

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI

DOKTORA TEZİ

**EMEK SÜRECİNDE DENETİM VE DİRENME:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Siyret AYAS ŞARMAN

2502150494

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. Meltem GÜNGÖR DELEN

İSTANBUL – 2021

ÖZ

EMEK SÜRECİNDE DENETİM VE DİRENME:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
SİYRET AYAS ŞARMAN

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek adına geçmişten günümüze üretimde bulunmuş gerek ürettiklerini tüketerek gerekse üretim fazlasını takas ederek veya satarak değişimi sağlamıştır. Böylelikle farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmişlerdir. Burada önemli olan nokta üretimin aksamamış ve toplumsal yaşam içerisinde her daim var olarak gelişimini sürdürmüş olmasıdır.

Ardından buharlı makinenin icadıyla üretim ve tüketim açısından taşlar yerinden oynamış; söz konusu sisteme yeni bir soluk getirilmiştir. Sermayenin üretim araçlarının mülkiyetini elinde bulundurması ona üretim sürecine ilişkin karar verme süreçlerine sahip olma imkânı sağlarken; aynı zamanda çalıştırdığı kişilere de emir verme yetkisini tanımıştır. Sermaye, sahip olduğu bu yönetsel egemenlik alanını emeğin kontrolünü sağlamak ve en önemlisi birikimini sürekli arttırabilmek adına genişletmeye çalışmıştır. Bunun için de dönem dönem birtakım farklı araçlara ihtiyaç duymuştur.

Özellikle emeğin üretim üzerinde sahip olduğu gücünün farkına varmasıyla bir başkaldırı / direniş ihtimaliyle yüzleşen sermayenin emeği denetleyebilmek adına bu tür araçlara daha çok yöneldiği görülmektedir. Öyle ki sistemin devamlılığı emek gücünün denetimine bağlıdır. Ayrıca bu araçların tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan gelişmeler neticesinde de şekillendiği görülmektedir. Bir yandan yaşanan teknik ve teknolojik gelişimler emeğin denetlenmesinde kullanılan araçlar üzerinde etkili olurken diğer yandan sermaye birikiminin sürekli artması hâkimiyet alanını genişlettiğinden sermayeyi farklı arayışlara sevk etmiştir.

Başlangıçta montaj hattı ile emeğin bedeni üzerinde kontrol sağlayan teknolojik yöntemler gün geçtikçe ve yeni gelişmeler ortaya çıktıkça üretimin yapısına uygun farklı yöntemleri de beraberinde getirmiştir. Fakat sermayenin amaçlarına birebir yanıt veremeyeceği gerekçesiyle işçileri yalnızca teknik ya da teknolojik araçlarla denetim altına alma fikri yetersiz görülmüştür. Dolayısıyla sermaye yine farklı denetim mekanizmaları arayışlarına yönelmiştir. Bu teknik ya da teknolojik anlamda uygulanan denetimin tamamen rafa kalktığı anlamına gelmez. Öyle ki günümüzde

dahi teknolojik anlamda uygulanan denetimin yoğun biçimde etkisini devam ettirdiği görülmektedir. Fakat sermaye bunları denetime yardımcı araçlar şeklinde kullanmaktadır.

Zaman içerisinde emeğin denetiminde uygulanan yönetsel metotlardan biri bürokratik denetim olmuştur. Sermaye birikiminin artmasıyla genişleyen üretim alanı emeğin yapısına da yön vermiştir. Sermayenin üretim alanının bütününe olan hâkimiyeti sanayi devriminin ilk yıllarında ortaya çıkan üretim alanına oranla zorlaştığından bürokrasi mekanizması devreye girmiştir. Söz konusu bürokrasi mekanizmasıyla yine çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturularak denetim ve kontrol işlevi sürdürülmek istenmiştir.

Diğer yandan ilerleyen dönemlerde üretimin kol işinden zihin işine dönüşmesi, sermayenin bu alana da hâkim olma ve kontrol etme isteğine yol açmıştır. Ayrıca emek sürecinin denetlenmesinde baskıcı tutumun yetersiz kalması ve emeğin direnişinde baskının rolü sermayeyi rahatsız etmiş onu yine farklı arayışlara itmiştir. Dolayısıyla denetim içerisine rıza mekanizması da dâhil edilmiştir. Bu noktada uygulanan yeni denetim mekanizması ideolojik denetim olmuştur. İdeolojik denetimde ise emeğin rızası ön plandadır. Baskı ise ideolojik denetimde kullanılan araçların içerisine başarılı bir şekilde gizlenmiştir. Özetle geçmişten günümüze değin emek sürecinin denetimi varlığını devam ettirmiş; fakat günün koşullarına ve gelişmelere paralel olarak denetim mekanizmasına yön verilmiştir.

Fakat şunu açıkça söyleyebiliriz ki üretim süreci içerisinde yukarıda söz ettiğimiz denetim biçimlerini ayrı ayrı düşünmek ya da tek bir kategoriyle sınırlandırmak mümkün değildir. Nasıl ki günümüzde büyük sermayedarlar en kurumsal şekliyle faaliyet gösterip en yüksek teknolojiyle plazalarda yüksek vasıflı işçiler istihdam edebiliyorken aynı işletme bünyesinde daha alt kademelerde mavi yakalı işçiler çalıştırabiliyorsa farklı denetim biçimlerini de çalışanlarına rahatlıkla uygulayabilmektedirler. Sermaye aynı işyeri içerisinde farklı çalışanlara farklı denetim türlerini uygulayabildiği gibi aynı denetim türlerini de uygulayabilmektedir. Böyle bir yapı içerisinde sermayenin emek üzerinde tümüyle despotik ya da tümüyle hegemonik bir denetim uygulaması söz konusu değildir. Nitekim üretim süreci içerisinde denetim türleri belirli bir kombinasyon içerisinde sürdürülmektedir.

Günümüzde sermayenin amaçlarına ulaşmasında avantaj sağlayan çok sayıda denetim aracı mevcuttur. Özellikle yönetsel alanda yaşanan gelişmeler

sermayeye denetim anlamında oldukça kolaylık sunmaktadır. Öyle ki çalışmanın büyük çoğunluğunda değindiğimiz rıza mekanizmaları denetim araçlarının çeşitlenmesiyle ilişkili olarak önemli ölçüde çeşitlilik göstermektedir. Yönetim modellerinde kendini gösteren denetim şekilleri hem kendisini ustaca gizlemeyi başarmakta hem de emek süreci içerisinde hegemonik denetimin uygulandığını kolaylaştırmaktadır.

Bu araçlar teknolojik ve bürokratik denetimi kapsayacak biçimde geliştirilerek denetim ve kontrol noktasında sermayeye geniş imkânlar sunmaktadır. Dolayısıyla teknoloji, çalışan üzerinde hala teknik hâkimiyetini yoğun bir şekilde sürdürürken; işyerinin bürokratik yapısı içerisinde çalışanların hareket alanı kural ve prosedürler yardımıyla kolaylıkla sınırlandırılmaktadır. Bu bağlamda yönetsel anlamda işyeri içinde yer alan uygulamaların görünürdeki fonksiyonu bir işletme stratejisi biçimindeyken aslında birer denetim aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. Böylelikle görünürde emeğe devredilen kontrol ona göreceli bir hareket alanı sağlamakta ve bu alan yönetim tarafından kolaylıkla denetlenebilir olmaktadır. Önceden de vurguladığımız üzere burada asıl amaç denetimin ustalikle gizlenmesidir ve yönetim dolayısıyla da sermaye asıl amacına başarıyla ulaşmaktadır.

Araştırmamızın ana konusunu oluşturan denetim pratiklerini ele alırken mücadele ve direnme pratiklerine değinmeden geçmek konunun bütünüyle anlaşılmasına engel olacağından araştırma içerisine çalışanların direnme pratikleri de dâhil edilmiştir. Denetimin olduğu yerde mücadele ve direnişin olması son derece doğaldır. Tarihsel süreç içerisinde denetim ve mücadele olguları incelendiğinde bu iki zıt kutbun birlikte geliştiği görülmektedir. Bu bağlamda değişen yönetim felsefesi ile birlikte emeğin direnme pratiklerine yaklaşımının nasıl farklılaştığı merak konusu olmuştur. Dolayısıyla denetim pratiklerinin yanı sıra direnme biçimlerinin de çalışma konusu içerisine dahi edilmesine karar verilmiştir. Nitekim araştırmamız bu kapsamda genişletilmiş; planlamaya bu doğrultuda yön verilmiştir.

Bir yanda denetim pratiklerini yönetim felsefesi içerisine gizlemeyi başaran ve bu süreçte emeğin rızasını alarak hareket eden sermaye... Diğer yanda elindeki gücü rızası ile ama kısmen fark etmeksizin sermayeye bırakan ya da piyasa koşulları nedeniyle zorunda bırakılan emek... Bu doğrultuda, çalışmanın dördüncü bölümünde denetim ve direnme pratikleri, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bankaların genel müdürlüklerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilen nitel bir araştırma ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen mülakatlarda farklı denetim araçlarına rastlanmış; dahası söz konusu denetimlerin çalışanların rızası alınarak gerek iş saatleri içinde gerekse iş saatleri dışında ve hatta özel hayatlarına müdahale edecek biçimde uygulandığı tespit edilmiştir. Yine elde edilen verilere dayanarak söyleyebiliriz ki kişilerin çalışma koşulları üzerindeki söz hakları birer yanılsamadan ibarettir. Sermaye işin kontrol ve denetimini kısmen çalışanların üzerine devrederek aslında emeğin kendisine yönelik denetimini tamamen ele geçirmektedir. Araştırma sonuçlarından da yola çıkılarak tüm bu anlatılanlar gözbağı teorisi ile kavramsallaştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Emek Süreci, Emeğin Konumu, Emek Denetimi, Gözbağı Teorisi, Rıza, Denetimin Etkileri, Direniş.

ABSTRACT

CONTROL AND RESISTANCE IN LABOUR PROCESS: A FIELD RESEARCH IN THE BANKING SECTOR SİYRET AYAS ŞARMAN

Human have been producing from the past to the present in order to survive, and have provided change by either consuming what they produce or by bartering or selling excess production. Thus, they have been able to meet their different needs. The important point here is that the production has not been interrupted and it has always continued to develop in social life.

Then, with the invention of the steam machine, there were enormous changes in terms of production and consumption; A new stance has been brought to this system. In this adventure that started with the invention of the steam machine, the control of the production tools started to be gathered in the hands of a single person. While capital's possession of the means of production allows it to have decision-making processes regarding the production process; at the same time, it has given the authority to give orders to the people it employs. Capital has tried to expand this area of managerial sovereignty in order to control labor and most importantly, to continuously increase its accumulation. For this, it needed some different tools from time to time.

It is seen that the capital, faced with the possibility of a rebellion / resistance, especially when it realizes the power that labor has over production, turns towards such means more in order to control labor. After all, the continuity of the system depends on the control of the labor force. In addition, it is seen that these tools have been shaped as a result of the developments that occurred in the historical process. On the one hand, technical and technological developments have been effective on the tools used in controlling labor, on the other hand, the continuous increase in capital accumulation has expanded the field of domination, prompting capital to seek different pursuits.

Technological methods that initially provided control over the body of labor with the assembly line, day by day and as new developments emerged, brought different methods suitable for the structure of production. However, the idea of controlling

workers only with technical or technological means was deemed insufficient, on the grounds that capital could not respond to its goals. Therefore, capital has turned to search for different control mechanisms. This does not mean that technically or technologically applied supervision has completely been abandoned. Even today, it is seen that the control applied in the technological sense continues its intensive effect. But capital uses them as aids to control.

Over time, one of the managerial methods applied in the control of labor has been bureaucratic control. The area of production, which expands with the increase in capital accumulation, has also shaped the structure of labor. The bureaucracy mechanism became the main player, as the dominance of the capital over the entire production area became more difficult compared to the production area that emerged in the early years of the industrial revolution. With the aforementioned bureaucracy mechanism, a pressure was put on the employees and the supervision and control function was to be maintained.

On the other hand, the transformation of production from manual work to mental work in the following periods led to the desire of capital to dominate and control this area. In addition, the inadequacy of the repressive attitude in controlling the labor process and the role of oppression in the resistance of labor disturbed the capital and caused it to different searches. Therefore, the consent mechanism has been included in the control. The new control mechanism applied at this point has been ideological control. In ideological control, the consent of labor is at the forefront. Pressure has been successfully hidden in the tools used in ideological control. In conclusion, the control of the labor process has continued from the past to the present; however, the control mechanism has been directed in line with the current conditions and developments.

However, we can clearly say that it is not possible to consider the above-mentioned forms of control separately or to limit them to a single category in the production process. Just as today's large capitalists operate in the most institutional way and employ high-skilled workers in plazas with the highest technology, they can also employ blue-collar workers at lower levels within the same enterprise, they can easily apply different forms of control on their employees. The capital can apply different types of control to different employees in the same workplace, as well as the same types of control. In such a structure, there is no totally despotic or totally

hegemonic control of capital over labor. As a matter of fact, inspection types are carried out in a certain combination within the production process.

Today, there are many control tools that provide advantages for capital to achieve its goals. Developments, especially in the managerial area, offer considerable convenience to the capital in terms of control. The consent mechanisms that we mentioned in the majority of the study vary considerably in relation to the diversification of control tools. The forms of control that manifest themselves in management models both manage to hide themselves skillfully and facilitate the implementation of hegemonic control in the labor process.

These tools, which are mentioned down to the finest detail in the thesis we have prepared, have been developed to include technological and bureaucratic control, and offer a wide range of opportunities to capital at the point of control and control. Therefore, while technology still maintains its technical dominance over the employee, the movement area of the employees is easily limited with the help of rules and procedures within the bureaucratic structure of the workplace. In this context, we can say that; while the apparent function of the applications in the workplace in a managerial sense is a business strategy, their purpose is to be used as a control tool within the company. Thus, the control apparently transferred to labor provides a relative range of action and this area can be easily controlled by the management. As it has been emphasized before, the main purpose here is to conceal the control skillfully, and therefore the capital achieves its main purpose successfully.

While dealing with the control practices, which constitute the main subject of our study, not mentioning the struggle and resistance practices would prevent the subject from being understood completely, practices of resistance were also included in the research. Where there is control, it is quite natural to have struggle and resistance. When the facts of control and struggle are examined in the historical process, it is seen that these two opposite poles developed together. In this context, it has been a matter of curiosity how the approach of labor to resistance practices differs with the changing management philosophy. Therefore, we have decided to include resistance forms as well as control practices within the scope of the study. Our research has been expanded within this scope; planning has been directed in this direction.

On the one hand, capital that manages to hide its control practices within its management philosophy and moves with the consent of labor in this process... On the other hand, the labor class that has left its power to the capital with its will, but partially indiscriminately, or is obliged due to market conditions... In the fourth and last chapter of our thesis, a qualitative study was conducted with middle-level white-collar employees in the general directorates of private banks operating in Istanbul in order to determine the reflection.

Interesting instruments of control were found in interviews with people who consider themselves as skilled employees and strive to reach the rank of managers; moreover, it has been determined that the aforesaid forms of control are carried out with the consent of the employees. Again, based on the data obtained, we can say that the right of people to speak about working conditions is an illusion. Capital actually takes full control of the labor itself by partially transferring the control and control of the work to the employees.

Keywords: Labor Process, Labor Position, Labor Control, Blindfold Theory, Consent, Psychological Impacts of Control, Resistance.



ÖNSÖZ

Doktora araştırmaları kolektif bir emeğin ürünüdür. Bu çalışma da böyle bir kolektif çalışmanın ürünüdür. Bunun için gerek akademik gerek özel hayatımda yer alan pek çok kişiye teşekkürü bir borç bilirim. Öncelikle tezimin başlangıcından sonuna kadar her aşamasında sabrı ve sakinliği ile her türlü desteği sağlayan biricik eşim Ahmet ŞARMAN olmasaydı bu çalışmayı gerçekleştiremezdim. Eşime şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca beni bugünlere getiren; desteklerini her zaman hissettiğim, maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan annem Tülay AYAS ve babam Ahmet AYAS'a; bunaldığım zamanlarda beni esprileriyle hayata döndüren kardeşim Atanur AYAS'a teşekkürü bir borç bilirim. Bir teşekkür de ikinci annem ve babam olan Aysun ŞARMAN ve Erdem ŞARMAN'a... Çalışmalarım süresince beni hep desteklediler ve kendime olan inancımı kuvvetlendirdiler.

Tezin hazırlanması ve tamamlanması aşamasında akademik olarak şüphesiz pek çok kişinin katkısı olmuştur. Fakat en önemli katkıyı sunan; yalnızca doktora tezimde değil her türlü zorluğumda yanımda olan, desteğini her zaman hissettiğim değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bana akademik çalışma yapmanın yalnızca bilgi işi değil aynı zamanda sabır işi olduğunu da öğretti ve çalışmanın ilmek ilmek dokunmasında kıymetli fikirleriyle gelişmemi sağladı. Tez izleme komitesinde yer alan ve araştırma süresince bana değerli vakitlerini ayırarak katkılarını ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç.Dr. Nilgün TUNÇCAN ONGAN'a ve Doç.Dr. Fuat MAN'a da engin bilgilerini benimle paylaşmaktan kaçınmadıkları için teşekkür ederim.

Tezimin pek çok aşaması için bilgisini, zamanını ve özellikle manevi desteğini esirgmeden yanımda olan umudumu ve cesaretimi yitirmeden çalışmamı sürdürmemi sağlayan değerli hocam Şelale UŞEN'e de teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bir teşekkür de sektör çalışanlarına... Her ne kadar çalışma içerisinde isimleri zikredilmese de saha çalışmasında araştırmamı sükûnetle gerçekleştirmemi sağladılar. Uzun ve yorucu çalışma saatlerine ek olarak çalışmama vakit ayırmaları ve destekleri benim için çok kıymetli. Sorularımı açık yüreklilikle cevaplayan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

SIYRET AYAS ŞARMAN
İSTANBUL, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL HATLARIYLA EMEK SÜRECİ

1.1. ELBİRLİĞİ ÜRETİM	11
1.2. MANİFAKTÜR ÜRETİM	12
1.3. SANAYİ ÜRETİMİ	15
1.3.1. Taylorizm ve Fordizm	20
1.3.2. Fordizm Sonrası Dönem ve Neotaylorizm	27
1.4. HİZMET ÜRETİMİ	32

İKİNCİ BÖLÜM EMEĞİN DENETİMİ

2.1. DENETİM OLGUSU.....	44
2.1.1. Denetim Kavramı ve Unsurları.....	44
2.1.2. Denetimle İlişkili Kavramlar	45
2.1.3. Denetimi Zorunlu Hale Getiren Etmenler	47
2.2. DENETİMİ ELE ALAN ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR.....	48
2.2.1. Modern İşletme Yönetimi Yaklaşımı	48
2.2.2. Örgüt Psikolojisi Yaklaşımı	50
2.3. DENETİM TÜRLERİ	53
2.3.1. Basit / Despotik Denetim	54
2.3.2. Teknik / Teknolojik Denetim.....	61
2.3.3. Hiyerarşik / Bürokratik Denetim	64
2.3.4. İdeolojik / Hegemonik Denetim	68
2.4. DENETİMİ GÖRÜNMEZ KILAN UYGULAMALAR	73
2.4.1. İşletme Kültürü	74
2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	76
2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	81

2.4.4. İşçinin Eğitimi Programları	85
2.4.5. Performans Odaklı Çalışma: Ödül ve Terfi Sistemleri	87
2.4.6. Takım Çalışması	89
2.4.7. Özdenetim	91
2.4.8. Kararlara Katılım ve Sınırlı Otonomi	94
2.4.9. Çalışma Etiği	96
2.4.10. İşyeri Hikâyeleri / İş Kahramanları	98
2.4.11. Her An Her Yerde Panoptikon	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DİRENME

3.1. KOLEKTİF DİRENME BİÇİMLERİ	108
3.1.1. Kolektif Direnmenin İlkel Hali: Ludist Hareketler	109
3.1.2. Sendikal Örgütlenme, Toplu Pazarlık ve Grevler	111
3.1.3. Çalışan Platformları	114
3.1.4. İş Bırakma / İş Yavaşlatma	116
3.2. DİRENMENİN GÖRÜNMEZ HALİ: BİREYSEL DİRENME BİÇİMLERİ.....	118
3.2.1. Verimlilik Karşısı Davranışlar.....	120
3.2.2. Sigara İçmek	125
3.2.3. Dedikodu	126
3.2.4. Alaycılık.....	127
3.2.5. Hırsızlık	128
3.3. DİREN(ME)DEN ZORUNLU UZLAŞIYA	130
3.3.1. İşsiz Kalma Korkusu	131
3.3.2. Düzenli ve Artan Ücret.....	133
3.3.3. Vasıf Kazanma ve Kariyerde Yükselme Olanakları.....	134

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM EMEK DENETİMİNDE GÖZBAĞI TEORİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ALANI	139
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	141
4.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	142
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	143
4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Tekniği.....	145
4.4.2. Veri Toplama Süreci	146
4.4.2.1. Görüşme Yapılacak Katılımcıların Seçimi	146
4.4.2.2. Görüşmelerin Yapılması.....	147

4.4.2.3. Gözlemin Yapılması	147
4.4.2.4. Teorik Hassaslık	148
4.4.3. Verilerin Kodlanması	148
4.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik	149
4.4.5. Araştırma Modelinin Oluşturulması	150
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	154
4.5.1. Katılımcıların Profiline Yönelik Bulgular	155
4.5.2. Sektörde Görülen Denetim Uygulamaları	156
4.5.2.1 Boş Zamanın Denetimi	156
4.5.2.1.1. İşyeri Sınırları İçerisinde Boş Zamanın Denetimi	157
4.5.2.1.2. İşyeri Sınırları Dışında Boş Zamanın Denetimi	162
4.5.2.2. Çalışmaya İlişkin Denetim	168
4.5.2.2.1. Görünür Denetim	170
4.5.2.2.2. Görünmez Denetim	179
4.5.3. Direnmenin Muhtemel Dönüşümü: Zorunlu Kabullenme	244
4.5.3.1. İşsiz Kalma Korkusu	247
4.5.3.2. Kariyerde Yükselme ve Vasıf Kazanma	249
4.5.3.3. Düzenli ve Artan Ücret	252
4.5.3.4. Kurumsal Hayatta; İtibarlı Bir Bankada Çalışmanın Sağladığı Tatmin Duygusu	254
4.5.3.5. Denetimin İçselleştirilmesi Dolayısıyla Direnmenin Etik Bir Davranış Olmadığı Görüşü	256
4.5.4. Direnme Pratikleri Konunun Neresinde?	259
SONUÇ	265
KAYNAKÇA	273
EKLER	293
ÖZGEÇMİŞ	297

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Katılımcıların Profili	155
--	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. : Ekonomik Gelişim Sürecinde Karlılık Oranlarının Değişimi	10
Şekil 3.1. : İşletmelerde Görülen Direnme Davranışları	108
Şekil 4.1. : Araştırmanın Konusunu Tanımlayan Şekil	140
Şekil 4.2. : Araştırmayı Tanımlayan Şekil	141
Şekil 4.3. : Birinci Model	150
Şekil 4.4. : İkinci Model	151
Şekil 4.5. : Üçüncü Model	153
Şekil 4.6. : Araştırmanın Bulguları	154
Şekil 4.7. : Çalışmaya İlişkin Denetim Biçimleri	169
Şekil 4.8. : Görünmez Denetime Dönüşen Uygulama ve Stratejiler	180
Şekil 4.9. : Çalışanları Direnmekten Alıkoyan Faktörler	246

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	: Aktaran
BİÇDA	: Bilişim ve İletişim Çalışanları Dayanışma Ağı
Bkz	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
Edi.	: Editör
Et al.	: diğerleri
IWW	: Industrial Workers of the World
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
GM	: Genel Müdür
GMY	: Genel Müdür Yardımcısı
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
PEP	: Plaza Eylem Platformu
TAŞ-İŞ-DER	: Taşeron İşçileri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ	: Tam Zamanlı Üretim
USI	: Union Solidarity International
Vd	: ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde gerek iktisadi gerekse istihdam açısından genişleyen hizmet sektörü geçmiş dönemlerden daha farklı bir çalışma yapısını gerekli kılmaktadır. Sanayi sektöründe üretim süreci, ürün, emeğin ve sermayenin rolü ile üretim ilişkileri daha somut bir şekilde görülebilirken hizmet sektöründe tüm bu ilişkiler ağı netlikten uzak kalmıştır. Bu durum söz konusu süreçlere ilişkin hatalı saptamaların yapılmasına neden olabilmektedir. İşveren adına hareket eden çalışanların ortaya çıkmasıyla emek sermaye rollerinin değişmesi ve yönetim mülkiyet ayrışmasının flulaşması, üretim sonucu ortaya çıkan ürün ve katma değer görünmez olması; emeğin konumunu net bir biçimde ortaya koymayı engellemektedir.

