyal destek, insanların duygusal açlığını giderir ve yaşamın zorluklarına karşı direncini yükseltir. İnsanın sosyal destek bulabileceği bir zeminden mahrum kalması güvensizlik hissi oluşturur. Sosyal desteğin yetersizliği; hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı hissi, depresyon, işte düşük motivasyon, iş tatminsizliği gibi olumsuzluklara neden olur (Sutherland ve Cooper, 1990:44)

İnsanın sosyal destek bulabilmesi, örgütsel yapının, "sosyal çalışma ortamı" sağlayacak tarzda tasarılanmasına bağlıdır. Sosyal destek, işe odaklanma, özel yaşamda mutlu olma, güven hissi, olumsuz düşüncelerden kurtulma ve genel olarak sorunlarla başa çıkma yeteneğini artırır. İş çevresinde olumlu etki yaratan sosyal destek, iş arkadaşları ve yöneticilerden gelebilir. Esnek çalışma, örgütsel ortamdan uzak bir çalışma biçimidir ve yönetici ve iş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişim kuramama ve onlardan uzak kalma, sosyal destek bulmayı

zorlaştırır. Esnek çalışmanın getirdiği sanal iletişim ortamında kurulan iletişim, insan ilişkilerinin gerçekçi ve samimi ilişkilere değil, yapay bir katılım ve göstermelik bir etkileşime dayanmaktadır. Oysa sosyal bir örgütte insan ilişkileri samimi, gerçekçi ve doğal bir içeriğe sahiptir. Doğal iletişim sayesinde çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçları karşılanır.

KAYNAKÇA

Arendt, Hannah (1994), **İnsanlık Durumu**, Çev.B.S.Şenel, İstanbul: İletişim Yayınları, s. 17

Argyle, Michael, (1990), **The Social Psychology of Work**, Penguin Books England, , s.11.

Bacharach ve diğ., (1991). "Work-Home Conflict Among Nurses And Engeenerrs: Mediating The İmpact Of Role Stress On Burnout And Satisfaction At Work". **Journal of Organizational Behavior**, 12: ss. 39-53

Baysal, Ayşe Can (1992), **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 225, İstanbul, s. 5

Braude, L. (1963) "Work: A Theoretical Clarification", **The Sociological Quarterly**, Vol. 4, No. 4. s.12-14

Callahan ve Fleenor, C.P. (1988), **Manging Human Relations**, Columbus Merriz Company,. s. 414

Cummings, T. G. ve S. Srivastva (1977) **Management of Work. A Socio-Technical Systems Approach**. Kent: Kent State University Press. s. 5

Davutoğlu, Ahmet (1995); "Derinliğini kaybeden İletişim", **İzlenim**, Yıl 2. Sayı 30

De Jong Gierveld, J. (1998). "A Review of Loneliness : Concept And Definitions, Determinants And Consequences". **Review in Clinical Geontology**, 8,73-80.

Dobson, Singer, ve Deborah (2000), Michael; **Managing Up**, American Management Association, USA, s. 65

Drucker, Peter F. (1994) **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev. Belkıs Çorakçı) İstanbul: İnkılap Kitabevi s. 18

Ericson, R. (1986) "On Work And Alienation", "**American Sociological Review**", vol, 51 s. 5

Eyrenci, Ö., ve K. Bakırcı (2000); **Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul: İTO Yayınları, s. 17

Feuerlicht, Ignace (1978) **Alienation From The Past to The Future**, Greenwood Pres Wessport Com. s. 18

Fromm, Erich (1982) **Sahip Olmak Ya da Olmamak**, , Çev., Aydın Arıtan, İstanbul: Ararat Yayınları, s. 57

Furnham, Adrian (1990) **The Protestan Work Ethic The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours**, Routledge, USA, 1990., s. 148

Higgins, C.A. ve diğ, (1992) "Work, Family Conflict in the Dual-Career Family", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, s. 51

Karlsson, J. Ch. "The Ontology of Work: Social Relations and Doing in the Sphere of Necessity". www.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/902duayer.pdf. Erişim, 05.11.2006

Kaynak, Tuğray (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, s. 130

Keith, Grint (1998), **Çalışma Sosyolojisi**, Çeviri Editörü: Veysel Bozkurt, Bursa: Alfa Yayın No: 315, s. 14

Kurland N.B. ve Bailey D. E., (1999) "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime", **Organizational Dynamics**, , Vol.28, Issue. S.60

Kurland,Nancy ve Bailey, Diane (1999), "Telework : The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", **Organizational Dynamics**, Vol.28 No.2 (Autumn 1999), s.54

Kushel, Gerald (1998), **The Inside Track To Successful Management**, Thorogood, The Publishing Business Of The Hawksmere Group, London, , s. 206

Lee D. R., (1996) "Why is Flexible Employment Increasing?" **Journal of Labour Research**, , vol.17, Issue 4. s. 92

Lewis ve diğ. (1995) Management, Challenges in the 21st Century, West Publishing Company New York, p 45

Lordoğlu, Kuvvet- Törüner, Mete- Özkaplan, Nurcan, (2000), **Çalışma İktisadı**, İstanbul: Beta, s. 3

Luthans, Fred (1994), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill International Editions, , s. 159

Mabey Christopher, Salaman Graeme (1995), **Strategic Human Reseource Management**, Blackwell Business, Oxford, Uk, s. 188

Mirchandani, K. (1999) "Legitimizing Work: Telework and Gendered Reification of The Work-Nonwork Dichotomy", **Canadian Review of Sociology&Anthropology**, Feb, Vol.36, Issue1.89

Mitchel, T.R (1982).; "Motivation: New Directions For Theory, Research, And Practice", **Acedemy of Managemen Review** Vol 7, no, 1, January ss.80-88

Palmer, M. Ve Hyman, B. (1993); **Yönetimde Kadınlar**, American Management Association, İstanbul: Rota Yayınları, s. 29

Peplau, L. A. ve D. Perlman (Eds.) (1982), **Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy**,. New York: Wiley. S. 159

Rachman, David J. ve diğ. (1996); **Business Today**, 8. Edition, McGraw-Hill, Inc., s. 240

Schein, Edgar E.; **Örgütsel Psikoloji**, Çev. A. Sağtürk-Ő. Öz-alp EskiŐehir, 1980, s. 5

Shepard , J.M. (1971) **Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers**, MIT Press, Cambridge