Üretimin kol gücü ya da kafa gücüyle yapılıp yapılmadığı ya da hangi sektörde gerçekleştirildiği önemsizdir. Kârın ilk ve en önemli kaynağı emek gücüdür. Serbest piyasa ekonomisinde makineden ya da tüketicinin satın alma gücünden kâr elde etmek mümkün değildir. Sistemin belli daralmalarını finansallaştırmayla aşip krize girmekten kurtulamamasının temelinde de bu durum yatmaktadır. Çünkü artık değer üretim alanından elde edilmektedir. Artık değer üretim alanından ya da emek gücünden uzaklaşmasıyla da sermaye birikimi tıkanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin kazandığı kârın büyük bir kısmını canlı emekten elde ettiği rahatlıkla söylenebilir. Öyle ki yalnızca canlı emek aldığı ücretten daha fazla üretim miktarını sermayenin hizmetine sunmaktadır. Sermayenin emeğin karşılığını birebir vermesi durumunda ise gelecek dönem yatırımları bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Bunun önüne geçebilmek için işveren; çalışanlarını ya daha uzun çalıştırıp onlara aynı ücreti ödeyecek ya da aynı süre çalıştırıp daha fazla üretim yapabilmek adına verimliliği arttıracaktır.

Üretkenlik gereği canlı emeğin miktarı azaldığı takdirde sermayenin kâr edebileceği mekanizmalar da daralmaktadır. Bu nedenle sistem bir süre sonra kaçınılmaz olarak krize girmektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde rejimin krize girmesiyle üretim tarzlarının nitelik değiştirmesi oldukça doğaldır. Üretim tarzı krizle birlikte değişime ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu durum kapitalizmin farklı evrelerini ifade etmektedir. Amaç kâr maksimizasyonudur ve her üretim tarzında amaç hep aynı kalmaktadır. Kısacası temel amaç sabittir. Değişen yalnızca yüksek kâr elde etme şekilleridir. Sistem kendi içerisinde çelişki yaşamaya başladığında kriz kaçınılmaz olmaktadır. Manifaktür üretimin krize girmesiyle sanayi kapitalizmine geçişin

yaşanması, fordizmin krize girmesiyle yalın üretime geçilmesi sözü edilen durumun en basit örnekleridir. Fakat her ne kadar sistem kendi içerisinde zaman zaman krize girse de krizi aşma potansiyelini yine kendi içerisinde barındırmaktadır.

1970'li yıllar itibariyle yaşanan teknolojik ilerlemeler de göz önüne alındığında üretim sürecinde meydana gelen değişimler ve buna bağlı olarak değişen istihdamın yapısı yalnızca kendi içerisinde değişiklikler yaratmamış aynı zamanda yönetimi dolayısıyla denetim pratiklerini de değişime uğratmıştır. Fakat denetim pratiklerinin değişimine değinmeden önce üretim sistemlerinde meydana gelen değişmelere değinmek konunun bir bütün olarak anlaşılması açısından daha verimli olacaktır. Şunu belirtmek gerekir ki; değişimler kendini yenileyen sistem içerisinde durağan kalmamış aksine devinimini gerek üretim şekillerinde gerekse yönetiminin fonksiyonlarında devam ettirmiştir.

Değişimler öncelikle kapitalist üretimin ilk adımları olarak tabir ettiğimiz manifaktür üretimde farklılaşmaya başlamıştır. Manifaktür üretimde; emek gücünün uzmanlaşma ve yaratıcılığı üretimin bütününden tek bir alana kanalize olmaktadır ve işçiler üretime yönelik çeşitli vasıflara sahiptir. Sanayi kapitalizmiyle bu vasıf düzeyi kaybolmuş; tabiri caizse yapılan iş vida sıkma seviyesine inmiştir. Dolayısıyla burada iki temel belirleyicinin varlığından söz edilebilir. Birincisi üretimin parçalanabilir niteliği ki bu; emeğin üzerindeki tahakkümün etkili olmasında önemli olan bir etkidir. İkincisi ise bu parçalanabilen nitelikte birlikte işçinin yaratıcılığına duyulan ihtiyacın ortadan kalkmasıdır. Denetim türlerinden ilki olan basit kontrol rejimi de üretim süreci içerisinde bu şekilde başlamıştır. Çünkü sermaye ancak işçilere boyun eğdirebildiği takdirde verimliliği azami noktaya çıkarabilecek ve hedefine yine ancak bu sayede ulaşabilecektir.

Bu düşünce tarzıyla birlikte Taylor ve Fayol gibi teorisyenler görüşleriyle bilimsel yönetimin temellerini atarak çalışanların faaliyetlerini sürekli denetim altında tutmanın ve denetlemenin üretimde ve verimlilik üzerinde yarattığı etkileri ortaya koymak istemişlerdir. Fakat söz konusu denetleme teknik unsurların ötesine geçememiştir. Taylorizmle beraber uzmanlaşmanın yerini vasıfsızlaşmaya bırakması neticesinde üretim organizasyonu, montaj hattının başında aynı hareketlerin tekrarından ibaret bir emek sürecine dönüşmüştür. Bu noktada teknoloji emeği tamamen vasıfsızlaştırıp standartlaştırmaya yönelik işlevini devam ettirmiştir. Söz konusu dönemde üretimin gerçekleştirilmesi için herhangi bir özel vasma, niteliğe, beceriye ihtiyaç duymamaktadır. Taylorist dönemde teknoloji; işçiyi

niteliksizleştirerek sermayenin, işçinin vasfına duyduğu ihtiyacı ortadan kaldırarak kısacası vasıf düzeyini ikame edilebilir hale getirerek işçiler üzerinde baskı yaratmıştır. Özellikle işsizlik olgusunun yarattığı derin sancılar düşünüldüğünde söz konusu baskının şiddeti daha da artmıştır.

Zaman içerisinde hâkim üretim biçiminin sanayi üretiminden hizmetlere doğru kayması çalışanların üretim süreci üzerindeki hâkimiyetini arttırmış ve serbestleştirmiş gibi görünse de aslında bu bir yanılsamadan ibarettir. Her ne kadar çalışanlar üretim sürecini kendilerinin tasarladığını düşünse de üretim süreci aslında sermayenin belirlediği kurallar çerçevesi içerisinde sanayi üretimine oranla flulaşarak yürütülmektedir. Özellikle yönetime katılma, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı üretim gibi geliştirilen üretim stratejileri çalışanın üretim sürecine karşı direnç geliştirmesinin önüne geçerek onu sürecin bir parçası haline getirmektedir. Dolayısıyla hizmet üretimi içerisinde sürecin hâkimiyeti işçinin tasarrufuna bırakılmış gibi görünmektedir. Fakat diğer üretim biçimlerinde olduğu gibi kontrol ve denetim mekanizması yine işveren ya da işvereni temsil eden işçi grubu üzerindedir.

Görüldüğü üzere üretim süreçlerinin zaman içerisindeki gelişimleri incelendiğinde denetimin ve kontrol yetkisinin işveren lehine kullanıldığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla ne sistemin sınıfsal niteliği veya amacı ne de denetimin baskıcı niteliği değişmektedir. Aksine denetimin görünürlüğü gizlenerek etki alanı artmaktadır. Hatta denetimin biçimi, yöntemi ve ideolojik algısı değişmektedir. Çünkü üretim sürecini yönlendirme gücüne sahip kesimin bu gücün farkına varması ve keskinleşmesi arzu edilmemektedir. İşte bu nedenle ideolojik algı günümüzde sermaye tarafından bir hegemonya aracı olarak kullanılmaktadır.

Unutmamak gerekir ki üretim şekli ve biçimleri zaman içerisinde farklılaşsa da denetim ve kontrol mekanizması her daim işverenin ya da yönetimin elinde olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Öyle ki Scott (1995: 178-179) tarımsal üretimde dahi toprak sahiplerinin işçilerinin iletişimini asgari düzeyde tutmak için birbirlerinden mümkün olduğunca farklı dil ve etnik kökenden olmaları yönünde çaba sarf ettiğini dile getirmektedir. Böylece denetim ve gözetim uygulamaları ile işçilerin direniş davranışı göstermeleri engellenmeye çalışılmıştır. Amaç, işçilerin gerek üretim sonunda ortaya çıkan kârın azalmasına neden olacak hareketlerde bulunmasını gerekse iş üzerinde fazla söz sahibi olmalarının önüne geçmektir.

Bunun için ne kadar çaba gösterilse de tarih, işçilerin başlattığı küçük büyük pek çok ayaklanmaya sahne olmuştur. Buradan hareketle geçmişten günümüze en liberal yönetim stratejisinin temelinde dahi herhangi bir kuralla ya da kurallar bütünüyle işçinin her türlü davranışını ve yaklaşımını kontrol edememe argümanının bulunduğu söylemek yanlış olmayacaktır. Öyle ki üretim sürecinin farklılaşmasına bağlı olarak zamanla makinanın başına oturtulan işçilerin üretim hacmi, çalışma süresi, verimliliği, kurallara uyma kapasitesi gibi durumlar kontrol edilebilse de bu işçilerin zihinsel süreçlerini kontrol etmenin ve denetim altına alınmasının zorlaştığı görülmektedir. Bu da sermayenin kontrol altında tutması gereken yeni bir alan olduğunu, aksi takdirde artık değer azalabileceğine ve yönetimin kontrol gücünü kaybedebileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışanların zihninde olumsuz duyguları barındırıp gizli senaryolar vasıtasıyla bunu dışa vurmaya kollayabileceğinden ötürü sermayenin denetimini bu alana yönlendirmesi gerektiği düşünülmektedir. George Eliot “... *ama boyunduruk altında olsa bile kendisine özgü düşünceleri olmayan bir yaratık var mıdır?*” cümlesiyle söz konusu durumu tek bir cümlede özetlemektedir (Scott, 1995: 50).

Çalışana istenildiği kadar baskı yapılsın ya da çalışan despotik kontrol yoluyla daha fazla üretim yapmaya zorlansın; çalışanın üretim yaparken ne düşündüğünü kontrol etmek işveren açısından oldukça zor ve hatta imkânsız olduğu söylenebilir. Burada oluşan kontrol boşluğu sermaye açısından sorunlu bir alandır. Sermaye kendi çıkarlarını korumak için zihinsel süreçlerin denetimi üzerinde hâkimiyet kurmak istemektedir. Söz konusu kontrol edilemeyen süreçte işçi sermaye düzeninin aleyhine bir takım düşünce ve yaklaşımlar ya da dirençler geliştirebilmektedir. Bunun önüne geçebilmek içinse çalışanların denetime ilişkin rızasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Dolayısıyla üretim sürecindeki değişim ve gelişime paralel olarak ortaya konan yeni stratejilerle aslında çalışanların zihinsel süreçlerinin kontrol altına alınması beklenmektedir. Bahsi edilen yönetim stratejilerinin üretim sürecinden bağımsız bir şekilde yapılması ise mümkün değildir. Bu da denetim şekillerinin farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Kısacası denetim ortadan kalkmamakta aksine tabiri caizse üzerine bir görünmezlik pelerini alarak yoluna devam etmektedir. Değişen yönetim ve beraberindeki denetim anlayışıyla, üretim süreci üzerindeki baskı işçinin rızasına dayalı bir biçimde tüm gücüyle devam etmektedir.

Diğer yandan işletmeler, üretim süreci içerisinde işçinin robotlaşmış bir şekilde işini yaparken konformizm¹ karşıtı düşüncelere kapılmasını istememektedir. İşçinin söz konusu tahakkümü rıza göstererek kabullenmesi için onu ekibin bir parçası olduğuna ya da şirket ile çıkarlarının ortaklığına inandırmaktan geçmektedir. Böylelikle çalışanlar duygusal ve psikolojik olarak üretim sürecine hazırlanmaktadır. Çünkü ancak bu şekilde sermayenin müdahale edemediği zihinsel süreçlerin sermaye tarafından kontrol altına alınması kolaylaşacaktır.

Zihinsel süreçlerin etki altına alınmasının yolu çalışanların işletmeye aidiyet duygusu geliştirmesinden geçmektedir. Böylelikle çalışanların sermaye birikiminin aleyhine düşünceler geliştirmesine engel olunacak ve yönetime karşı direnç göstermesinin önüne geçilecektir. Örneğin sanayi üretiminin ilk dönemlerindeki despotik denetimle üretim kontrol edilmiş olsa da zihinsel süreçler kontrol edilemediğinden çalışanların direnç göstermesinin önüne geçilememiştir. Dolayısıyla despotik mekanizma dünya geneline bakıldığında özellikle Avrupa'da koalisyon yasaklarının kalkmasıyla birlikte bir emek hareketinin de ortaya çıktığı rahatlıkla görülebilir. Yaşananlar sonucu rıza kaçınılmaz hale gelmiştir. Bahsi edilen denetim biçimi ideolojik denetimdir.

Rızaya dayalı bir denetim mekanizmasının geliştirilmesi çalışanlar üzerinde bir öz disiplin / otokontrol sağladığı gibi emek gücünün çıkar çelişkisi içinde olduğu bir sınıfın çıkarlarını özümseyip o sınıfa maliyet avantajı da kazandırmaktadır. Bu özdenetim mekanizmasının kurulması işveren açısından denetimi yapacak ayrı bir kişiyi istihdam etmekten ayrıca kurtarmaktadır. Bu da hem ekonomik açıdan maliyet avantajı sağlamakta hem de verimliliği çalışan rızasıyla arttırmaktadır.

Emek süreci denilen olgu karmaşık bir yapıya sahiptir ve emek sermaye çatışması içinde baskı-rıza mekanizması eş zamanlı olarak bulunmaktadır. Dolayısıyla içinde bulunulan süreçte hiyerarşik ve bürokratik denetim sürerken kullanılan makina-teçhizat emeğin her gün ne kadar iş hacmi yaratacağını belirlemektedir. Diğer yanda işverenin çalışanlarının denetimine ilişkin rıza üretmesine ihtiyacı vardır. Bu alanı doldurabilmenin ilk adımı denetimi görünmez kılmak ve çelişkiyi yokmuş gibi göstererek biz ve onlar ayrımını yok etmektir. Günümüzde denetim görünmez bir yapıya büründükçe işçinin fordist dönemdeki üretim sürecine yabancılaşması yerini sınıfsal aidiyete yabancılaşmasına bırakmaktadır. "Biz ve onlar" farkının ortadan kalkması sınıf çatışmasını ortadan kaldırıyormuş gibi görünmektedir. Hegemonyanın

¹¹ Konformizm burada uyum, boyun eğme ya da tahakküme razı olmak anlamına gelmektedir.

despotik bir rejimden ziyade rızaya dayalı bir şekilde kurulması işçi üzerindeki tüm baskının ortadan kalktığı hissiyatını uyandırmaktadır. Temel çelişki ise burada yatar.

Kısacası yeni işletme yapıları geleneksel yapılardan gitgide uzaklaşmakta; sistem kendi içerisinde emeği denetim altına almayı kolaylaştıracak yeni yollar aramaktadır. Bulunan her yeni yol, geliştirilen her yeni düşünce doğası gereği kendi karşıtlığını da beraberinde getirmektedir. Araştırmamız açısından değerlendirildiğinde üretim şeklinin değişmesi yeni denetim biçimlerini meydana getirmekte bu da direnme yöntemlerini farklılaştırmaktadır. Kısacası denetimin görünmezliği, flulaşan direnme biçimleri ile var olmaktadır. Araştırmamız kapsamında sözü edilen durum dört bölümde ele alınacaktır. İlk üç bölümde alan araştırmasının yorumlanmasına yardımcı olacak kuramsal çerçeve belirlenmiş araştırmanın sınırları oluşturulmuştur. Hizmet üretiminde büyük yoğunluğa sahip banka çalışanları çalışma sahası olarak belirlenmiştir. Üretim ilişkileri içerisinde banka çalışanlarının konumu ve denetimine yönelik alan bilgisi ile hizmet üreten çalışanlara uygulanan denetim mekanizmasının gözler önüne serilmesi amaçlanmaktadır. Alan araştırmasında ise çalışanlarla mülakat gerçekleştirilmiş; çalışmada belirlenen ana hatlar doğrultusunda bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmayı inceleyen bir kişinin zamanla farklılaşan üretim süreci içerisinde emeğin konumu ve denetimi hakkında fikir sahibi olması, çalışanların iş hayatında bireyselleşmenin önem kazanmasıyla ortaya çıkan yeni direnme yöntemlerine ışık tutulması amaçlanmaktadır. Özetle ilk üç bölümde kuramsal çerçeve çizilmiştir. Kuramsal çerçeveye bu üç bölümde yer alan temalar doğrultusunda yön verilmiştir. Son bölümde ise belirlenen temalar ışığında çalışanlardan toplanan veriler açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL HATLARIYLA EMEK SÜRECİ

İnsanlık tarihi gelişim süreci incelendiğinde üretim ilişkilerindeki dönüşümün zamana yayıldığı ve hatta dünyanın farklı yerlerinde farklı evre ve biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir (Kesici, 2013: 22). İnsanoğlu toplumsal koşulların hayatlarını devam ettirebilmeleri için başka bir yol bırakmaması nedeniyle çalışmak zorunda kalmıştır (Braverman, 2008: 77). Her ne kadar “çalışma” kavramı başlangıçta aile içerisinde gerçekleştirilen özel bir faaliyet alanı olarak ortaya çıkmışsa da toplumsal yapılarda meydana gelen dönüşümlerle birlikte farklı bir alana doğru evrilmiştir.

Sanayi kapitalizmi öncesi toplumlara bakıldığında üretim ile gündelik yaşamın iç içe geçtiği ve çalışma yaşamının gündelik yaşamın bir parçası olduğu görülmektedir. Bu dönemde üretim süreci içerisinde iş sahibi, toprağında aynı zamanda kendi emeğini de kullandığı için emek-sermaye farklılaşmasına ve mülkiyet etrafında şekillenmiş mesleğe dayalı bir işbölümüne rastlanılmamaktadır. Kol gücüne dayalı bir üretim biçimi var olsa da iş güç biçiminin tasarımı oldukça kolaydır (Güzel, 2005: 278-279). Nitekim toplayıcılık ve avcılık ile hayatlarını idame ettiren ilkel dönem insanoğlu işbölümünün gelişmesiyle ihtiyaçlarından fazlasını üretmeye başlamış, ardından ihtiyaç fazlası üretilen ürünlerin depolanması ihtiyacı doğmuştur. Bu fazlalık aynı zamanda imtiyazlı sınıfın doğuşuna da zemin hazırlamıştır. Paylaşım sorunu nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar neticesinde kölecilik emek gün yüzüne çıkmış; dolayısıyla artık emeğin oluşumunu kaçınılmaz kılmıştır (Kesici, 2013: 23-26). Köle emeğinin ortaya çıkışı, emeğin üretim aracına dönüşmesinin ilkel adımlarıdır. Çünkü köle, sahibine bedeni üzerinden kurumsal hale getirilmiş bir mübadele değeri sağlamaktadır (Lordoğlu, Özkaplan, 2007: 14-15).

Önceleri kendi toprakları için çalışan bireylerin ilerleyen dönemlerde farklı arazilerde derebeyleri için çalışmaya başlamasıyla tasarım ve uygulamaya yönelik ayrımın yavaş yavaş şekillenmeye başladığı görülmektedir. Emek (serfler) artık derebeyi için çalışmakta; derebeyi serflerden değer elde etmekte ve üretim kendi toprağında gerçekleştiği için elde edilen artığa kolaylıkla hâkim olabilmektedir (Burawoy, 2015: 48, 51). Söz konusu üretim ilişkisinde mülk sahibi olan senyör ya da derebeyi ile serf arasında denetim ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Kaynaklara sahip olma ve bu kaynakları kullanma hakkı gerek kölecilik gerek feodal üretim şeklinde olduğu gibi kapitalist üretim biçiminde de bulunmaktadır. Aralarındaki tek fark mülkiyetin

mutlaklığında meydana gelen azalıştır. Lordun serf üzerindeki mülkiyeti köle sahibinin köle üzerindeki mülkiyetinden daha az mutlakdır (Wright, 2014: 23-25). Lord ve serfin serf üzerindeki ortaklaşa mülkiyeti ise kapitalizmde üretim alanına yayılarak tüm karar alma süreçlerini ele geçirmektedir.

Diğer yandan feodal üretim kırsal ve kentsel üretim şeklinde kendi içerisinde birbirini tamamlamış; el sanatları ile zanaatlara dayalı işkolları daha çok kentlerde gelişirken, tarımsal üretim kırsal kesimde varlığını sürdürmüştür. El sanatlarının ve ticaretin zaman içerisindeki gelişimine bağlı olarak üretim birimleri bir araya gelmeye, hiyerarşik düzen oluşmaya ve üretim araçlarının mülkiyeti yaygınlaşmaya başlamıştır (Kesici, 2013: 27-30).

Zaman içerisinde tarım ve ticaretteki ilerlemeler ve yeni ticaret yollarının keşfi ile sermaye birikimi hızlanmış; üretim sistemi daha kuvvetli bir yapıya dönüşmüştür. Toprağı eken ve işleyen emeğin ise kullanıma hazır işgücü olarak değerlendirilmesi ve potansiyel bir servet kaynağı olarak görülmesi ise dönüşümü kolaylaştırmıştır. Bu kaynaktan en verimli şekilde faydalanmak ve onu sömürmek sermayenin görevi haline gelmiştir (Bauman, 2011: 30). Öte yandan yalnızca toprak üretiminde değil eve iş verme yoluyla üretimin gerçekleştirildiği dönemlerde de üretim gücünü elinde bulunduran tüccarların üretim sürecini yönlendirme istekleri, buharlı makinenin icadıyla üretimde makineleşmenin getirisi olarak üretimin ve emeğin yavaş yavaş fabrika içerisine çekilmesi gibi nedenler işin ve işçinin denetim altına alınmasını kaçınılmaz kılmıştır (Strangleman, Warren, 2015: 103-105).

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı üzere üretici olmayan ekonomi biçimlerinde (“asalak ekonomi dönemi”)² dahi emeğin üretim süreci içerisinde bir anlamı ve önemi bulunmaktadır. Başlangıçta kendi kendine yetmeyi amaçlayan üretim söz konusuken daha sonraları ihtiyaç fazlası üretimle birlikte sermaye birikimi ortaya çıkmıştır (Man, 2009). Dolayısıyla sermaye, toprağa ya da makineye sahip olmaktan öte; sahip olduklarını üretim sürecine yönlendiren, emek gücünü

² Asalak ekonomi dönemi iki milyon yıl öncesinden başlayıp on onbir bin yıl öncesine kadar uzanan bir dönemi içine almaktadır. Söz konusu dönem içerisinde insanlar üretici olmaktan ziyade tüketici olarak hayatlarını sürdürmüş; hayatlarını idame ettirebilmek için doğayı kullanmışlardır. Çalışmayı belirleyen unsurlar ise bu şekilde belirlenmiştir. Daha çok avcılık ve toplayıcılık yaparak geçimlerini sağlayan bu toplumlarda bireyler arası işbölümü gelişmiş olsa da beslenme alanında sınırlı kalmıştır. Topluluğun tüm üyeleri, erkek, kadın, genç, yaşlı geçimlerini sağlamak için emeklerini ortaklaşa kullanmışlardır. Söz konusu ekonomi dönemi “doğaya el koyma ekonomisi” olarak da adlandırılmaktadır. Detaylı bilgi için bkz: Çambel, 1974: s.362; Şenel, 1982: 45.

kullananları kiralayan, üretim ilişkileri içerisinde sahip olduklarını yönetme kabiliyetine sahip olan ve üretimin sonunda ortaya çıkan kâra el koyan bir yapıya bürünmüştür (Wright, 2014: 23).

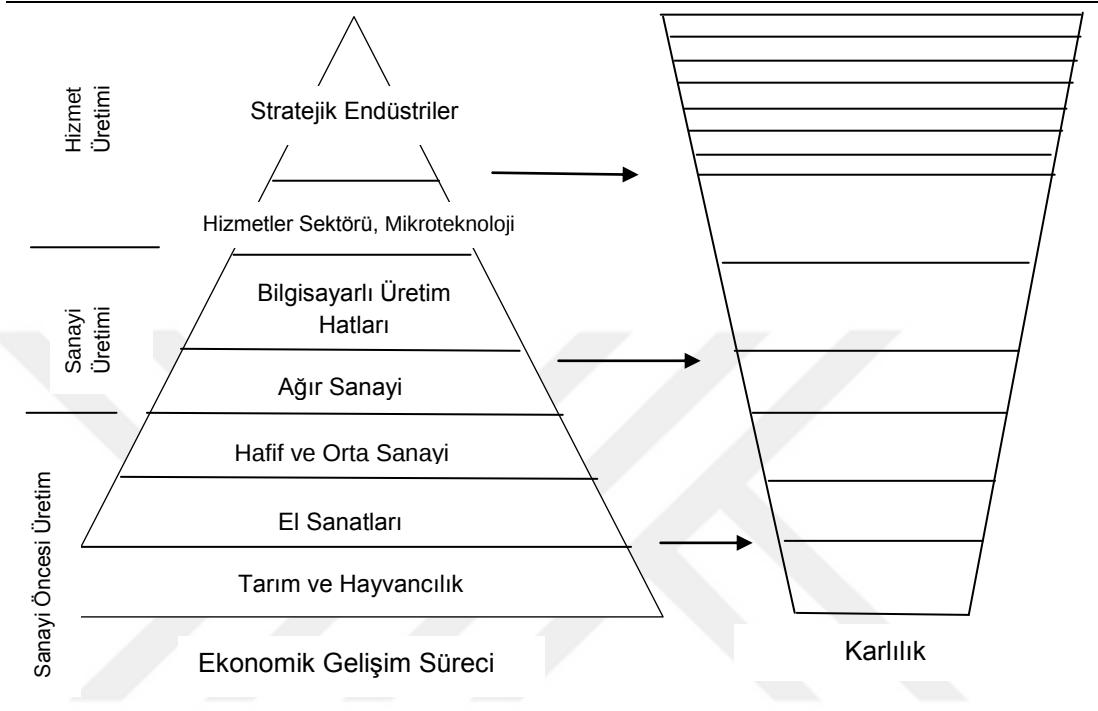
Sanayi devrimi ile ortaya çıkan emek sürecinin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; insanın kişisel faaliyeti, işin konusu ve araçlarıdır. Süreç ise kullanım değeri olan bir ürünle nihai olarak tamamlanmaktadır. Bu noktada ortaya iki önemli olgu çıkmaktadır. İlki; işçinin üretimi sermayenin denetimi altında gerçekleştirmesidir. Bu da işçinin aslında ürün tasarımında özgür hareket edemediği, aksine tasarım üzerindeki kontrolünü yitirdiğine işaret etmektedir. İkinci olgu ise ortaya çıkan ürünün onu üreten işçiye ait olmadığı aksine sermayenin malına dönüşmesidir. Sermaye burada emek gücünü tüketerek işçinin ürettiği ürünün sahibi olmaktadır (Marx, 2015).

Braverman (2008: 77-78) sermayenin işçileri kiralayarak eldeki birikimin bir kısmını feda ettiğini; ücrete dönüşen miktarın kârın yaratılması için göz ardı edildiğini vurgulamaktadır. Bu sayede emek süreci harekete geçirilmiş olmaktadır. Emek sürecinin harekete geçirilmiş olması ise denetimi kapitalistin kollarına bırakmak anlamına gelmektedir. Bu noktada denetimi sağlayan disiplin mekanizmaları emeğin sermayeye olan bağımlılığını arttırmada birer araca dönüşmektedir (Aydoğanoglu, 2011b: 28-29; Strangleman ve Warren, 2015: 108). Söz konusu durum her dönem güncelliğini sürdürmektedir. Çünkü sistemin özünde sermayenin artık değere el koyması ve “işçilerin ve işin denetim altında tutulması düşüncesi” yer almaktadır. Değişen ise zaman içerisinde işçi sınıfının istihdam edildiği sanayiler, meslek dağılımları, örgütlenmeleri, ruh halleri duyarlılıkları ve toplum içerisindeki yerleridir (Braverman, 2008: 424-425).

Sanayi kapitalizmiyle birlikte kişilerin gündelik yaşamını sürdürdüğü alan ile işini gerçekleştirdiği mekân ayrışması içerisinde emek-sermaye sınırları netleşmeye başlamıştır (Sarpkaya, 2008: 1). Bu mekân ayrışması neticesinde emek süreci sermayenin sorumluluğu haline gelmiştir. Nedeni ise sermayenin emek süreci üzerindeki denetimi elinde tutma ihtiyacıdır. Bu sayede kâr üretimi güvence altına alınacak ve emeğin harcanmasına ilişkin belirsizlik azaltılacaktır. Çünkü kârı oluşturan “artık değer” ancak bu şekilde garanti edilmektedir (Burawoy, 2015: 43). İlerleyen dönemlerde üretim sonucu ortaya çıkan nihai üründe yaşanan değişimler sermayeyi daha sıkı önlemler almaya itmiştir. Çünkü ekonomik gelişim süreci içerisinde karlılık oranları da farklılaşmaya başlamıştır. Söz konusu dönüşümü Şekil

1.1’de görmek mümkündür. Kurtulmuş (1996: 103-106) ekonomik gelişim süreci içerisinde yaşanan bu gelişmeleri karlılık değişimiyle vurgulamaktadır.

Şekil 1.1. Ekonomik Gelişim Sürecinde Karlılık Oranlarının Değişimi



Kaynak: Kurtulmuş, 1996: 103.

Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere üretimin farklılaşması sermayenin karlılık düzeyini arttırıcı bir etki yaratırken özellikle hizmet üretimi emek yoğun özelliğe sahip olduğundan karlılık seviyesinin yüksek olmasını bekleyen sermayenin emeğin denetim altına alınması noktasına ayrıca özen göstermesi oldukça doğaldır. Her ne kadar ekonomik gelişim sürecine bağlı olarak iş yaptırma biçimleri üzerinde değişim ve dönüşümler yaşansa da günümüzde işin yapısı ve iş yapma metodolojisinin temel gerçekliğinde herhangi bir değişim yaşanmamıştır. Yani üretim süreci ve emeğin konumlanışı üzerinde değişim yaşandığı fikri görünüm ve algılamalar üzerinde oynanan bir oyundan ibarettir ve tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise sermaye birikiminden başka bir şey değildir (Güngör Delen, 2017: 16-27). Sermaye birikiminin sağlanması için kapitalistler emek gücünü kendilerine bağımlı hale getirerek emek sürecini denetimleri altına almak istemektedirler (Aydoğanoglu, 2011b: 23). Ancak bu sayede sermaye, üretim süreci üzerinde tam egemenlik sağlayabilmekte ve asıl amacı olan değişim değerini yaratabilmektedir. Açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın bu bölümünde kapitalist üretim süreciyle bağlantılı olarak üretim yapısının zaman içerisindeki değişimine ışık tutulmaya

çalışılacak ve diğer bölümde değinilecek olan sermayenin emek üzerindeki denetimi konusuna zemin hazırlanacaktır.

1.1. ELBİRLİĞİ ÜRETİM

Kapitalist üretimin temeli elbirliği üretime dayanmaktadır. Marx (2015: 317, 326), Kapital adlı eserinde el birliği üretimi *“Aynı üretim sürecinde veya farklı ama birbirleriyle bağlantılı üretim süreçlerinde planlı olarak yan yana ya da birlikte çalışanların çalışma biçimi”* şeklinde açıklamaktadır. Ona göre; ücret karşılığında çalışan çok sayıda kişinin bir araya gelmesi, aynı zamanda ve süreçte çalıştırılmaları kapitalist üretimin çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Bu, sermayenin kendisinin doğumu ile aynı ana rastlar. Üretim alanı olan atölye; insanların hayatlarının büyük kısmını burada geçirdiği, yüz yüze ilişkilerin vücut bulduğu yerdir. Gerçekleştirilen üretimde işleyiş otorite tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle atölye kavramı zanaatkarların bir nevi yuvası olarak tanımlanmaktadır (Sennett, 2009: 75-76).

Az önce de belirtildiği üzere Marx’a göre elbirliği üretim kapitalist üretim tarzının en temel biçimidir ve üretimin büyük ölçekli hale gelmesiyle birlikte görülmektedir. Yani üretim boyutuna yönelik çalışma alanı genişlemektedir. Çalışma alanının genişlemesi mekânsal alanı daraltmaktadır. Elbirliği üretimin sermayeye katkısı onu ek harcamalardan kurtarmasıdır. Söz konusu üretim biçimi ile işçilerin bir araya toplanması, üretim araçlarının yoğunlaşması ve emek süreçlerinin birleştirilmesi kolaylaşmaktadır. Böylelikle ek harcamalar ortadan kalkmaktadır. Kısacası *“basit elbirliği hala işbölümünün veya makinenin henüz önemli bir rol oynamadığı fakat sermayenin büyük ölçeklerle iş gördüğü üretim kollarında her zaman egemen olan biçimdir.”* (Marx, 2015: 317-326).

Elbirliği üretimde iş parçalara ayrılmamıştır. Hatta öyle ki yapılan işin içeriğinde dahi değişiklik yaşanmamıştır. Fakat iş önceden tek bir üretici tarafından gerçekleştirilirken, elbirliği üretimde çok sayıda zanaatkar tarafından yerine getirilmektedir. Hatta üretimin tüm aşamaları zanaatkarlar tarafından takip edilmekte, tasarlanmakta ve yönetilmektedir. Her bir zanaatçı icra eden kişi; bilgisini ve deneyimini tamamıyla kendi kararları doğrultusunda bir araya getirerek kullanmaktadır. Bu nedenle hem kavrama hem de uygulama görevi tek kişide toplanmıştır (Braverman, 2008: 432-433). Bu kişi; emeğin değerlendirildiği atölyede ustadır. Ustanın sahip olduğu beceriler ona emir verme hakkı tanırken; bu becerileri

öğretmek işin devamlılığını sağlamak için de çırak ve kalfaları yetiştirmektedir. Usta, bildiği her inceliği çırak ve kalfalarına aktarmakta; kalfa ve çıraklar da ustanın öğreticiliğine sadakati ile karşılık vermektedir (Sennett, 2009: 75-76).

Yapılan üretim faaliyetlerinin basit olması sebebiyle iş bütüncül yapısını kaybetmeden tamamlanmaktadır. Bu da zanaatkarların işin tamamına hâkim olmasını gerektirmektedir. Böylelikle zanaatkarlar zihinsel ve bedensel becerilerinin kullanımı açısından birbirinden ayrılmamaktadır. İş üzerindeki tüm denetim çalışanlara aittir ve işçiler yaptıkları işin her safhasına hâkimdirler. Çalışanlar sermayeye ürettiklerinin bir kısmını vermek zorunda kalsalar da üretim sürecini yöneten ve karşılığını büyük oranda alan yine emektir (Azzellini, 2017: 33; Aydoğanoğlu, 2011a: 10-11; Aydoğanoğlu, 2011b: 24; Belek, 2003: 170).

Ayrıca bu süreçte üretim yeri genişlediğinden zanaatkarların çalışma hızları ile ürünlerin özellikleri de standartlaşmaya başlamıştır. Dönemin üretim süreci göz önüne alındığında çalışma koşullarının eşitlenmesi ve tekdüze hale gelmesi ile zanaatkarların motivasyonunun artacağı düşüncesini beraberinde getirmiştir (Belek, 2003: 170). Littler ise zanaatkarların günümüz çalışanlarında olduğu gibi sermaye baskısına maruz kaldığını ve aslında bu sebeple işlerini yürütürken mutlak bir özerkliğe sahip olmadıklarını savunmaktadır (Littler'den akt. Nurol, 2014: 104).

Fakat zaman içerisinde insanoğlunun yaradılışından bu yana benliğinde barındırdığı doğaya egemen olma hırsı üzerine çalışma ve üretim sınırları giderek genişlemeye başlamıştır. Bunun sonucunda ise üretimin bölümlenmesi ihtiyacı doğmuş işbölümü derinleşerek üretim daha karmaşık bir hale gelmiştir (Aydoğanoğlu, 2011a: 10-11). Üretim araçlarına tamamen sahip olma arzusu, emeği denetim altında istihdam etme isteğiyle birleşmiştir. Kısacası üretim sürecine yönelik tüm bilgi eskinin zanaatkarının elinden alınarak bugünün işçisine küçük parçalar halinde dağıtılmaya başlanmıştır. Braverman bu durumu zanaatçılığın imhası olarak yorumlamaktadır (Braverman, 2008: 432-433,435). Bu adım ve devamında üretim sürecine yönelik yaşanan gelişmeler manifaktür üretime geçişi kaçınılmaz kılmıştır.

1.2. MANİFAKTÜR ÜRETİM

İnsanların ihtiyaçlarının artması ve doğaya daha fazla egemen olma hırsı ile birlikte çalışma ve üretim sınırlarının her geçen gün genişlemesi manifaktür üretime geçişi hızlandırmıştır (Aydoğanoğlu, 2011b: 35). Marx'a göre kapitalist üretimin iş bölümünü temel alan klasik şekli manifaktür üretimdir. Manifaktür üretim iki farklı

yoldan yapılmaktadır. İlkinde manifaktür; bağımsız zanaatların birleşmesiyle meydana gelmektedir. Yani üretim sürecinde birbirini tamamlayan zanaatlar ürünün ortaya çıkması için birleşmekte ve tek yönlü hale gelmektedir. Böylelikle farklı zanaatlarla uğraşan işçiler tek bir sermayedarın komutası altında bir araya gelmekte, ürünün her aşaması tek tek elden geçirilmektedir. İkincisinde ise elbirliği sonucu ortaya çıkan aynı türden zanaatçılar sermayenin sahip olduğu atölyede eş zamanlı çalıştırılmaktadırlar (Marx, 2015: 327-328). Her ikisinde de ortak olan nokta bir sermayedarın denetimi altında üretimin gerçekleştirilmesidir.

Sermayenin kendi denetimi altındaki bir üretim yerinde bağımsız zanaatkarları bir araya getirmeye başlaması üretimin doğasını yavaş yavaş değiştirmeye başlamıştır. Çünkü bir zanaatkârın ürettiği aynı ürün piyasaya sürülse bile üretim süreci içerisinde işbirliği biçimleri ve işbölümünün kaçınılmaz olarak değişmesi, daha fazla verimlilik ve kâr arayışında sermayenin izini daha fazla taşıması anlamını içermekteydi. Söz konusu değişim gerek alet ve makinelerin gerekse diğer tüm üretim araçlarının doğasını ve kullanımını etkilemiştir (Thompson, 1989: 39). Görüldüğü üzere kapitalizmin erken dönemlerinde her ne kadar kişiler kendi üretim araçlarına sahip olsalar da sermayedarın yardımına ihtiyaç duymaktadır. Bu da resmi olarak ücrete dayalı emek piyasası olmasa da kapitalist anlamda sömürünün ayak seslerinin duyulması anlamına gelmektedir (Wright, 2016: 101).

Manifaktür üretimde, üretim artışının sağlanabilmesi için zanaat konusu olan iş farklı özel parçalara ayrılmaktadır. Dolayısıyla her bir iş farklı zanaatçının (işçinin) yapacağı şekilde bağımsızlaştırılmaktadır. Kısacası manifaktür üretimde, üretim sürecine iş bölümü dâhil olup onu geliştirmekte; önceden parçalanmış olan zanaatları da bir araya getirmektedir. Her ikisinde de var olan ortak nokta üretimi gerçekleştirenlerin emek gücü olduğudur (Marx, 2015: 328-329). Zanaatkar, sermayenin kâr elde etmesi için görevini yerine getiren bir “el”e dönüşmeye başlamıştır.

Görüldüğü üzere üretim gitgide kâr amaçlı yapılan bir yapıya bürünürken sermayenin öncelikli hedefi üretimi arttırarak kârını maksimize etmeye çalışmaktır. Üretimin temel felsefesindeki bu köklü değişim beraberinde emek sürecini yakından etkilemiştir. Manifaktür üretimin ilk dönemlerinde çeşitli mesleklere sahip zanaatkarların aynı atölyede tek bir sermayedara bağlı olarak örgütlendiği görülmektedir. İşlerinin değişik işlemlere bölünüp birbirinden ayrılmasıyla tek bir meslekten olan zanaatkarlar bir tür iş birliği içinde çalıştırılmıştır (Zorlu Günok, 2018:

60). Tek bir meslek grubuna mensup zanaatkârların işbirliği içerisinde çalıştırıldığı üretim sisteminde geleneksel yöntemler kullanılmıştır. Üretimde her ne kadar geleneksel yöntemler kullanılsa da emek-zamanın azaltılmasına yönelik makine kullanımı gün geçtikçe yaygınlaşmıştır. Makinelerin üretim sürecinde ağırlık kazanması iş bölümünü de arttırmıştır. Üretim süreci içerisinde farklı işlemlerin birbirinden ayrılması ve bağımsızlaşması ile işçiler vasıflarına göre sınıflandırılmakta ve kademeli biçimde derecelendirilmektedir. Bu sayede özel emek güçleri geliştirilmeye başlanmıştır (Marx, 2015: 338-339). Yani işin parçalara bölünmesi ve işçilerin parça iş üzerinde uzmanlaşmaya başlaması, elbirliğindeki gibi zanaatkarların işin tümüne hâkim olma ve inceliklerini bilme zorunluluğunu yavaş yavaş ortadan kaldırmıştır (Acar, 2019: 38).

Teknolojinin gelişmesi ve uzmanlaşmanın artmasıyla üretim süreci içerisinde, kafa ve kol emeği birbirinden ayrışırken işçilerin yaratıcı yönleri eskiye nazaran yaratıcı yeteneklerinden uzaklaşmaya başlamıştır. Aynı iş; aynı işyerinde aynı yöntemlerle yapılır hale gelmiştir (Aydoğanoglu, 2011a: 11-12; Aydoğanoglu, 2011b: 35). Sonraki süreci Marx şu cümlelerle ifade etmektedir (Marx, 2015: 349):

“İşçi, başlangıçta, emek gücünü sermayeye, bir metanın üretimi için gerekli maddi araçlara sahip olmadığı için satıyorsa, şimdi, onun bireysel emek gücü, sermayeye satılmadığı anda iş görmez hale gelir. Artık emek gücü, yalnızca, satılmasından sonra ve kapitalistin atölyesinde var olan bir ortamda işlev görür. Kendi yaradılışına göre bağımsız olarak bir şey yapma yeteneğini yitirdiği için, manifaktür işçisi artık üretici faaliyetini ancak kapitalistin sahibi bulunduğu atölyenin bir eklentisi olarak sürdürür.”

Dolayısıyla manifaktür üretimde emeğin sermaye için var olduğunu kendisini bir nevi ona adadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunu yaparken bireysel olarak yetilerini kaybetmekte; böylelikle vasıflı ve vasıfsız işçi ayrımı ortaya çıkmaktadır (Marx, 2015: 352-355).

Manifaktür üretimin özelliklerinden biri de işçilerin disiplin altına alınma zorluğudur. Sermaye, işçilerin itaatsizlikleriyle uzun süre baş etmek durumunda kalmış; işçilerin umursamaz ve asi tutumlarının üretim sürecine zarar verdiğini savunmuştur (Marx, 2015: 355). Sermayenin nihai amacının kâr elde etmek olması ve emeği bir maliyet unsuru olarak değerlendirmesi; emeğin fiyatı olan ticari bir metaya dönüşmesinde etkili olmuştur. Ancak yine maliyet unsuru olarak görülen emeğin artık değer üreten bir potansiyele sahip olması sermayenin bu potansiyeli sonuna dek kullanmak

istemmesiyle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla sermaye üretim süreci üzerinde hâkimiyet kurma ve onu kontrol etme mücadelesine girişmiştir (Man, 2009). Wiener (1975:198) ise bireysel ev sanayisi olarak tanımladığı bu üretim şeklinin gerek emeği gerekse üretimi disiplin altına almak ve üretimi standartlaştırmak amacıyla fabrika sistemine geçişle sonuçlandığını ileri sürmektedir.

1.3. SANAYİ ÜRETİMİ

Pazarların durmadan büyümesi, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve artması, yaşanan teknolojik gelişmelerle üretimin hızlandırılması üretimin küçük atölyelerden daha büyük üretim yerlerine geçişine, dolayısıyla modern büyük sanayinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Atölyeler içerisinde tek tek yapılan üretim zaman içinde birleştirilerek fabrika sistemi oluşmuş; buharlı makinanın icadıyla üretimde makineleşme yaşanmıştır. Manifaktür üretimin sanayici orta sınıfı, sanayici milyonlere dönüşmüştür (Marks, Engels, 2014: 41-42).

İşçiler ise geçimlerini sağlamak için sermayeye daha bağımlı hale gelmişlerdir. Bauman (2015: 33-35) emekle sermaye arasındaki bu değişimi her iki tarafın evliliğine benzetmektedir ve şu sözlerle ifade etmektedir. *“Sermaye ve emek zenginlikte ve yoksullukta; hastalıkta ve sağlıkta ölüm onları ayırana dek bir çatı altında birleştirildiler.”*

Andrew Ure ise fabrika üretimini şu şekilde tarif etmektedir (Hobsbawm, 2008: 61):

“kesintiye uğramadan, bir ahenk içinde hareket eden... Hepsi de kendi işleyişini kendisi düzenleyebilen bir güce tabi olan, çeşitli mekanik ve zihinsel organların meydana getirdiği çok büyük organizma”.

Ure'nin tarifinde de görüldüğü üzere sanayi üretiminde işçiler tıpkı makineler gibi kendilerine verilen talimatları yerine getirmiş ve programlandıkları şekilde çalıştırılmıştır. Çalışma koşullarından hareketle işçilerin üretim süreci içerisinde özgür iradeye sahip olmadıkları hatta sermaye tarafından “mekanik ruh” ya da “makine insan” olarak görüldükleri kolaylıkla söylenebilir (Ruben, 2011: 36-37). Sözü edilen çalışma sisteminin bir örneği Miklos Haraszti'nin çalışma yaşamını kaleme aldığı “Macaristan'da İşçi Olmak” adlı kitabında görülmektedir. Haraszti (1984: 12,27) çalışma sistemi ve işçiler üzerindeki etkilerine yönelik çalışma düzenini şu cümlelerle ifade etmektedir:

“Bizim bölümde 100 ile 120 arası insan çalışıyor. Çok büyük bir salona yerleştirilmiş makine sıralarından üçüne bakan tornacı, matkapçı ve

frezecileriz. Öteki sıra başka bir bölümün parçası. Binada ise toplam dört bölüm var. Bizim bölümün sekiz frezecisinden biriyim ben. İki vardiya halinde çalışıyoruz ve her birimiz iki makineye bakıyoruz. ... Makinelerden her biri bir insanın tüm emeğini gerektirecek biçimde yapılmış”.

İşin yürütülmesine yönelik ise Haraszti şu sözleri kaleme almıştır:

“İş çizelgesinde yazılı olan parça süresine, saniyesi saniyesine bağlı kalacağım. Talimatları büyük bir titizlikle uygulayacak ve makineyi öngörülen hızda kullanacağım. Makinenin hızını, paso miktarını ve kesme derinliğini ayarlamam gerekiyor. Sonra ilk elli parçalık partiyi işlemeye hazır olacağım. Kontrolör ilk parçayı uygun bulur bulmaz atölye saatine bakacağım...”

Haraszti'nin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere sistemin işleyişi ve keskinliğinin çalışanları ne denli kuşattığı gözler önüne serilmektedir. Hobsbawm (2008: 63-65) da sanayi üretimindeki emeği benzer kavramlarla ifade etmektedir. Ona göre; *“işçiler zihinlerde oluşan; kendi kendine hareket eden ve makineleştirilmiş insan görüntülerinden farksızdır”* ki bu durum fabrika üretiminde emeğin denetim altına alınmasını, tıpkı makinelerin üretim çıktılarının hesaplanmasında olduğu gibi ihtiyaç olarak görmektedir.

Sanayi üretimine geçişle birlikte zaman içerisinde basit aletler yerini pek çok aletin işini aynı anda daha hızlı yapabilen makinelere bırakırken zanaatkarlık ve loncaların tasfiye süreci de hızlanmıştır (Acar, 2019: 39). Bu bağlamda başlangıçta hünerli el emeği için makineler dost olarak algılansa da daha sonra birer düşman halini almışlardır (Sennett, 2009: 111). Çünkü üretim sürecinde özgür olan emek, tasarımdan uygulamaya dek işin yürütülmesi esnasında sahip olduğu hâkimiyeti kaybederken aynı emeğin işverene karşı bağımlılığı artmaya başlamıştır. Sermaye ise üretimi gerçekleştirmek için emeği satın almaya devam etmiştir (Bauman, 2015: 33).

İlerleyen zamanlarda sermayenin daha fazla üretim yapabilmesi ve artık değer elde edebilmesi için tasarım ve uygulama faaliyetlerinin birbirinden ayrılması gerektiği dile getirilmeye başlanmıştır (Acar, 2019: 65). Çünkü ancak bu sayede işyeri içindeki süreçlerin düzenlenmesi sağlanacak, öncelikler ve görevlendirmeler programlanacak, muhasebe işlemlerine dair hesaplamalar dikkate alınacak ve zanaatkarlar arası koordinasyon sağlanacaktır (Braverman, 2008: 83-84). Dolayısıyla zihinsel faaliyetler planlama ve tasarım birimlerinde yürütülmeli;

tasarlanan üretim ise belirli çerçeve doğrultusunda emeğe bırakılmalıdır (Acar, 2019: 65).

Sanayi üretiminin zanaat kollarına dayalı olarak farklı dallara ayrılması ve fabrikadan çıkan her bir ürünün değişime uğrayarak çeşitlenmesi sermaye sahibinin işin devamlılığını sağlama bakımından yönetimi ele alma ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla sermaye; yönetici vasfıyla bu işi üstlenmiştir (Braverman, 2008: 84). Tasarım ve uygulamanın ayrılışının ilk ayak sesleri bu sebeple duyulmaya başlanmıştır. Üretim süreci içerisinde tasarım ve uygulamanın ayrılması işyerindeki makinalaşmadan yine işyerindeki denetim pratiklerine; istihdam edilen emeğin yaptığı işe göre vasıflı-vasıfsız işçi ayırımına tabi tutulmasından işlerine yabancılaşmalarına kadar pek çok durumu yakından etkilemiştir. Tasarım ve uygulamanın ayrılmasının üretim süreci içerisinde bazı etkileri de beraberinde getirdiği görülmektedir.

Üretimde makineleşmeyle birlikte sermayenin sahip olduğu artık değer nisbi olarak artış göstermiştir. Örneğin işçi, bir işi altı saatte yaparken teknik ve teknolojik ilerlemeler sayesinde aynı işi iki saatte yapabilir hale gelmiştir. Arada oluşan dört saatlik fark artık değere dönüşmüştür. Artık değerın süresi ne kadar artarsa sermaye de aynı oranda daha fazla kâr elde etmektedir (Acar, 2019: 40-41). Bu durum sermayeyi sadece işyerindeki makine sayısını arttırmaya itmemiş aynı zamanda işçilerini de birer makineye dönüştürerek onlardan en yüksek verimi almaya zorlamıştır.

Dönemin koşullarını ve işçilerin içerisinde bulundukları ruh halini Haraszti (1984:68) şu cümlelerle özetlemiştir:

“... Sonunda en iyi çıkış yolu benim de makine haline gelmem oluyor. En usta işçiler bunu çok iyi beceriyor. Ne tür iş yapıyor olurlarsa olsunlar, sanki yüzlerine hiç kıpırdamayan bir maske yapıştırılmış gibi. Gözleri kapanmış görünüyor ama hiçbir şeyi de kaçırmıyorlar. Hareketleri hiç çaba gerektirmiyormuş gibi manyetik kontrol altındaki cansız nesneler gibi önceden belirlenmiş yolu izliyorlar. Tüm gün boyunca hızlı ve düzenli bir ritimde çalışıyorlar. Onlar da makineler gibi, zindeyken işin üstüne atlamıyor, yorgunken de yavaşlamıyorlar. ...”

Üretimi gerçekleştirecek makineler verimliliği arttırmak üzere tasarlanırken aynı zamanda denetimi de pekiştirmeye başlamıştır (Burawoy, 2015: 89). Zaman içinde denetimin kaynağı haline gelen makineler; işçilerin hareketleri, iş yapış biçimleri,

Çalışma hızları ve davranışları üzerinde aktif rol oynamıştır (Aydoğanoğlu, 2011a: 14-16). Sermayenin daha fazla kâr elde etme isteği ile emeğin denetim altına alınması ihtiyacı kuvvetlenmiş kuvvetlendikçe makine başında çalışan işçi daha çok denetime maruz bırakılmıştır. Bu kısır dnn çarkları arasında emek, gün geçtikçe baskılanarak sermayenin istekleri doğrultusunda şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Söz konusu dönem içerisinde çalışma koşulları ele alındığında işçilere iş yapış biçimleri hakkında söz hakkı tanınmadığı, yaratıcılığa yönelik tüm imkânların sermaye kontrolü dışında ynlendirilemediği bilinen bir gerçektir. Haraszti'ye göre (1984: 31) işçilerin sınırı yalnızca dayanıklılıkları ile belirlenmektedir. Fakat ilerleyen dönemlerde üretim süreci ile ilgili olarak yaşanan gelişmeler denetimi farklılaştırmıştır. Nitekim sanayi devriminin ilk yıllarında görülen denetimin baskıcı niteliği daha sonra işçilerin rıza gösterdiği ve hatta kendi kendilerinin denetimini gerçekleştiren bir sınıfa dönüşmelerine zemin hazırlamıştır. Öyle ki Burawoy (2015:21); işçi sınıfını makinelerin başında kotasını doldurmaya çalışan, çalışırken köleleşen ve bunu yaparken de rıza gösteren bir sınıf olarak değerlendirmektedir.

Tasarım ve uygulamanın ayrılması yalnızca makinalaşma ve denetim üzerinde etki yaratmamıştır. Aynı zamanda üretimin mekanizasyonu emek sürecini de parçalamış; vasıflı-vasıfsız işçi ayırımına neden olmuştur. Bu ayırım beraberinde tasarım ve yönetim departmanlarında çalışan işçileri kendi içerisinde nitelendirerek işçiler arası bir hiyerarşi de yaratmıştır (Acar, 2019: 67). Uygulama kısmının kontrol altına alınması sebebiyle işletmenin her türlü faaliyetinin kontrolü büro çalışanlarınca yürütülmeye başlanmıştır. Kontrol görevinin sürdürülmesi, üretime dönük faaliyetlerin kayıtları, yöntem ve sistemleri bu çalışanlar tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır (Braverman, 2008: 286).

Zaman içerisinde bu hiyerarşi yayılarak büro işçileri kitlesini ortaya çıkarmıştır. Yönetim tüm üretim sürecini masa başına taşıyarak üretimde olup bitenleri izleyen ve öngören, hesap yapan, kayıt tutan bir çalışan kitlesi yaratmıştır. Uzaktan detaylandırılan, kayıt altına alınan ve kontrol edilen her bir adım raporlar vasıtasıyla sermayeye sunulmaktadır. Bu tür işleri işletme içerisindeki diğer idari işlerden ayırmak mümkün değildir. Her ne kadar işlerin farklılaşması beraberinde hiyerarşik farklılıkları getirmiş olsa da emeği sınıfsal bir payda içerisinde eşitlemeye çalışmak toplumsal ilişkinin kökeninden kaynaklanmaktadır. Bu da çalışma biçimi ne olursa

olsun sermayenin işini görmek üzere kiralanmış emek gücüne işaret etmektedir (Braverman, 2008: 235-236, 424-425).

Yönetme işini sermaye adına yerine getiren zihin işçilerinin zaman içerisinde Taylorist yöntemlerden nasibini almasıyla bu işçilerin yaptığı işler de gitgide standardize olmuştur. İş, tıpkı mavi yakalıların gerçekleştirdiği üretim hattında olduğu gibi küçük parçalara ayrılmaya başlamıştır. Bu sayede yapılan işin ölçülmesi de kolaylaşmıştır. Teknolojinin gelişmesiyle tekrara dayalı işlerin makinelere devredileceği görüşü “işçilerin özgürleşeceğine” olan inancı kuvvetlendirse de bu özgürleşme hayali ne yazık ki gerçekleşmemiştir. Hatta öyle ki niceliksel ölçümlerin yanı sıra niteliksel ölçümlerin de iletişim teknolojileri sayesinde denetim altına alındığı ve niteliksel Taylorizme geçişin yaşandığı söylenebilir (Yücesan Özdemir, 2014: 112).

Diğer yandan kapitalizm; işgücünün niteliksizleşmesini de beraberinde getirmiştir. Öyle ki iş gitgide daha küçük parçalara ayrılmış ve daha rutin hale gelmiştir. Braverman’a (2008) göre görevleri basitleştirilen işçilere tek bir şey kalmaktadır: *itaat etmek*. İtaatin varlığı ise denetimi zorunlu kılmaktadır. Buradan hareketle vasıfsızlaştırmanın denetim pratikleri ile eş zamanlı yürütüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Denetim, işi vasıfsızlaştırmakta; vasıfsızlaşan emek ucuzlamaktadır. Ucuzlayan, vasıfsızlaşan ve üretim araçlarından koparılan emek üzerinde sermayenin denetimi ise katlanmaktadır (Yücesan Özdemir, Özdemir, 2008: 25). Öte yandan işçilerin vasıfsızlaştırılması yoluyla yetenek ve deneyimleri de metalaştırılmaktadır. Başlangıçta işçiler tarafından denetlenmesi sayesinde kodlanan yetenekler; sonrasında piyasanın işleyişine yönelik yeniden üretilmeye başlanmıştır. Burada eğitim ve öğretim kurumları gibi toplumsal kurumların desteğinden faydalanılmıştır (Saad-Filho, 2006: 121). Görüldüğü üzere daha işyeri sınırları içerisine girmeden denetimin gücü eğitim ve öğretim ile kendisini hissettirmekte; potansiyel işgücünü kendi istekleri doğrultusunda şekillendirmektedir.

Sanayi kapitalizmi çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları sürekli yönlendirmiş; manifaktür üretim döneminde gerçekleşen basit teknolojik gelişmeler sayesinde emek, üretim sürecine ilişkin konulara kafa yormaya hazır hale getirilmiştir (Hobsbawm, 2008: 56). Bu da emek sürecinin tüm aşamalarının sermaye tarafından denetim altına alınmasını gerekli kılmaktadır. Böylelikle üretim sürecinin hiçbir aşamasında sermaye sahibinin inisiyatifi dışında hareket edilmemekte; tüm üretim sürecinin kontrol altına alınması kolaylaşmaktadır

(Aydoğanoglu, 2011a: 7). Her ne kadar bu kolaylaşma yönetime avantaj sağlasa da işçiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örneğin  retim sürecinin rutine dönmesi ve tekrara bağlaması işçileri sakatlık, bezginlik, yılmnlık, tükenmişlik gibi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır (Burawoy, 2015: 60). Öyle ki işçiler kendisini tamamen bölünmüş hissedebilmekte, uzun süre tekrarlanan hareketler karşısında dikkat dağıtacak herhangi bir faktörün araya girmemesi ve işten alıkoymaması için oluşabilecek suçluluk duygusuyla daha hırslı çalışmaya devam edebilmektedir.

Tasarım ve uygulama faaliyetlerinin ayrılması, teknolojinin sürekli gelişmesi ve dolayısıyla işçinin ürettiği ürün üzerindeki etkisinin sınırlandırılması beraberinde işçinin ürettiği ürüne yabancılaşmasını getirmiştir. Yabancılaşma olgusunun girdabında işçiler kendi gerçekliğinden koparak yaratıcılıklarını gün geçtikçe kaybetmeye başlamıştır (Acar, 2019: 40-43). Burawoy (2015: 60-61)   z m n kapitalist iş düzeninin sıkıcılığında küçük bir rahatlama alanı oluşturabilmekte gizli olduğunu ileri sürmektedir. Iş ilerin  retim süreci içerisinde sınırlı da olsa bir değişkenlik yaratabilmesi ve denetim uygulayabilmeleri sayesinde tatmin olabileceğini; kendilerini bu sayede  zg r hissedebileceklerini savunmaktadır. Fakat bu özgürlük yanılsamadan ibarettir. Gramsci (2015) bunu emek gücü biçiminin yeniden üretimi olarak açıklamaktadır. Çünkü Gramsci'ye göre işçinin zaman içerisinde geliştirdiği otomatik ve mekanik tutumlar aktif bir zekâ ve hayal gücü kullanımını en aza indirerek psikofiziksel bağları yok etmektedir. Üretim faaliyetleri de beraberinde mekanik ve fiziksel boyutlarla sıkıştırılmaktadır. Bu durum Burawoy'a (2015) göre uzun bir süreç sonunda sanayiciliğin geldiği son aşamayı temsil etmektedir. Sanayi üretiminin zaman zaman maruz kaldığı değişimi bu zemin üzerinden anlatmak ve emeğin konumunu değişimlerle birlikte yorumlamak sanayideki üretim sürecinin anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır.

1.3.1. Taylorizm ve Fordizm

1936 yılı yapımı Bir Charlie Chaplin filmi: "Modern Zamanlar"... Film yeni bir işgününün başlangıcını ifade eden büyük bir saat görüntüsüyle başlar... Bu saat *modern zamanların* simgesi gibidir. Öncelikle ilk sahnede koyun sürüsü ile bağdaştırılmış işbaşı yapmaya hazır işçi ordusu görünür. Sonra da büyük bir ekranda işçilerin nasıl çalıştığını denetleyen bir yönetici... Yönetici  retim süresince işin yürütülmesine yönelik direktifler vermekte ve bir göz gibi işçileri izleyip onları kontrol etmektedir. Ardından kayan bant sistemi gelir ekrana. Bir ustabaşı ve onun denetiminde çalışan mavi yakalılar görünür bandın arkasında. Mavi yakalılardan biri

ise filmin kahramanı Şarlo'dur. Kayan bandın hızına yetişmeye çalışan bir işçi olarak görürüz Şarlo'yu. Zamanla yarışan ve tek işi cıvata sıkmak olan Şarlo bir süre sonra bu monotonluğa dayanamaz ve ruhsal bunalıma girer. Ardından farklı olaylar gelişir. Bir “*komedi filmi*”ymişcesine izlense de aslında o kadar basit değildir bu filmin felsefesi. Film, fordist üretim tarzının kendine has acımasız yapısını, işçilerin tektipleştirilmesini tüm gerçekliğiyle gözler önüne sermektedir.

Fordist üretim sürecini her ne kadar “Modern Zamanlar” filmi ile somut olarak özetlemiş olsak da tarihsel gelişim süreci içerisindeki etkilerini ele alarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Bunun için de yirminci yüzyılın başlarına gitmek gerekir. İşletme büyüklüklerinde artış yaşanması ile sermaye yönetsel zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum yönetim teorisinin önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir. Söz konusu dönem içerisinde bilimin üretime uygulanmasının işletmelerde giderek karmaşıklaşan emek denetimi sorunlarına çare olacağı görüşü genel kabul görmeye başlamıştır.

1930’lu yıllara bakıldığında Taylorizmin sanayi kapitalizminin yoğun olarak yaşandığı üretim süreci üzerinde hâkim olduğu görülmektedir. Bilimsel yönetimin fikir babası olan Taylor’a göre yönetim için en temel hedef işletmenin maksimum refahıdır. İşletmenin maksimum refahı ise ancak maksimum verimlilik düzeyi ile sağlanmaktadır. Taylorizmde çalışanların maksimum verimlilik göstermeleri için öncelikli görev yönetime düşmektedir (Taylor, 2016). Çünkü bilimsel tekniklerin uygulanması yoluyla işin kontrol edilmesi ve ölçülmesi verimsizliğin ortadan kaldırılmasında öncelik arz etmektedir (Thompson, 1983: 14).

Sanayi üretiminin yapılmaya başlandığı ilk yıllara nazaran yönetime daha bilimsel bir nitelik kazandırılmaya çalışılırken işçilerin önceden sahip oldukları bilgi, karar verme yetileri ve sorumluluklarının yönetime kayması desteklenmiştir. Böylelikle kişisel tecrübelerin katkısıyla gerçekleştirilen tüm planlama faaliyetleri bilimsel kural ve formüllerle yönetim tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır (Taylor, 2016). Böylece bilginin üretimde faaliyet gösteren işgücünden alınıp yönetsel işlemlere aktarılması yoluyla daha kârlı ve verimli bir üretim süreci oluşturulabileceği düşünülmektedir (Thompson, 1983).

Taylor, sanayide çalışan işçileri incelemiş ve işçilerin ekonomik olarak yeterli biçimde üretime dâhil edilmediklerini gözlemlemiştir. Nitekim teorisinde de işçilerin harcaacağı zamanı verimli kullanmadığını hatta zamanın boşa harcağını

savunmaktadır. Ona göre işçilerin yaptığı her iş; dakika dakika ayrıntılı biçimde incelenmeli ve dikkatle kaydedilmelidir. Üretimi yakından değerlendiren Taylor; işçilerin standart bir hızı ve tempoyu yakalayamadığını, çalışma ve dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamadığını, dolayısıyla yorgunluğun artması ve dayanıklılığın azalmasıyla sonuçlandığına dikkat çekmektedir. Bu yüzden saat başına gerçekleşen üretimin azaldığını bunun da zaman, para ve gayret kayıplarına neden olduğunu vurgulamaktadır. Şayet işçilerin görevlerini yerine getirmek için harcadığı süre gözlemlenir ve zaman maliyeti belirlenirse işte o zaman işin toplam maliyeti hesaplanabilecek bu da farklı görevler için uygun ücretin tespitine yardımcı olacaktır. Her durumda bahsi geçen iyileştirmeler sermayenin daha karlı üretim yapması anlamına gelecektir (Pollard, 1995: 31-32; Eren, 2007: 13-14).

Elde ettiği farkındalık ile Taylor çalışanların neyi nasıl daha verimli üretebileceklerini bir planlama ve kontrol çerçevesinde belirleyecek bir bilimsel yönetim tanımı geliştirmiş ve bunu zihni bir devrim olarak nitelendirmiştir. Ona göre bilimsel yönetimin amacı; yönetim ve işçilerin işbirliği yaparak gelir fazlasını birlikte arttırmaya çalışmalarıdır. Bunun için de işletme içerisinde köklü değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır (Baransel, 1979: 124-125). Günümüze değin ulaşan Taylorizm ekolü bu düşünce biçimi üzerine kurgulanmıştır.

Taylor'un işçiler üzerine yaptığı gözlemler bununla da sınırlı kalmamıştır. Taylor, işçilerin güvenilmez olduklarını ileri sürerek onları fırsat buldukları her an işten kaytaran, üretime kayıtsız kalan ve akıllı olmayan kişiler olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla Taylor için itaat son derece önemlidir (Taylor, 2016: 19-20,30-33). Bu yönüyle Taylor'un yaklaşımı eleştirilere maruz kalmıştır. Çünkü Taylor'un yaklaşımında işçiler, bireysel isteklere ve sosyal ihtiyaçlara bakılmaksızın canlı bir makine olarak tabir edilmektedir. Bazı araştırmacılara göre; Taylor'un çalışanı ele alış biçimi canavarlıktır. Tıpkı kendini sakatlama ve izole etme fırsatı verildiğinde kendi acısına ve yalnızlığına kayıtsız olan açgözlü bir makine gibi (Thompson, 1983: 14-15)...

Fakat işçilere yaklaşım ne kadar eleştirilirse eleştirilsin yönetim açısından asıl sorun denetimin nasıl yapılacağı ve verimliliğin nasıl arttırılacağıdır. Dönemin koşulları göz önüne alındığında sermaye işçilere çalıştıkları süre için ücret öderken söz konusu ücretin makul olup olmadığı ya da bu ücret üzerinden kâr edilip edilemeyeceği noktasında karar vermek gerekiyordu. Taylor'un tespitleri burada da devreye girmiştir. Taylor'a göre yönetim, çalışma süreçlerine yönelik tüm bilgiye sahip

olduğunda çözüme ulaşılmaktadır. Bu da ancak görevlerin zamanı, yapılış şekli ve yapılacağı yere yönetimin karar vermesiyle mümkün olmaktadır (Strangleman, Warren, 2015: 186-187).

Taylorizm için emek sürecinde üretimin bilimsel olarak örgütleniş biçimi demek yanlış olmayacaktır. Taylorizm'e göre emek süreci parçalanarak birbirinden uzaklaşmakta; kendi içerisinde işbölümü, tasarım ve uygulama arasındaki ayırmda vücut bulmaktadır. Böylelikle tanımı yapılmış tüm görevler mükemmelleştirilmektedir. İş bölümü yeniden düzenlenmekte; görev performansı ayrıntılı olarak belirlenmektedir (Burawoy, 2015: 36,67,69). İhtiyaçların ve becerilerin standart hale getirilmesiyle kişilerin çalışması ve etkinlikleri homojen bir yapıya dönüşmüştür (Serrano, Crespo, 2012: 39). Parçalara bölünen iş, emeği de aynı şekilde sınırlandırmakta işin tamamlanması ise farklı edimleri yerine getiren emek ve emeğin sahip olmadığı bir otorite tarafından sağlanmaktadır (Mendel, 2005: 238).

Braverman (2008: 109-110) denetimin Taylor'dan önce yönetimin temel niteliği olduğunu fakat Taylor'dan sonra farklı boyutlar kazandığını öne sürmektedir. Taylor, emeğin üretim süreci üzerindeki denetiminin ancak sınırlı ve kısıtlı bir sorumluluk dâhilinde var olabileceğini savunmaktadır. Burawoy (2015:75) da bu görüşü desteklerken; Taylorist yönetim biçiminde işin nasıl icra edileceğinin otorite tarafından işçiye dikte edildiğini öne sürmektedir. Çünkü ancak bu sayede işçilerin yaptıkları işle ilgili sahip oldukları bilgi iktidar aracı olmaktan çıkacak; kafa emeği ve kendisi arasındaki ilişki zayıflatılacaktır (Zorlu Günok, 2018: 78). Böylelikle üretimin kontrolü doğrudan üretici tarafından değil üretim araçlarının mülkiyetini elinde bulunduran sermaye sahipleri ya da temsilcileri tarafından sağlanacaktır (Witthof, 2004: 75).

İşin tasarımından uygulanmasına kadarki süreç içerisinde kafa ve kol emeğinin birbirinden ayrılmasının nedeni budur. Emek süreci, otoriteyi elinde bulunduran yönetim tarafından denetim altına alınmaktadır. Taylor'un zorunluluk olarak gördüğü nokta budur (Aydoğanoglu, 2011b: 62-64). Böylelikle işçinin işe yönelik sahip olduğu bilgi işletme yönetiminin elinde toplanmakta; ayrıca işin planlanması ve bilgisinin el emeğinden farklılaştırılmasıyla üretim maliyetleri azaltılmak istenmektedir (Zorlu Günok, 2018: 78,189). Bu sayede emek denetim altına alınabilmektedir. Aksi takdirde yönetim kendini sınırlamış ve engellemiş olmaktadır (Aydoğanoglu, 2011b: 64-65).

Taylorizme göre işin küçük parçalara ayrılıp alt gruplara dağıtılması sayesinde denetim kolaylaşmakta ve üretim kısa zamanda yerine getirilmektedir (Sarpkaya, 2008: 2). İşin hangi yöntemle, nerede ve nasıl yapılacağı yönetim tarafından planlanmaktadır. Emek ise işi yönetimden aldığı talimatlar doğrultusunda belirli kurallara göre yerine getiren bağımlı araçlar haline gelmektedir. Kısacası iş, işyerinde hiyerarşik denetim eşliğinde talimatlarla yerine getirilmektedir. Görüldüğü üzere emek özne durumundan nesneye dönüşmüştür (Aydoğanolu, 2011b: 65; Güngör Delen, 2017: 18). Braverman'a göre (2008: 144-145) de Taylor sistemiyle emek süreci işçilerin sahip olduğu zanaat bilgisini ve özerk denetimi çekip alan ve onları sistemin birer dışlisine dönüştüren bir yapıya bürünmüştür. İşçiler artık zanaatkardan işletmenin canlı bir aracı haline gelmiştir. Emeğin nesneleşmesine neden olan aslında bu yapıdır. Tasarım ve uygulamanın birbirinden ayrılmasıyla emek vasıfsızlaştırılmış; işin parçalanmasıyla tasarım tamamen sermayeye ait olmuştur (Burawoy, 2015: 36).

Zaman içerisinde artan işbölümü, vasıfsızlaşma ve denetim döngüsü kendi içerisinde birbirini sürekli izleyen bir çark halini almıştır. İş bölümü arttıkça sermaye denetim gücünü kullanmakta; denetimin artışı işi daha çok vasıfsızlaştırmakta ve hatta ucuzlatmaktadır. Devamında ise vasıfsızlaşan emeğin denetimi daha kolaylaşmaktadır (Braverman, 1974'ten akt. Yücesan Özdemir, 2002: 437-439).

Yücesan Özdemir (2002: 452) Braverman'ın söz konusu dönemdeki vasıfsızlaştırma tezinin emeğin üretkenliğini arttırmak için öne sürülen stratejilerden biri olduğunu ve emek süreci teorisinin doğal yapısı gereği ortaya çıktığını savunmaktadır. Bunu da kapitalistin sermaye birikimi elde edebilmesi için üretim sürecini daimi olarak yineleme eğilimine bağlamaktadır.

Dolgun'a (2005b: 14) göre ise sistematik denetimin bilimsel yönetim ilkelerinin temelinde yer alması gözetimin karakteristikleriyle desteklenmektedir. Çünkü sözü edilen yönetim felsefesinin her aşamasında "görev" işveren ya da işveren adına hareket eden yönetim tarafından planlanmaktadır. Yönetim kontrolündeki gözetim pratikleri ise denetimin emek üzerindeki sınırlandırıcı etkisini pekiştirmektedir. Taylor'ın (2016: 37-101) üzerinde durduğu gibi yapılacak işin detayları, kullanılan araçlar, işin yapılış şekline yönelik yazılı talimatlar ya da işin bitiş süresi ile başarı ve başarısızlık durumlarında uygulanacak ödül ve cezalar önceden işçiye bildirilmekte ve işin ona uygun şekilde yapılması istenmektedir. Taylorizm bu yönüyle karakteri

gereği emek süreçlerini denetim altına almanın en keskin stratejisi olarak görülmektedir (Öğüç, 2018: 62).

Tasarım ve uygulamanın birbirinden ayrılması emek sürecinin de kendi içerisinde bölünmesini zorunlu kılmaktadır. İşçiler emek süreci içerisinde üretim ilişkilerine yönelik görüş geliştirmek bir yana kendi parçalanmış işlerine dahi müdahale edememekte; işin bütününden uzaklaşmaktadır (Burawoy, 2015: 53). Kısacası daha bireysel hale gelen işçinin görev tanımında yer alan neyin nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiği yönetim tarafından belirlenmektedir. Burada önemli olan, hedeflenen işin ve beklenen sonucun gerçekleşmesidir.

Taylorizm'in mekanize olmuş biçimi ise Fordizm olarak adlandırılmaktadır ve bir üretim organizasyonunu ifade eder. Bu üretim organizasyonu, kitle üretimine olanak tanıyarak seri bir biçimde üretimin devamlılığını sağlamaktadır (Bayrakçı, Çağlayan, 2018: 321). Fordist üretim biçimi adını Henry Ford'un fabrikalarında kullandığı üretim metodundan almaktadır. Henry Ford her ne kadar seri imalatın babası olarak görülsede bu üretim biçimi ilk kez Eli Whitney tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Ateşli silahlar üreten Whitney tüfeklerin farklı parçalarını çıkartan makineler kurmuş; birbirine geçen parçalar sayesinde ayrı ayrı monte etmek yerine zaman tasarrufu sağlayarak parçaların birleştirilmesini sağlamıştır. Bu yöntem saat, daktilo, dikiş makinası, bisiklet gibi küçük endüstrilerde diğer pek çok üretici tarafından 19.yüzyılda kullanılmıştır. Fakat araba endüstrisi gibi kapsamlı ve büyük bir endüstriye uygulamak ve seri imalata geçmek yaratıcılık gerektirdiğinden sisteme adını veren, Ford'un üretim biçimi olmuştur. Sistemi geliştiren ve üretime uyarlayan Ford, yürüyen montaj bandı sayesinde işin işçiye getirilmesini sağlamıştır (Pollard, 1995: 30-31).

Fordist üretim biçiminde üretim seri ve senkronize biçimde fabrikalarda gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla düzenli bir hareket planı bulunmaktadır. İş, işçiye getirilmekte ve imalatı oluşturan parçalar dikkatle incelenmektedir. Tüm üretim ögeleri tek bir mekânda toplanmakta işverene tasarruf sağlayarak maliyet avantajı sunmaktadır (Pollard, 1995: 33; Sarpkaya, 2008: 2). Makineler sabit konumlarından kurtularak emekle birlikte yeniden düzenlenmiştir. Bu yönüyle Taylorizm bir adım ileri taşınmış; Fordizm; Taylorizm'in en yüksek aşamasını oluşturmuştur (Şahin, Gökten, 2013: 124). Ford'un 1907 yılında üretime geçtiği ilk otomobilin üretim sürecinde kullandığı üretim bantları ise "bilimsel yönetim ilkelerinin" uygulandığı ilk

Üretim tarzıdır. Fordist retim standartlaşarak işçiler grubu senkronize hale getirilmiştir. (Dolgun, 2008: 85).

İşin bant üzerinde çalışanların elinin altına denk gelecek şekilde bel hizasında getirilmesi, eğilme ve uzanma hareketlerinin en aza indirilmesi üretim sırasında dikkat edilen bazı örneklerdendir. Bu sayede zaman ve enerji kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmıştır (Pollard, 1995: 33). Kısacası Fordist retimdeki Taylorizm yürüyen montaj hattıyla güçlendirilmiş bir yönetim yahut bir düşünce biçimidir. Her iki sistem de birbirinden beslenmektedir. Dolayısıyla ikisini birbirinden ayrı düşünmek oldukça zordur (Zorlu Gnok, 2018:98).

Fordist retim biçiminde yönetimin tek bir hamlesiyle montaj hattı üzerindeki hız arttırılmış olağanüstü bir emek yoğunluğuna tabi tutulan işçiler aynı şekilde yoğun bir denetimle karşı karşıya kalmıştır (Braverman, 2008: 154). Senkronize biçimde yürütülen üretim tek bir aşamasında meydana gelebilecek küçücük bir aksaklık tüm sistemi alt üst edeceğinden denetim ve gözetimin biçimselliğe brnş kaçınılmaz olmuştur. Burada disiplini sağlayan g montaj hattıdır. Denetleyen ile denetlenen arasında köprü görevi gören montaj hattı, denetçiyle işçi arasındaki ilişkiyi görünmez hale getirmiştir (Aydoğanoğlu, 2011b: 90). İşçiler makinelerin temposuna ayak uydurmak zorunda olduklarından dinlenme ve yemek saatleri ile kısa süreli molalar standart srelere bağlanmış; hatta işçinin konumu makine sistemlerinin düzenlenişine göre belirlenmiştir. İlerleyen dönemlerde ise denetim çemberi yalnızca çalışma sürelerini kapsayan özelliğinden uzaklaşarak toplumsal yaşamı içerisine alan ve yaşamın tüm alanlarına yansıyan bir yapıya brnmştir. Dünya genelinde çalışanlar standartlaşmadan ötürü aynı zaman dilimi içinde yaşamaya başlamış; aynı saatlerde yatan, kalkan, işe giden ve eve dönen bireylere dönüşmüşlerdir. Kısacası işçiler pasifleştirilmiştir (Dolgun, 2008: 85-86).

Fabrikalarda çok fazla işçinin çalışması ve onların bağımsız tutumları yönetimin denetim olgusuna duydukları ihtiyaı arttırmıştır. İşçilerin denetlenmesi ve disiplin altına alınması, verimliliğin en üst düzeye çıkarılması ve makinelerin tam ve etkin kullanımına ilişkin etkili yöntemler aramayı zorunlu hale getirmiştir (Sarpkaya, 2008: 2). Kısacası denetim zorunlu hale gelmiştir. Taylor denetimi işyeri içerisinde ve çalışma süreleri ekseninde sınırlandırırken; Ford denetimi işyeri dışına taşmıştır. Fordizm'de işçi sınıfı kültürü oluşması açısından çalışanların gündelik yaşamları yakından takip edilmiştir (Aydoğanoğlu, 2011b: 69-72). Dolayısıyla Taylorist yönetim anlayışının işletmelerde yaygınlık kazanması Fordist retim sistemiyle

bütünleştğinde emeğin denetimi sermaye açısından oldukça kolaylaşmıştır (Zorlu Günok, 2018: 100). Denetimi yapboz parçalarına benzetecek olursak insanın makinevari bir biçimde yalnızca işyeri sınırları içerisinde denetlenmesi o yapbozun büyük bir parçasının oyun dışında bırakılması anlamına gelmektedir. Çünkü insan programla yönetilen bir makineden farklı olarak duygularıyla hareket eden ve davranışlarını karmaşık güdülerin etkisiyle şekillendiren bir varlıktır (Ruben,2011: 41). Bu nedenle denetimin her alanda kendini göstermesi kaçınılmaz olmuştur.

1960'lı yılların sonundan itibaren talebin özel hale gelmesi ve daha parçalı bir yapıya bürünmesi üreticileri üretimde değişiklik yapma yoluna yönlendirirken; özellikle büyük işletmelerde karşılaşılan denetim sorunlarına ve yönetim stratejilerine değinilmesini gerekli kılmıştır. Yönetimin daha fazla kesiminin emeği izlemesi denetimi hantallaştırmış, maliyetler artmış, bilgi akışı yavaşlamıştır. Sermayenin tüm sistemi kurallarına göre devam ettirmek istemesi işletmeyi nihai amaçlarından saptırmıştır. Yönetici ve işçilerin motivasyonunu kaybetmesi ise tatmin duygusunu azaltmış ve yabancılaşmayı arttırmıştır. Bu da işçilerin işe gelmeme, direnme davranışlarıyla sonuçlanmış sermayenin maliyetlerini yükseltmiştir. Üretim ve denetim pratiklerinin Taylorizmin ötesine geçişini sağlayan da bu etmenler olmuştur (Lyon, 1997: 176-177).

Fordizm sonrası döneme geçişi hızlandıran bir diğer etmen de Ford'un sisteminin kendi içerisinde birtakım çelişkiler yaratmasıdır. İşçilerin monoton ve bir o kadar yoğun denetimle karşı karşıya kalması emeğin direnç göstermesine neden olmuş; grevleri arttırmış ve işgücü devrini hızlandırmıştır. Çözüm olarak ücretler arttırılsa da beklenenin aksine işe yaramamıştır. Piyasadaki talep dalgalanmalarının ve müşteri tercihlerinin sürekli değişmesi üretim sürecinin esnekleşmesi gerektiğinin sinyallerini vermiştir (Strangleman, Warren, 2015: 111).

1.3.2. Fordizm Sonrası Dönem ve Neotaylorizm

Çalışmamızın giriş bölümünde kapitalizmin doğası gereği çatışmalarla tetiklenen krizlerin üretim süreci üzerinde yarattığı etkiye değinmiştik. Uca (2016: 18-19) da benzer şekilde kapitalist sistem var oldukça krizlerin var olacağını ileri sürmekte ve sistemin bu krizlerle kendisini yeniden üreteceğini savunmaktadır. Ona göre değişen; etki alanı ve coğrafyadır. Süreç içerisinde iletişim ve enformasyon teknolojilerinin gelişmesi ve bu gelişmelerin üretim araçlarına yansması gerek

emeğin niteliğindeki değişimi gerekse sermayenin üretimi planlama politikası ile emek taleplerini uyumlaştırma çabasını beraberinde getirmiştir.

20. yüzyılın ortalarından itibaren üretim sürecinde yaşanan farklılaşmalar fordist üretimin keskin hatlarla belirlenmiş sınırlarını yumuşatarak yerini esneklik uygulamalarına bırakmıştır. Üretim sürecindeki esnekleşme emek sürecini derinden etkilemiştir. Harvey'e göre esneklik, Fordizmin katılıklarıyla ile karşılaştırıldığında birbirinin zıttıdır. En önemli kilit noktası ise yeni yöntemlere ve hıza olanak tanımasıdır. Böylelikle önceden bilinmeyen üretim sektörleri ve yeni piyasalar ortaya çıkmış; finans hizmetlerinde önceden var olmayan yöntemler geliştirilmiştir. Dahası; ticari, teknolojik ve örgütsel yeniliklerin temposu büyük ölçüde artmıştır. Emek süreçleri, işgücü piyasaları, ürünler ve tüketim kalıpları bu esnekliğe dayalı olacak biçimde oluşturulmaya başlamıştır (Harvey, 2019: 170).

Kâr hadlerinde meydana gelen düşüşler ve işletmelerin dış piyasalarla bütünleşme eğilimini arttırması üzerine rekabet edilebilirlik önem kazanmaya başlamıştır. Rekabetin artması, dış piyasalarla bütünleşme eğilimi, maliyetleri azaltma isteği işletmeleri en az girdiyle en fazla üretimi yapabilmelerine imkân sağlayacak yeni arayışlara itmiştir. Böyle bir ortamda teknik iş süreçleri ve emek süreçlerinin yeniden yapılanması ihtiyacı gündeme gelmiştir (Tunçcan Ongan, 2005: 91-94). Japonya'nın önemli işletmelerinden olan Toyota'da baş gösteren ve sonrasında dünyaya yayılacak üretim sistemindeki değişimler dönemin mihenk taşı olmuştur.

1950'lerde Toyota'nın emeği arttırmaksızın üretim artışını sağlama arayışı bant sistemini Ford'un üretimine nazaran farklılaştırmalarıyla devam etmiştir. Aslında ortaya çıkan yeni üretim biçiminin Fordizm'den farkı hedefe ulaşma şeklindedir ve Taylorizme alternatif olması için geliştirilmemiştir. Burada beklenen, işçilerin ürünleri hakkındaki bilgilerini üretim sürecine dâhil etmeleridir. Böylelikle işçilerin emek gücü aşırılıkları veya gereksiz hareketleri kolaylıkla keşfedilebilecek ve bunların ortadan kaldırılması için iyileştirme önerileri işe yine en hâkim olan aynı emek gücü tarafından geliştirilebilecektir (Dohse vd., 1985: 128).

Çalışma standartlarının tüm işçilerin anlayacağı şekilde düzenlenmesi, üretimdeki tüm kaynakların optimize edilmesi ve kayıpların en aza indirilmesini sağlayacak uygulamaların geliştirilmesiyle yüksek üretim kapasitesine ulaşılması hedeflenmiştir. Üretim sürecine yönelik tüm gerekli bilgilerin işçilerle paylaşılması çalışma standardının yakalanması için gerekli görülmüştür. Ford'un üretim sisteminden farklı

olarak Toyota üretim sistemindeki montaj bandında monte edilecek ürün, ürünün yapılacağı anda ve gereken miktarda gelmekte; fazladan üretime ihtiyaç duyulmamaktadır. Böylelikle stok yapma maliyeti de ortadan kaldırılmış olmaktadır (Ohno, 2018: 61-65, 151).

Strangleman ve Warren (2015: 129) da yeni dönemde işletmelerin küresel ekonomiye uyum sağlayabilmesi için piyasadaki değişimlere hızlı bir biçimde yanıt verebilmenin başat bir faktör olduğunun üzerinde durmaktadır. Onlara göre Fordizmin pek çok özelliği önemini yitirmiş; üretim yapısı değişimlere kapı aralamıştır. Üretim yapısı içerisinde; imalat alanının daraltılması, daha az girdiyle daha fazla çıktının elde edilmesi, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak kalite süreçlerinin yaygınlaşması ve üretimde sürekli gelişmelerin sağlanması gibi durumlar göze çarpmaktadır (Tunçcan Ongan, 2005: 94-95).

Sayılan durumlar göz önüne alındığında yeni üretim örgütlenmelerinin en dikkat çeken biçimi “yalın üretim” olmuştur. Yalın üretim; “kapsamlı bir eğitime ve çok yönlü becerilere sahip çalışanların zihin ve beden emeğini bir arada kullanarak onların yetki alanını genişleten, onlara katılımcı çalışma ortamı sunan bir üretim modeli” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu üretim modelinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile esnekleşen üretim sistemi mevcuttur. Söz konusu esneklik ürün çeşitlendirme ve üretim miktarı dalgalanmalarına hızlı bir şekilde cevap vermektedir (Rineheart, 2012: 53).

Fakat esnek üretim sermayeye avantaj sağlarken aynı şeyi emek tarafından görebilmek mümkün olmamış; emek piyasası radikal bir dönüşüm geçirmek durumunda kalmıştır. Çalışanlar yeni üretim şeklinde yüksek işsizlik oranları ile karşı karşıya kalmış; kimi vasıfların yok edilmesi ile yüzleşmiştir. Oluşan yeni vasıf düzeyleri değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilme ihtiyacıyla bir araya geldiğinde emeğin sermayenin arzusuna göre hareket etmesine neden olmuştur. Öyle ki esnek çalışma rejimleri sermayeye emek gücünü daha verimli ve karlılığı artıracak şekilde kullanabilme imkânı tanımıştır. Dolayısıyla ortaya yeni ve oldukça esnek çalışma biçimleri çıkmıştır. Yarı zamanlı, geçici zamanlı istihdam biçimleri bunlardan bazılarıdır. Benzer şekilde ortaya çıkan taşeron türü istihdam şekli yaygın hale gelmiştir. Yaşanan dönüşüm, çalışanların pazarlık güçlerinin yara almasına neden olmuş; örgütlü işçi hareketi altındaki zemin kayganlaşmıştır (Harvey, 2019: 171).

Fordizm sonrası dönemde sadece üretim alt yapısının değişmesi emeği yakından etkilememiştir. Aynı zamanda üretimin teknik iş süreçlerinin dışında emek süreçleri de doğrudan ve dolaylı şekilde söz konusu değişimden etkilenmiştir. Bu gelişmeler emeğin üretim araçlarıyla arasındaki ilişkileri etkilemesinin yanı sıra üretim araçlarının denetleyicileri ve birbirleri arasındaki ilişkileri de etkisi altına almıştır (Tunçcan Ogan, 2005: 96).

Dolayısıyla üretim yapısının değişmesi neticesinde sermayenin işçiye yaklaşımının farklılaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Taylorist modelde kullanılan üretim biçiminin yerini esnek üretimle birlikte üretici kitlesinde değişimlere yol açan yeni bir düzene bıraktığı görülmektedir (Aydoğanoglu, 2011b: 76; Strangleman, Warren, 2015: 132). Bu değişimler özellikle emek profilinin niteliğinde karşımıza çıkmaktadır. Emeğin vasıf düzeylerinin göreceli olarak artırılması; dolayısıyla fiziksel kapasitelerinin yanı sıra zihinsel kapasitelerinin de üretim sürecine dâhil edilmesi, kararlara etkin katılımlarının sağlanması gibi değişimlerle üretici güçlerin yeniden tasarımı yoluna gidilmiştir. Dolayısıyla emek sermaye arası ilişkiler uyum ve işbirliği ekseninde yeniden düzenlenmeye başlamıştır (Tunçcan Ogan, 2005: 97).

Yeni düzende Japon yönetim sisteminin üretim üzerinde gösterdikleri titizlik ve hassasiyetin aynı şekilde üretim sisteminin bir bileşeni olan denetim sistemi üzerinde de etkisinin olduğu aşîkârdır. Bu üretim sisteminde emeğin denetimi görünmez hale gelmiş; işyerinde TKY uygulamaları başlamıştır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi ile bireysel pazarlığın önem kazanması sonucu toplu pazarlık sistemi işlevselliğini gitgide yitirmeye başlamıştır (Aydoğanoglu, 2011b: 76-77; Sarpkaya, 2008: 3). Lyon'un "dağınık gözetim" ifadesiyle kavramsallaştırdığı yönelim sermayenin verimlilik, üretkenlik ve karlılık arayışında etkili olmuş; Taylorizmi teknolojikleştirmiştir. İşçiler, teknoloji sayesinde işe daha fazla hâkim olma tahayyülüne inandırılmıştır. Onları disipline eden ve işletmenin kurallarına birebir uymaya iten davranışın altında ise bu duygu yer almaktadır (Lyon, 1997: 187-188). Dolayısıyla her ne kadar yaşanan gelişmeler çalışanları özgürleştirici bir özellik taşıyormuş gibi görünse de denetim ve gözetim araçlarının gelişmesiyle sermayenin kontrol gücü gizlenerek artmış; muğlak bir tahakküm ve kudrete dönüşmüştür (Witthford, 2004: 78-79).

Üretimin değişmesiyle farklılaşan ve görünüşte bağımsızlaşan işgücü kendini gerçekleştirme ihtiyacı içerisinde. Taylorist modelde makineyi çalıştıran ve kontrol eden işçiler, mevcut süreçte makineyi programlayan işçilere dönüşmüştür. İşçilerin

üretim aracından gitgide uzaklaşması üretilene yabancılaşmasını bir kat daha arttırmıştır. Yabancılaşma artık çalışanların karakterinde de değişim yaratmaktadır. Yabancılaşmayla gelen değişim; çalışanın karakterini, mücadelesini ve dünyaya karşı duruşunu esnekleştirmektedir (Sarpkaya, 2008: 4-5).

Neotaylorist emek denetimi içerisinde bazı kavramlar kilit rol üstlenmekte birbiri içerisinde özdeşleşmektedir. Post fordist dönemle açığa çıkan neotaylorist yönetimle birlikte önem kazanan kavramlar arasında liderlik, işletme kültürünün oluşması, eğitimin kurumsallaşması, özdenetim, sürekli geliştirme, takım çalışmaları yer almaktadır (Zorlu Günok, 2018: 133). Çalışmamız içerisinde bu kavramlara ikinci bölümde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Yalın üretim sistemlerinin üretim ve teslim süreçleri açısından hassas olması ve kaliteli üretim sorumluluğu yönetimi, denetimi sıklaştıracı birtakım zorunluluklara yöneltmiştir. Böylelikle işçileri işletmeye ve onun hedeflerine bağlı kılmanın önü açılmıştır (Rinehart, 2012: 62). Yaşanan yoğun teknolojik gelişmeler emeğin denetim altına alınmasını daha kompleks bir yapıya büründürmüştür. Dolayısıyla bu kompleks yapı; standardizasyon, verimlilik, yoğunlaştırma ve kontrol yöntemlerinin bir bütün olarak üretim sürecine uygulanmasına kapı aralamıştır.

Özellikle Fordizm öncesi dönemlerde hiyerarşi tabanlı denetim uygulamalarının işlevselliğini yitirmesi ve bürokratik düzenlemelerin üretim koşullarını uyumsuzlaştırdığı gerekçesiyle üretim örgütlenmesinde değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur (Aydoğanoglu, 2011b: 76). Yönetimin denetiminden öte burada çalışanların kendi kendini denetlemesi / disipline etmesi söz konusudur ve yine işçiler geleceği düşünerek bu duruma uyum göstermektedir (Lyon, 1997: 188).

Sanayi üretimi öncesinde ve sırasında emeğin değişen yapısı anahatlarıyla bu şekildedir. Fakat ilerleyen dönemlerde sanayi üretiminin genel ekonomi içerisinde payının azalması, hizmet üretiminin payının artması emeği de yakından etkilemiştir. Çünkü değişen ve ortaya çıkan yapı içerisinde hâkimiyet hizmet üretimi üzerindedir. Dolayısıyla hizmet üretiminde üretim sonucu ortaya çıkan ürün (meta) sanayi sektörüne nazaran daha karmaşık bir hale bürünmektedir. Ayrıca yapısı ve özellikleri gereği iş temelde birebir insanlarla ilgilidir. İşçinin taşıması istenen vasıflar ise mekanik bir vasıftan ziyade insani ilişkileri içine alan vasıflardır. Bu nedenle hizmet üreten emeği de yakından incelemek yerinde olacaktır.

1.4. HİZMET ÜRETİMİ

Sanayi çağından bilgi çağına evrilen dönemde üretim süreçleri ve çıktıları farklılaşmaktadır. Yalnızca üretim süreçleri de değil beraberinde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan araçlar da değişmektedir. Yeni dönemin değişen çalışma koşullarını 2013 yapımı “The Internship” (Genç Çıraklar) filminde görmek mümkündür. Sanayi üretimini ve dönemin çalışma koşullarını konu alan “Modern Zamanlar”ın tersine bu filmde standart ve tekdüze olan üretim biçiminin rutinliğinden uzaklaşıldığına vurgu yapılmaktadır. Her ne kadar değişen yönetim anlayışı Google gibi uç bir örnek üzerinden değerlendirilmiş olsa da her iki üretim şekli arasındaki farkların görülmesi açısından belirgin ipuçları göze çarpmaktadır. Koçak ve arkadaşları (2019) yaptıkları çalışmada bu değişimi emek üzerinden açıklamışlardır. Onlara göre Modern Zamanlar’ın beden işçisi algılamaktan, düşünmekten ve yargılamaktan yoksundur. Dolayısıyla da duygusuz ve eylemsizdirler. Geleneksel iş ve çalışma ortamının yol açtığı otoriter kişilik örüntüsü gösteren emek, o dönemin koşulları içerisinde kendi doğasına yabancılaşmaktadır. Günümüz zihin işçisinin anlatıldığı “The Internship” filminde ise çalışanlarının eleştirel düşünme, kritik problem çözme, strateji geliştirme ve ekip çalışması gibi yetkinliklerini desteklemek için sermayenin başvurduğu uygulamalara dikkat çekilmektedir. Acaba gerçekten bu uygulamalar emek yetkinliklerini desteklemek amacıyla mı yapılmaktadır? Yoksa bu yetkinliklerin birer denetim aracına dönüşmesi mi sağlanmaya çalışılmaktadır? Filmde uygulamalar; oyun, yaratıcılık, etkileşim gibi kavramlar üzerinden nitelendirilmişse de gerçek hayatta aynı etkiden bahsetmek ya da bunları yalnızca emeğin değişiminden kaynaklandığını söylemek mümkün müdür? Bu soruların cevap bulabilmesi için söz konusu etkiyi emeğin konumu üzerinden ele almak daha anlamlı olacaktır.

Günümüzde sermayenin otoriter yapısından sıyrılarak bilgi çağının iş ve emek kavrayışını farklılaştırdığı düşünülmektedir. Bunda özellikle hizmet üretiminin temel üretim aracının emek olmasının etkisi büyüktür. Çünkü hizmet üreten işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesi ve sürdürülebilir bir iş başarısına sahip olabilmesi üretilen hizmetin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla işletme için değer yaratan, verimliliği ve kârı arttıran belirleyici unsurun emek olduğu görülmektedir. Peki gerçekten sermayenin emeğe atfettiği değer mi değişmektedir? Yoksa sermaye, artık değeri yaratmak için günün koşullarına uygun nitelikte yeni arayışlara mı girmiştir? Bu kendi içerisinde bir paradokstur.

Günümüzde emeğin değerin ve yaratıcılığının sanayi üretimine nazaran arttığı, üretim ilişkileri üzerinde daha fazla söz sahibi olduğu ileri sürülse de sistem sanayi üretimindeki şekliyle tek düze ve vasıfsız işleri üretmeye devam etmiştir ve etmektedir. Katı kurallara dayanan ve standart çalışma koşullarının yoğun biçimde görüldüğü çağrı merkezleri, finans sektörü, seyahat ve turizm sektörü çalışanları bunlardan yalnızca küçük bir kısmıdır. Bu tür çalışanlardan beklenen yalnızca işin devamlılığının sağlanmasıdır. Dolayısıyla sermaye işin devamlılığının yüksek verimlilikle sağlanması için farklı yöntemlere başvurmaktadır. Emeğin hizmet üretimindeki yeri ve önemi tartışmalarından hareketle bu bölümde öncelikle sanayi üretiminde ortaya çıkan; hizmet üretiminin ilk çalışanları olarak adlandırabileceğimiz büro işçilerine değinilecek; ardından öncelikle büro işçilerinin emek süreci içerisinde geçirdiği evrim, hizmet üretiminin gelişimi, hizmet işçilerinin konumları itibarıyla denetim sorunsalı üzerinde durulacaktır.

Sanayi üretimine geçiş itibarıyla zaman içerisinde sermaye birikimi genişlemiş; bu genişleme işçi yapısına da etki etmiştir. Nitekim sermaye başlarda kendisinin gerçekleştirdiği yönetim, üretim sürecinin tasarım, analiz ve planlaması ile tüm süreçlerin denetimi ve ticari pek çok işlevi kendisi yerine getirirken üretim alanının ve işletme organizasyonun genişlemesiyle birtakım işlevleri çalışanlara devretmeye başlamıştır. Bunun sonucunda büro işleri, muhasebe ve kontrol, satın alma ve satış, denetim, planlama ve teknik görevler sermaye adına çalışan işçilere devredilmeye yani beyaz yakalı istihdamı karakterize eden süreç işlemeye başlamıştır (Bain, Price, 1983: 48).

Böylelikle kapitalist üretim süreci içerisinde hizmet üretimine geçiş ilk olarak büro hizmetleriyle yaşanmıştır. Yönetime yardımcı ve tamamlayıcı işler büro çalışanları tarafından yürütülmeye başlanmış ve yönetim, üretim sürecini bürolardan yönlendirmiştir. Bu bürolarda üretimde olup bitenler izlenirken kayıtlar tutulmuş; muhasebe işlemleri yine bu bürolarda yapılmıştır. Tüm kayıtlar toplandıktan sonra hazırlanan raporlar sayesinde ise belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı yine burada gözden geçirilmiştir (Braverman, 2008: 235). Büro çalışanlarının üretim süreci üzerindeki bu hâkimiyeti Poulantzas tarafından entelektüel denetim olarak kavramsallaştırılmıştır. Ona göre konumları ve biçimsel olarak zihinsel emekleri itibarıyla büro işçileri üretimin gizli bilgisine sahip olmuşlardır (Wright, 2016: 179).

Her ne kadar sanayi üretimi içerisinde üretimi gerçekleştiren mavi yakalılar yoğun olarak varlık gösterse de bu işçilerin yanında yönetimin idari işlerini yerine getiren

büro işçilerinin sayıları gün geçtikçe artış göstermiştir (Braverman, 2008: 241,277). Fakat yeni gelişen bu grup mavi yakalılarda olduğu gibi hiçbir zaman tam anlamıyla bir proleter olarak anılmamıştır. Çünkü ayrıcalıklı görülen konumları, ücretlerinin mavi yakalılarınkine oranla yüksek oluşu, rahat çalışma ortamları ve yönetici ve denetleyici pozisyonlara yükselme şansları onları mavi yakalı çalışanlardan uzak tutmuştur. Buna bir de işverenlerin ofis personelinin sadakat ve bağlılığını güvence altına almadaki çıkarları eklenince yeni yeni belirginleşen beyaz yakalıların kendilerini üstün olarak değerlendirmeleri kaçınılmaz olmuştur (Lockwood, 1983: 58). Üretim sürecinde her ne kadar bu iki ayrı kesim arasında bir üstünlük mücadelesi yaşansa da sonuç olarak iki taraf sermaye için çalıştığından beyaz yakalıların da denetim altına alınması gerekli görülmüştür.

Başta zanaatkarlara benzetilen büro çalışanları kullandıkları iş gereçleri ve sürecin tamamının denetim ve kontrolünde söz sahibi olmaları bakımından üretim sürecinin bütününe hâkimken; ilerleyen dönemlerde onlar da yavaş yavaş Taylor'un denetim sistemine maruz kalmışlardır. Muhasebecinin genel gözetimi altında faaliyetlerini sürdürmeye başlayan büro çalışanlarının işlerinin parçalanması ve standartlaştırılması Taylor sisteminin temel kavramlarının büroya uygulandığının bir göstergesidir. Bunun nedeni sermayenin fabrikada olduğu gibi büro çalışanlarının da üretimini arttırma istekleridir. Böylece günlük rutin çalışmaların kayıtları tutulmaya başlanarak, çalışanların etkinlik düzeyleri arttırılmaya çalışılmıştır. İşlerin standartlaştırılıp rasyonelleştirilmesi gün içerisinde yapılan her türlü faaliyetin ölçülmesiyle sonuçlanmıştır. Söz konusu denetimler, yönetimin müdahalesinin büro işçilerine de kaydıgının canlı birer kanıtı niteliğindedir (Braverman, 2008: 287-288).

Hizmet üretiminde emeğin denetimi yalnızca imalat sanayi ile sınırlı kalmamıştır. Benzer denetim şekillerine yalnızca hizmet üreten işyerlerinde de rastlanmaktadır. Örneğin 1919 yılında Ford'un hizmete açtığı Detroit'teki hastanede hareket israfını önlemeye yönelik tedbirler alınmıştır. Hastanenin tasarımı ve işin örgütlenmesi israfı önleyecek biçimde tasarlanmıştır. Bu sayede hemşirelerin gereksiz merdiven inip çıkmalarından fazla yürümesine kadar pek çok gereksiz faaliyet minimuma indirilmeye çalışılmıştır. Ford'un uyguladığı tekniklerin bütünüün işleyişi; verimlilik ve maliyet etkinliğine dayanacak şekilde yönlendirici otoriteyi piyasaya emanet eden bir yapıya büründürmüştür (Ulutaş, 2011: 69-70).

Teknolojinin gelişmesiyle bilgisayar sistemleri kullanılmaya başlanmış büro işlerinin basite indirgenip standartlaştırılmasında ve kontrolünde bilgisayar sistemlerine

önem verilmiştir. Özellikle bilgisayarla birlikte gelişen veri işleme sistemleri iş bölümünü hiyerarşik tabanlı katmanlaştırırken (sistem yöneticileri, sistem analizcileri, programcılar, bilgisayar konsol operatörleri vb. gibi) işin basitleştirilmesi ve rutinleştirilmesi de ölçümü kolaylaştırmıştır. Böylelikle hız dürtüsü ön plana çıkmıştır (Braverman, 2008: 305,310).

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler yine geçmişin sıkı denetiminin benzer etkisinin farklı uygulamalarla devam ettiğini göstermektedir. Örneğin, Boston'da faaliyet gösteren bir şirkette, geliştirilen yazılım sayesinde, işverene çalışanların her türlü eylemine müdahale edebilme olanağı tanınmıştır. Yazılım sayesinde bilgisayar başında işlem yapan çalışanların tuş vuruş sayıları kaydedilmiş, müşterilerin kredi kullanım oranları ve hesapların takibi kolaylaştırılmıştır. Ayrıca yazılımla çalışanların kiminle ne kadar konuştuğu tespit edilmekte hatta ses tonları bile dinlenebilmektedir (Belton, 2019: <https://www.bbc.com/news/>). Örnekler ülkemizde de çoğu sektörde rastlanmaktadır. Yeri geldikçe bu tür örnekler değinilecektir. Fakat günümüz çalışanlarına geçmeden önce beyaz yakalıların tarihsel süreç içerisinde nasıl denetlendiklerine geri dönmek faydalı olacaktır.

Zamanla üretimin sermayeye zapt edilmesi, emeğin sermaye birikimi doğrultusunda ötelenmesi, emek ve sermaye yedeklerinin yeni sanayiler bulma telaşı ve toplumsal ilişkilerin birlik olma düşüncesinden uzaklaşması neticesinde hizmet alma ihtiyacı artmıştır (Braverman, 2008: 329). Böylelikle bürolara sıkışan işler kendi başına bir emek sürecine dönüşmüştür. Bu dönüşüm bilimsel yönetimin kendine has metotlarının da katkısıyla karakterize edilmiş yeni bir yapıya yol açmıştır. Üretilen hizmetler metalaşmaya ve dolayısıyla emek artı değer üretmeye başladıkça sermaye hizmetler üretiminde de sabit girdi ile daha çok çıktı elde etmeyi beklemeye başlamıştır.

Emek sürecinin değişime uğraması emeğin niteliğini de dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu etkilenişi 1970'li yıllarda öngören Toffler (1974: 336) sistemin biraz eğitim görmüş, tekdüze işlerde çalışmaya hazır, gözünü kırpmadan buyrukları yerine getiren, ekmek parası için otoriteye boyun eğen kişileri istemeyeceğini; onun yerine kritik kararlar alabilen, yeni çevrelerle başa çıkabilen, yeni ilişkileri anında saptayan kişileri tercih edeceğini savunmuştur. Kanaatimizce de günün koşulları dikkate alındığında emeğin niteliğinde yaşanması beklenen değişimler gerçekleşmiştir. Fakat ortaya çıkan yönetsel yenilikler halihazırda var olan sisteme hizmet etmek üzere geliştirilmiştir.

Yıllar içerisinde bilgi üretiminin temel ekonomik faaliyet alanına dönüşmesiyle kapitalist sistem, içinde bulunulan dönemin koşullarına bağlı olarak kendine yeni bir ekonomi anlayışı benimsemek durumunda kalmıştır. Söz konusu durum ücretli emek üzerinde de bazı değişimlere yol açmıştır. Kısacası mal üretiminin yerini alan hizmet üretimi emek süreci üzerindeki değişim ve dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Meydana gelen değişimleri Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden David Birch o yıllarda şu sözlerle ifade etmiştir: “*Artık imalat işinden çıkıp düşünme işine giriyoruz*”. Üretimin stratejik kaynağı olarak görülmeye başlanan “bilgi”ye yeni üretim sistemi içerisinde, paranın aksine pek çok kişi sahip olabilmekte ve onu üretebilmektedir (Naisbitt, 1987: 3-4). Artık hammadde “enformasyon”dur ve piyasadaki zorlu rekabet koşullarından korunabilmenin ve ayakta kalabilmenin yolu hammaddenin etkin ve doğru bir şekilde kullanılmasından geçmektedir (Dolgun, 2005a: 235).

Bauman (2015: 38-39) da benzer şekilde üretimdeki değişimi; büyük karların ve geleceğin sermayesinin kaynağı olarak fikirlerin ön planda olacağıyla açıklamaktadır. Çünkü fikir bir kez üretilmektedir ve üretilen prototipin çoğalması hizmeti talep eden müşteri sayısına bağlı olarak servet kazandırmaktadır. Sermaye ise ağır makineler ve fabrika personelinin oluşturduğu hantallığı atarak yanında bir evrak dosyası, kişisel bilgisayar ve cep telefonu ile hafif biçimde seyahat edecek konuma gelmiştir. Peki bu durum sonucunda sermaye açısından üretilen metaller arasında herhangi bir farklılık oluşmakta mıdır? Ya da emek açısından düşünecek olursak işçi her an her yerde üretim faaliyetinde bulunabilirken işin kontrolü üzerinde ne kadar söz sahibi olacaktır?

Bu soruların cevaplarına ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki diğere göre iyimser bir anlayış içerirken diğere yaklaşım durumu kötümser bir tutumla değerlendirmektedir. İyimser bakış açısıyla değerlendirildiğinde katma değer kaynağı kol gücünden zihin gücüne kayacağından bilgi üretmeye dayalı emek sürecinde hiyerarşik yapının bozulacağı, işçilerin tatmin edici ödül ve özgürlükçü çalışma olanaklarına sahip olabilecekleri ifade edilmiştir. Kötümser bakış açısına sahip olanlar ise, Taylorizm'in, emek süreci üzerinde egemenliğini sürdüreceği varsayımıyla hareket etmektedir. Böyle bir durumda elektronik tabanlı teknolojilerin işi; daha rutin, tekdüze, çalışanları ise daha vasıfsız hale getireceği savunulmaktadır (Parlak, Çetin, 2007: 111).

Braverman'a göre insan beyniyle gerçekleştirilen üretimlerde emek ürettiği metayı tükenmeyen bir dikkat ve kesinlikle planladığını zannederken aslında üretimin ardında yatan gerçek bunun "teknik ihtiyaçlar", "makinenin özellikleri" ya da "etkinlik gereklilikleri"nden kaynaklanmasıdır. Yine aslında tüm bunlar teknikten ziyade sermayenin ihtiyaçlarıdır. Emek ise sanki kendi adına ve içsel zorunluluklar yüzünden hareket ediyor algısıyla üretimi gerçekleştirmektedir (Braverman, 2008: 222). Dolayısıyla somutlaşarak üretim araçlarında vücut bulan zekâ; tahakküm altına alınarak üretimin başat faktörü haline getirilmekte ve sermaye elinde kolaylıkla nicel çıktılara dönüşmektedir. Zekâ birikiminin sermayenin ihtiyaçları doğrultusunda ölçülmesi ise kolaylaşmaktadır (Canaslan, Özer, 2010).

Braverman'ın (2008: 330-332) da savunduğu üzere; mal üretiminde emeğin yararlı etkileri fabrikada bir meta olarak cisimleşirken; hizmet üretiminde direkt emeğin yararlı etkilerinin kendisi meta haline gelmektedir. İşçi bunu sürekli hale getirip sermayenin çıkarına sunduğunda hizmetler alanında kapitalist üretim biçimi açığa çıkmış olmaktadır. Kısacası işçi ister mal üretsин ister hizmet, önemli olan emeğin biçimi değil onun emek süreci içerisindeki rolüdür.

Ayrıca hizmet üretiminde belirleyici unsur çalışanlar olmasına rağmen işin yapılışı ve hizmetin üretim şekline yine üretim araçlarının sahibi olan işveren karar vermektedir (Güngör Delen, 2017: 24). Tıpkı sanayi üretiminde kapitalizmin ileri boyutlara taşınması dolayısıyla işçinin makinenin boyunduruğuna girmesi ve makine-emek arasındaki uçurumun derinleşmesinde olduğu (Braverman, 2008: 223) gibi hizmet üretiminde de kullanılan araç kısmen değişikliğe uğrayarak süreci devam ettirmekten öteye geçmemektedir.

Burawoy, (2015: 94-95) da benzer görüşü desteklemektedir. Ona göre tasarım ve uygulama ayırımına tabi tutulan süreç içerisinde üretim biçimi değişse de sermayenin canlı kısmı işçi sınıfı olduğu için sermayenin emek üzerindeki tahakkümü devam etmektedir. Yani daha fazla verimlilik artışı sağlamak ve üretimin denetimini gerçekleştirmek adına çalışanların sahip olduğu bilgi nesnelleştirilerek sürecin bilgisi şeklini almaktadır (Narin, 2008: 18). Çünkü çalışanların zihninde oluşan bilgi ve karar alma yeteneği mekanik bir biçimde kayıt altına alınırsa sermaye kendi işçisine bağımlı olma zincirinden kolaylıkla kurtulabilecektir.

Aslında emek sürecinin sermayenin sorumluluğunda olması üretimin baştan sona sermayenin tasarımı ve kontrolü altında olduğunun bir göstergesidir. Böylece hizmet

üretiminde süreç işçinin denetiminden çıkmaktadır. İşçiye sorumluluk verilmesi yalnızca işin önem derecesi düşük kısımlarına ilişkin bir yetkilendirmedir. Bu da işçinin yeteneklerini kullandığıyla ilgili bir yanılsama yaratmaktadır (Güngör Delen, 2017: 17). Hatta böyle bir sistem içinde üretime yönelik tüm problemlerin yönetim tarafından belirlendiği ve çözümünden ise işçilerin sorumlu tutulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Nichols, Suğur, 2005: 137).

Görüldüğü üzere hizmet üretiminde sürecin içerisinde fiziken var olup sürece müdahale edemeyen yüksek niteliklere sahip çalışanlar vasıfsızlaştırılarak özgür ama prangalı kölelere dönüştürülmektedir (Güngör Delen, 2017: 24-25). Çünkü sermaye, emek gücünü satın alırken aslında onunla birlikte niteliği ve niceliğinin sınırları belli olmayan bir girdiyi satın almaktadır. Satın aldığı şeyin potansiyeli sınırsız olsa da işçilerin öznel durumu, geçmişleri, çalıştıkları sosyal koşullar ve işletmenin özel koşulları ile teknik düzenekler bu sınırsızlığı çevrelemekte yani sınırsızlığın sınırını çizmektedir (Braverman, 2008). Böylelikle emeğe tanınan özgürlük biçim değiştirerek emeğin elinden alınmakta; sermayenin düzenli rutininin hizmetine adanmaktadır.

Zaman içerisinde hizmet üretiminde emeğin yapısına yönelik dikkat çeken bir diğer önemli unsur, duygusal gösterimlerin de emek gücünün bir boyutu olarak algılanmaya başlamasıdır. Öyle ki örgütsel kontrol çalışanların duygu hareketlerinde dahi kendini göstermekte ve yine yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle sermayenin işçiyi bir üretim girdisi olarak görmesi onun üzerinde kontrol kurma çabası çalışanların bedeni ve fikri gücünün yanı sıra duygu güçlerinin de emek gücü içerisinde tüketildiğini göstermektedir. Yani duyguların gösterim şekli işveren veya yönetim tarafından önceden belirlenmekte, işçilere hareket serbestliği tanınmamaktadır. Dolayısıyla duygular üretim süreci içerisinde metalaştırılmaktadır (Güngör Delen, 2017: 13-25). Çalışanlar üzerinde böyle bir denetimin ele geçirilmesi daha karlı görülmektedir. Çünkü rızayı üreterek çalışanlar üzerinde daha özgür bir tercih algısı oluşturulmaktadır. Bu da kendi içerisinde yönetsel avantaj sağlayacak bir mekanizmaya dönüşmektedir.

Horkheimer de benzer bir ifadeyle “*özgürlüğün onayının özgürlüğün karakterinde değişim yarattığı*”nı savunmaktadır. Çünkü üretimin gelişmesi yalnızca üreticinin özgürleşmesini sağlamamış; işçinin yararlanabileceği yelpazeyi de genişletmiştir. Ona göre üretim sürecindeki değişim bir zanaatkarın ince bir iş için uygun aleti seçmesi ile pek çok alet ve edevata sahip olmasına rağmen hızlı karar vermek

zorunda olan bugünün işçisi arasındaki farklılık kadardır. Tercihlerin artışı özgürlük artışı olarak yorumlanmadan önce değerlendirilmesi gereken nitelikteki artış ve baskı düzeyidir (Horkheimer, 1986: 140).

Hizmet üreten işletmelerde müşteriler sınırsız talep eder, çalışanlar kurallar dâhilinde üretim sürecine katılır. Kuralları ise sermaye sahibi veya onun adına hareket eden yöneticiler belirler. Söz konusu üçlü yapının sınırları bellidir ve bu sınırlar içerisinde çalışanlar çok az otonomiye sahiptir. Dolayısıyla hareket kabiliyetleri oldukça sınırlıdır (Güngör Delen, 2017: 38-39). Hizmet üretiminde emeğin tasarrufu üretim süreci üzerinde beklenenin aksine son derece sınırlıdır. Bu nedenle emek sürecinde yaşanan dönüşümün sürecin özünde değil yansımada ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Özet olarak; tarihsel süreç içerisinde emeğin üretim sürecindeki konumu incelendiğinde bazı kırılma noktalarının olduğu görülmektedir. Bu kırılmalar sektörel bazlı olduğu kadar her bir sektör içerisinde farklı şekillerde meydana gelmiştir ve gelmeye devam etmektedir. Manifaktür üretimden sonra buharlı makinenin icadıyla başlayan sanayi üretimi, yönetsel açıdan yaşanan gelişmelerin üretim sürecine yansımaları, teknolojik gelişmelerin vasıf düzeyinde yarattığı etkiler ve bilginin önem kazanmasıyla artan hizmet üretiminin ayak sesleri emeğin konumu ve emek süreci tartışmalarını diri tutmuştur. Bu değişimler, işletmeler içerisinde denetim ve kontrol mekanizmasını yakından etkilemiştir. Bağımlı çalışmanın temelindeki en önemli ortak payda olan denetim mekanizmasının varlığı mikro düzeyde işletme çalışanları üzerinde; makro düzeyde ise piyasada emeğin yapısını şekillendirmede son derece etkilidir. Denetim konusuna geçmeden emek sürecine değinerek giriş yapılmasının asıl amacı bu değişimi daha yakından anlamaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

EMEĞİN DENETİMİ

Sermayenin yönetim ve mülkiyet hakkı bakımından üretimi denetlemesi evrenseldir. Çünkü ancak denetim sayesinde, satın aldığı emek gücünü emeğe dönüştürebilmekte ve onu üretime koşarak mal ve hizmet üretimi için en aktif şekilde kullanabilmektedir (Yücesan Özdemir, 2014:134). Örneğin bot satan bir ayakkabıcı, satış anından sonra metadan ayrıldığı andan itibaren müşteri ile ilişki satış sonunda sona ermektedir. Ancak işçinin işvereni ile arasındaki ilişkide emek gücünün fiziksel varlığından ayrılması mümkün değildir. Üretim süreci boyunca işveren ile arasında sosyal ilişki zorunlu olarak devam etmektedir (Hyman, 1989: 21) Bu da emeğin denetimini kaçınılmaz kılmaktadır. Denetimin amaçları farklılaştıkça denetim olgusuna bakış açısı ve değerlendiriliş şekli de farklılaşmaktadır. Her ne kadar denetimin temelinde kâr oranlarının artırılması amacıyla maliyetlerin en aza indirilmesi düşüncesi yer alsa da denetim olgusuna yönelik yaklaşımların hangi amaçla ve nasıl değerlendirildiğine değinmek yerinde olacaktır.

Üretimin veya çalışmanın evden kopartılıp fabrikalara taşınması, ev ile işin bağlarının birbirinden ayrılması üretimde rasyonel akılla hazırlanmış bir yol haritasının izlenmesini, üretim sürecinin ve üretimi yapan çalışanların denetlenmesini gerekli kılmaktaydı (Man, 2015: 50). Dolayısıyla bu bölümde ilk başta üretim sürecine ilişkin olarak işin denetimi ele alınacak daha sonra da çalışmanın asıl konusunu oluşturan emeğin denetimine değinilecektir. İlk olarak işyerindeki denetime ilişkin değinilmesi gereken olgu işin denetimi olgusudur. Sermaye yönetiminden kaynaklı bu denetim biçiminde işin yürütülmesi esnasında zaman, mekân ve işin yapılış şekliyle ilgili denetimi içine almaktadır.

İşin denetimi kapitalizmin geçirdiği evrelerle bağlantılı bir biçimde farklılaşarak günümüze dek süregelmıştır. Kapitalizmin erken dönemlerinde eve iş verme şeklinde ilerleyen üretim tarzında tüccarlar üretim yapanlara hammadde verip nihai ürün satın almaktaydı. Bu üretim tarzında ne çalışma süresi ne çalışma hızı ne de çalışma biçimi üzerinde sermayenin herhangi bir müdahalesi söz konusu değildi (Man, 2015: 50). İlk bölümde ele alınan kapitalist emek sürecinde de gördüğümüz üzere sermaye sahipleri makineleşmeyle başlayan modern üretimle birlikte üretim sürecinin tamamında söz sahibi olmaya başlamıştır. Sermayenin, emeğin makine başında geçirdiği süreyi satın almasıyla; mal/hizmet üretiminde işin

tasarlanmasından nihai ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar geçen süreci nasıl kullanacağına sermaye sahibi karar vermeye başlamıştır.

Sermaye sahibinin üretim sürecine el koymasıyla ilk olarak verimliliği arttırmaya yönelik düzenlemeler yapılmış; molaların sıklığı azaltılarak düzenli çalışma saatlerine geçiş hızlandırılmıştır. İşçinin kendisinin belirlediği çalışma temposundan uzaklaşarak işçilerin topyekûn disiplin altına alınması hedeflenmiştir. Burada önemli olan “artık değeri” arttırma düşüncesidir (Braverman, 2008: 88-89). Kapitalist üretimin itici gücünün, artık değere el koyma olduğu göz önüne alındığında emeğin kontrolünün yönetsel bir stratejiden fazlası olduğunu söylemek mümkündür (Özoğlu, 2002: 473-474).

Ayrıca daha fazla kazanma arzusunda olan sermayenin üretimi gerçekleştirecek olan optimum orandaki emek miktarını düşük maliyetle satın alma eğilimini de göz ardı etmemek gerekir. İşçiler ise bu eğilimin aksine çabalarını azaltarak ücretlerini arttırmak istemektedirler. Dolayısıyla bu iki zıt eğilim birbiriyle sürekli çatışma içerisinde. Fakat işçilerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için çalışmaktan başka alternatifleri bulunmamaktadır. Bu nedenle sermayenin elinde olan işçinin kontrol ve denetimi yetkisi maddi ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenmektedir (Strangleman, Warren, 2015: 183). Sermaye, başlangıçta ücret silahını kullanarak işçinin verimliliğini arttırmaya dolayısıyla üretim miktarını sağlama yoluna yönelmiştir. İşçi ise belirlenen kurallar dâhilinde emek gücünü arttırarak istediği ücret düzeyine ulaşmıştır.

Braverman konuyu Taylorcu çözüm üzerinden örneklendirerek açıklamaya çalışmıştır. Öyküyü özetlemek gerekirse; yapılan işin türü basit bir götürü usulü taşıma işidir. İşin normale kıyasla daha yüksek hızda taşınması planlanmaktadır. Bunu yaparken işçiler arasında herhangi bir tartışmaya mahal vermeden iş yükünün artırılmadan önceki dönemine kıyasla işçilerin daha mutlu ve hoşnut olacak şekilde öncelikli hedefler belirlenmiştir. İlk olarak işçiler bilimsel biçimde seçilmiştir ve fiziksel olarak işi yapmaya en elverişlileri belirlenmiştir. Talimatları harfiyen yerine getiren işçiler, kararlaştırılan ücretin fazlasını kazanarak arzuladığı yüksek ücrete sahip olurken aynı zamanda farklı bir işçinin istihdam edilmesine gerek duyulmadan ve yine o işçinin tüm gün çalışarak alacağı ücretin altında kazanç sağlayarak sermayenin kâr elde etmesine imkân sağlanmıştır (Taylor, 1967’den akt. Braverman, 2008: 119-122). Fakat ilerleyen dönemlerde sermayenin arzuladığı verimlilik artışı ücret artırımını yoluyla karşılanmayacak kadar kompleks bir yapıya

bürününce sermaye farklı arayışlara yönelmiştir. Bu durum sonucu işin denetimi ile istenilen verimlilik artışı emeğin farklı yönlerden denetim altına alınması ile katlanmaya çalışılmıştır.

Görüldüğü üzere bir yanda emeğin üretkenliğinden kâr elde etme amacı taşıyan sermayedar; diğer yanda sermayenin sahip olduğu varlığın özel bir biçimi halini alan emek, üretim süreci içerisinde birlikte organize olmaktadır. Bu organize olma hali ise sermayenin ya da temsilcilerinin kontrolü doğrultusunda daha keskin hatlarla şekillenmeye başlamıştır (Harvey, 2019: 172). İnsan emeğinin sanıldığından daha fazla üretkenlik yeteneğine sahip olması ve çalışanların etkinliklerini çok geniş bir yelpazede sergileyebilme yetenekleri sayesinde aktif emek tarzları ve çeşitliliği sömürülebildiğinden daha hızlı bir biçimde açığa çıkmaktadır. Emeğin tükettiğinden fazla üretme yeteneğine sahip olması ise sermayeyi bu ortaya çıkmaya hazır değere (ki Braverman bunu “artı emek yeteneği” olarak ifade eder) el koyma çabasına itmektedir. Çünkü sermaye için kâr elde etmenin birincil şartı artı emek yeteneğinin maksimum oranda kullanılmasıdır (Braverman, 2008: 80-81). Bu ise emeğin disipline edilmesi ve sonrasında sermayeye teslimiyetiyle mümkün olabilecektir.

Foucault (1992: 171) disiplini “itaatkâr bedenler imal etmek” olarak tanımlamaktadır. Çünkü disiplin bedenin güçlerini artırırken; itaate karşı gelişi azaltmaktadır. Kısacası “beden”in iktidarını çözmektedir. Bedenin yatkınlığı ile bir "kapasite" haline gelmesi aynı zamanda onu katı bir bağımlılık ilişkisinin içine sokmaktadır. Çünkü ekonomik sömürü emek gücü ile emeğin ürününü birbirinden ayırmasında vücut bulmaktadır. Dolayısıyla sermayenin emek süreci üzerinde hâkimiyeti, baskıyla disipline edilmiş emek bedeninde tezahür etmektedir.

Özellikle kapitalist üretim ilişkileri bağlamında denetim, disipline etmenin bir aracı olarak görüldüğü için yönetim ya da sermaye emeğin üretken ve uysal bir değer olarak yaratılmasında denetim uygulamalarının etkin kullanımını desteklemektedir. Bu nedenle zaman içerisinde denetim olgusu değişim göstererek işin denetiminden çalışan denetimi ve gözetimine dönüşerek farklı bir boyut kazanmıştır (Savcı, 2002: 334,336).

İşçilerin denetim altına alınması olgusu zaman içerisinde yalnızca üretimi arttırmak ve çalışma pratiklerinin ölçülmesi amacının yanı sıra işçiler üzerinde hâkimiyet kurmakla da ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Çünkü işverenin gözünde işçiler beşeri varlıklardır ve eleştirel, zihinsel ve kavramsal yetenekleri ne kadar körelirse körelsin

“direniş davranışı” içlerinde saklıdır. Buna bir de teknolojinin gelişmesi ve toplumsal ilişkilere yönelik uzlaşmazlıklar ve kuşakların birbirini izlemesi eklenince sermaye işçileri doğal bir tehdit unsuru olarak algılamaktadır. Dolayısıyla işçiler üzerindeki baskı daimidir (Braverman, 2008: 147). Sermaye emek üzerinde uyguladığı baskının niteliğini ve kullandığı araçları günün şartlarına göre güncelleyerek ve kendi yararını gözeterek günümüze değin sürdürmeye devam etmiş ve etmektedir.

İşin yürütülmesine ilişkin denetimin gerek mavi yakalı gerekse beyaz yakalı işçiler üzerinde vasıf ayrımı gözetmeksizin uygulandığı ise su götürmez bir gerçektir. Her ne kadar üretim süreci içerisinde beyaz yakalı işçilerin nispeten daha fazla hâkimiyet alanına sahip olduğu düşünülse de emeğin üretim ilişkilerini kapsayacak bir hâkimiyet alanı neredeyse yok denecek kadar kısıtlıdır. Ayrıca işletme politikalarının üst düzey yönetici ya da sermaye ortaklıklarıyla birlikte belirlendiği düşünüldüğünde emeğin üretim ilişkileri üzerindeki hâkimiyetinin daha da sınırlandırıldığı söylenebilir. Karar verme sürecine dâhil olma fırsatı yakalayabilen emek üreticileri ise sahip oldukları konumu koruma içgüdüğü ile hâkimiyet alanlarını “sermaye ve düzeninin devamı” için kullanmaktadır (Uca, 2016: 107-108).

Özet olarak emek sürecinin denetiminin özünde emek; sermaye birikiminin amaçları doğrultusunda disipline edilmeye çalışılmaktadır. Öyle ki Marx fabrika işçilerinin disipline edilmesini ordudaki askerlerin gözetimi ile özdeşleştirirken (Aydoğanoglu, 2011b: 29-32); Mason (2010: 20) “Çalışarak Yaşamak ya da Savaşarak Ölmek” adlı kitabında çalışma düzenini “Hayatı aile gibi yaşa, oyunu takım gibi oyna, işi asker gibi yap” cümlesiyle ifade etmektedir. Braverman (2008: 89) ise “*özgür emek gücü*”nın yaratılması, günün ve yılın tamamı boyunca çalışabilecek düzeyde hazır bulunmaları için işçilerin görevlere alıştırılması gerektiğini ifade etmektedir. Sermaye yönetimi üç örnekte olduğu gibi çeşitli biçimlerle emek üzerinde kendini hissettirmektedir.

Görüldüğü üzere sanayileşmenin ilk dönemlerinde işin denetimi ile başlayan denetim pratikleri sermayenin kontrol alanının genişlemesiyle emeğin denetimine dönüşmüştür. İşin denetimi görünümlü emek denetimi uygulamaları zaman içerisinde üretim alanlarında görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla denetim araçlarının niteliği ve uygulanış şekli ile birlikte denetimi uygulayan kişiler de değişmeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda ise izlenilenin görünürlüğü yavaş yavaş artarken; izleyen daha görünmez hale gelmiştir.

2.1. DENETİM OLGUSU

Denetim tek boyutta değerlendirilebilecek bir olgu değildir. Bu bağlamda denetimin anlaşılabilmesi için ilişkili diğer benzer kavramlarla birlikte ele alınması gerekmektedir. Ancak bu kavramlarla desteklendiğinde denetim olgusunun özü anlaşılır olmaktadır. Bu nedenle öncelikle söz konusu kavram unsurları ile birlikte ele alınacak; ardından ilişkili olduğu diğer kavramların tanımları yapılarak aralarındaki ilişkiye değinilecektir.

2.1.1. Denetim Kavramı ve Unsurları

Denetim, işletmeler açısından ele alındığında işletme içi amaçların ya da verilen görevlerin tam, verimli ve zamanında yerine getirilip getirilmediğinin sonunda yaptırımlara tabi olacak şekilde; hiyerarşik bir düzen içerisinde takip edilmesidir. Yönetimden bahsedildiği sürece denetimin olması kaçınılmazdır. Bu da sermayenin egemen iradesini kabul etmeyi gerektirmektedir. Egemen iradenin kabulü hem denetimin varlığını hem de denetimin yaptırım gücünü kabul etmek demektir. Dolayısıyla denetimin özünde denetleyen-denetlenen ya da yöneten-yönetilen ayrımı her daim bulunmaktadır (Fişek, 2015: 281,286). Denetimin niteliği ve yoğunluğu, işletmenin çalışanlarına nasıl bir bakış açısı ile yaklaştığı hakkında ipuçları verse de; işletmelerin çalışanlarını denetlemesinin öncelikli nedeni kendi varlıklarını korumaya almak istemeleridir ve işyerlerindeki bu tarz uygulamalar her zaman işletmenin yararına olacak şekilde belirlenmektedir (Ball, 2010).

Fişek (2015: 281) denetimin iki unsurundan söz etmektedir. Ona göre etkin bir denetim için bu unsurların bir arada bulunması gerekir. Bu unsurlardan ilki işletme içerisinde biçimsel bir yapı oluşturulmasıdır. Böylelikle denetimin niteliği, niceliği ve yönü işletmenin yapısına ve amaçlarına uygun hale getirilmektedir. Çalışanlara verilecek görev, yetki ve sorumluluklar ise bir iş bölümü planı doğrultusunda dağıtılmaktadır. İkincisi ise, uygulamanın üstlerden astlara aktarılacak biçimde bir hiyerarşi içerisinde dengeli dağıtılmasıdır. Denetimin etkinliği açısından bu son derece önemlidir. Aksi takdirde örgütsel etkinlik bundan zarar görecektir.

Denetim geleneksel bakış açısıyla kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu görüş denetimin teknik bir süreci ifade ettiğini ve bu sürecin girdi ve çıktılardan oluştuğunu ileri sürmektedir. Geleneksel yaklaşımın aksine eleştirel çalışmalar ise teknik sürece ilaveten işin içerisine güç ilişkilerinin de dâhil olduğunu savunmaktadır. Güç ilişkilerinin bulunduğu yerde ise otoritenin varlığına değinmek yerinde olacaktır

(Tartanoğlu, 2012: 213-214). Dolayısıyla denetimin anlaşılması için denetimle ilişkili kavramlara değinmek gerekmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere otorite bu kavramlardan yalnızca bir tanesidir. Ayrıca kontrol, gözetim ve izleme gibi kavramlar denetimle birbirine oldukça yakın ama farklı işlevleri olan kavramlardır.

2.1.2. Denetimle İlişkili Kavramlar

Bir önceki bölümde de değinildiği üzere işletmelerde denetim olgusu incelenirken denetimin yanı sıra farklı kavramlarla da karşılaşılmaktadır. Konunun daha anlaşılır olması için bu kavramların (otorite, kontrol, gözetim ve izleme) açıklanması ve aralarındaki ilişkiye değinilmesi yerinde olacaktır.

Denetimle ilişkili kavramlardan ilki *otorite* kavramıdır. Denetim olgusu “otorite”nin varlığının kabullenışı ile başlar. Çünkü işletmenin amaçları doğrultusunda beklenen davranışın diğer kişi veya çalışanlarca yapılmasını sağlamak için otoriteye ihtiyaç duyulmaktadır (Savcı, 2002: 334-335). Otorite, tabi olanların itaatini sağlayan bir iktidar çeşitliliğidir. Otoritenin varlığının kabul edilmesi sayesinde itaat gerçekleşmektedir. Böylelikle açık şekilde güç kullanmaya, cebir ve tehdide başvurmaya, açıklama yapmaya, aklama ve ikna etmeye gerek duyulmamaktadır (Mendel, 2005: 30) Üretim ilişkileri içerisinde ister baskıcı ister rızaya dayalı bir denetim sürecinden bahsedilsin; her iki türde de üretim araçlarının mülkiyeti ve karar alma gücü sermayenin elinde olduğu için otorite sermaye tarafından kullanılmaktadır.

İtaat edilene karşı güven duyulması, itaat edilenin üstün yargılama yeteneğine sahip olduğu algısının yaratılması, tabi olanlar üzerinde korku uyandırması ve yine tabi olanlar üzerinde disiplin uygulama yetisinin bulunması bir otoritenin sahip olduğu özellikleri arasında yer almaktadır (Sennett, 1992: 24). Lipson (1973: 248) insan davranışlarının belirlenmesinde kişinin kendi davranış biçimlerinden çok başkasının davranışlarının etkisi olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle otoritenin insanlar üzerinde yarattığı etki önem arz etmektedir. Örneğin, sert bir otorite ile karşı karşıya gelenlerin tepkisi ile daha demokratik bir otorite karşısında sergilenen davranışlar birbirinden farklı olmaktadır. Fakat her durumda ortak olan nokta otoritenin verdiği güç sayesinde sermaye ya da yöneticilerin, başkalarının hareket ve davranışları üzerinde karar verebilme iktidarına sahip olmalarıdır. Böylelikle emirlerin planlanması, yürütülmesi ve çalışanlara hükmedilmesi ile kişiler üzerinde *kontrol* sağlanmaktadır (<https://arastirmax.com/tr>). Özetle otorite kavramı ile

desteklendiğinde hem kontrol edilebilirlik kolaylaşmakta; hem de zaten sermaye kontrole ihtiyaç duyduğu için otoritenin verdiği güç çalışanlar üzerinde uygulanmaktadır.

Otoritenin, davranışını kontrol etmek istediği kişi ya da kişiler arasında kurduğu ilişki ise *gözetim* ile ifade edilmektedir. Burada insan unsuru ile güç arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Yılmaz, 2005: 3-4). Gözetim olgusunun tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Özellikle toplumsal denetim ve iktidar-egemenlik ilişkilerinin devamının sağlanmasında kullanılan başlıca araç gözetim olmuştur (Dolgun, 2005b: 14). Aynı durum üretim ilişkileri içerisinde de geçerlidir. Üretim sürecinde otoriteyi elinde bulunduran kesim (işveren veya işveren adına hareket eden yönetim) diğerlerini (çalışanları) gözlemleyerek kontrol altında tutmak istemektedir. Görüldüğü üzere gözetimin önceliği kontroldür. Lyon (2006: 14) buna koruma kriterini de dâhil etmektedir. Ona göre koruma ve kontrol kriterleri aynı anda sağlandığında gözetim olgusu amacını yerine getirmiş olmaktadır.

Gözetim olgusu zaman içerisinde teknik boyutuyla kurumsallaşan bir araç haline gelmiştir ve bu yönüyle denetimin sistematik olarak uygulanan farklı bir biçimi olarak adlandırılmaktadır. Kısacası üretim süreci içerisinde sermaye, hem üretileni hem üreteni korumak için gözetim tekniklerine başvurmakta; böylelikle üretim sürecini her yönüyle kontrol altında tutmaktadır (Tartanoğlu, 2012: 212, 219). Sermayenin gözetim tekniklerine başvurusunun en önemli nedeni çalışanların üretici güçlerinden maksimum oranda faydalanılması için disipline edilmesi gerektiğine olan inançlarıdır. Gözetim kavramının temelinde bireylerin ve grupların iletişim ve davranışlarını denetlemekle ilgili enformasyonun toplanması ve düzenli şekilde izlenmesi davranışı yer almaktadır (Dolgun, 2005b: 15). Kısacası “*Yönetim denetlediğini fark ettirmeden nasıl denetlemektedir?*” sorusunun verdiği cevaplar işletme içerisinde gözetim araçlarının neler olduğuyla ilgili ipuçları vermektedir (Tartanoğlu (2012: 223).

Gözetim altında tutularak disipline edileceği düşünülen emek; *izleme teknikleri* ile de derinlemesine değerlendirilmektedir. Kısacası “izleme”; denetimi sağlayıcı bir araçtır. Her ne kadar başlangıçta sermaye izleme tekniklerine bir durumun belirli zaman dilimi içerisinde değişim ve gelişim grafiğini dikkatlice gözlemlemek üzere (Savcı, 2002: 335) işletme içerisinde olması muhtemel zararları ortadan kaldırmak ve işletmenin güvenliğini sağlamak için amacıyla (Moussa, 2015) başvurmuş olsa da zaman içerisinde gelişen yeni teknolojilerle, emeğe her alanda daha fazla müdahale

etme fırsatı yakalamıştır. Dolayısıyla bu teknolojiler çalışanların izlenmesinde zararı azaltmaktan çok kârı maksimize etme fırsatı sunan bir yönetime dönüşmüştür. İzlemenin sistematik hale gelmesi yine gözetim olgusunu meydana getirmektedir. Denetimin bileşenleri olarak gösterilen bu iki olgu (Savcı, 2002: 335) teknolojinin de gelişimiyle birlikte sürekli devinim halinde sermayeye hizmet etmektedir.

2.1.3. Denetimi Zorunlu Hale Getiren Etmenler

Kapitalizm öncesi üretimden ve bu üretimin usta ve zanaatkarların bilgi ve becerileri ile atölyelerinde nasıl gerçekleştiğinden önceki bölümde bahsetmiştik. Elbirliği üretimde geleneksel yöntemler uygulansa da ilerleyen dönemlerde sermayenin üretim faktörlerini belli bir alanda toplayıp üretimi atölyelerden fabrikalara taşıması denetim sorununu gündeme getirmiştir (Acar, 2019: 48). Öyle ki Braverman, işçilerin merkezi bir sistem içerisinde denetlenmesi üzerinde durmaktadır. Çünkü sermayenin genişleyebilmesi için satın almış olduğu emek gücünü tam kapasite çalıştırması ve kendi amaçları doğrultusunda emek gücüne yön vermesi gerekmektedir. İnsan emeğinin kalıba dökülebilmesi ve sermayenin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenebilmesi sermayedar için en yüksek artık miktarına ve sonucunda da yüksek kâr oranlarına ulaşmayı garanti etmektedir (Braverman, 2008: 77-81).

Görüldüğü üzere denetimi zorunlu hale getiren etmenlerin en önemlisi sermayenin emeğin verimliliğini maksimuma çıkarma arzusudur. İşverenin üretim araçlarına sahip olması ona mülkiyete dayalı haklar tanımaktadır. Mülkiyet hakkı ise “etkin ekonomik denetim”i gerekli kılar. Dolayısıyla sermayenin sahip olduğu örgütsel varlıklar bu denetimden nasibini almaktadır (Wright, 2016). Ayrıca kapitalist düzen içerisinde emeğin sürekli verimli kılınması düşüncesi hâkimdir. Bu yüzden sermayenin insan hayatındaki her şeye müdahalesi öngörülmektedir (Gaulejec, 2013: 156). Nurol’un (2014: 102-103) deyimiyle, işveren bir işçiye işe aldığı anda aslında onun emek harcama kapasitesini satın almış bulunmaktadır. Dolayısıyla istediği verimi almak sermayenin kendi sorumluluğundadır. Bunu kendine ait yöntemlerle gerçekleştirir ve tüm dikkatini bu yönde kullanır. Emek gücü günün belli bir süresi dâhilinde ücret karşılığı sermayeye sunulduğundan her dakikası önem taşımaktadır. Kısacası sermaye, Marx’ın da deyimiyle “soyulmak istememektedir”. Denetimin öncelikli nedenlerinden biri budur.

Zorlu Günok da (2018) benzer bir görüşü savunmakta; fakat aynı ihtiyacı farklı etmenlerle ifade etmektedir. Ona göre emeğin denetimini zorunlu hale getiren iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki artık değer miktarı ile emek üretkenliğinin artırılması bir diğeri ise özel mülkiyet güvencesinin sağlanmasıdır. Sermaye sahibinin işçilerin çalışması karşılığında ödediği ücret emek gücünün değeri karşılığıdır. Ekonomik olarak varoluş emeğin sunumunda gizli olduğu için işçiler çalışma edimini yerine getirirken ücret güvencesini ön planda tutmaktadırlar (Burawoy, 2015: 224-225,236). Fakat sermayenin ödediği ücret üzerinde artık değer dikkate alınmamaktadır. Sermaye her daim emeğin üretkenliğini artırma ve ortaya çıkması muhtemel bir direnişi kırmaya yönelik hareket etmektedir. İşte bu noktada denetim yoluyla üretkenliğin ve artık değer artırılması amaçlanmaktadır (Zorlu Günok, 2018: 29-34).

Denetimi işletme içerisinde elzem kılan bir diğer neden ise emeğin doğasında bulunan çatışma halidir. Meta olarak görülen emeğin doğasında bulunan çatışmanın emek süreci içerisine eklenmesiyle müdahale daha da kaçınılmaz olmaktadır. Emek ve sermaye arasında yaşanan bu çıkar çatışması denetimin yapısal nedenlerinden en önemlisi olarak görülmektedir (Thompson, Mchugh, 2003: 103). Dolayısıyla özel mülkiyet açısından bakıldığında denetimin önemi yadsınamaz. Çünkü kapitalizmin ruhunda kendi yönetim biçimini oluşturmak, hukuksal ilişkileri buna göre düzenlemek yer almaktadır. Kapitalizmin temel hukuk ilkelerinin başında az önce de belirtildiği üzere üretim araçlarının mülkiyetini içine alan özel mülkiyet olgusu yer almaktadır. Denetimin yaygın ve kontrollü biçimde sürdürülmesini zorunlu kılansa işçi sınıfının yaptığı işe yabancılaşmasını ve ona karşı yıkıcı bir faaliyet içine girmesini engelleme düşüncesidir (Zorlu Günok, 2018: 34-35). Ayrıca denetim düşüncesi dahi çalışanlarda sürekli gözetlendikleri hissi yaratmakta bu his de her an her yerde hareketlerine dikkat etme, otokontrolü yüksek tutma duygusu oluşturmaktadır (Man, 2015: 51). Özet olarak denetim ile olası bir çatışmanın sermaye üzerinde yaratacağı etkiler minimuma indirilirken bunun aksine üretimde beklenen verimlilik düzeyi en üst seviyeye çıkartılmak istenmektedir.

2.2. DENETİMİ ELE ALAN ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR

2.2.1. Modern İşletme Yönetimi Yaklaşımı

Endüstri Devrimi ile ortaya çıkan kapitalist üretim ilişkilerinin gelişmesi ve üretimde buhar gücünün her geçen gün daha aktif kullanılmaya başlanması sadece üretimde

değil aynı zamanda yönetimde de farklılaşma yoluna gidilmesi gerektiğiyle ilgili sinyaller vermeye başlamıştır.

Tarihin ilk yönetim ideolojisini oluşturan ataerkil yönetim şeklinde emeğin verimliliğinin arttırılamayacağı düşüncesi, endüstri devrimi ile ortaya çıkan yeni düzene uygun arayışları da beraberinde getirmiştir. Emeğin bilgili ve anlayışlı yöneticiler tarafından “insani” biçimde yönetilmesi, diğer bütün ideolojiler gibi ekonominin düzgün işleyişini sağlamak ve üretici yetenekleri işletmenin yapısına dâhil edebilmek üzere tasarlanmıştır (Fişek, 2015:74-76). İşletmelerde denetim yerine daha çok yönetim kavramının kullanılmasının ardında yatan nedenlerin temeli budur. Yönetim kavramının daha tarafsız, objektif görünmesi ve emeğin üretim sürecine aktif katılımını sağlar gibi gözükmesi denetimin yönetim kavramı içerisine gizlenmesi ile görünmezliğini arttırmıştır (Zorlu Günok, 2018: 39).

Yönetim olgusu ile işletme amaçlarının karmaşık yapısı düzenli hale getirilerek eyleme dönüştürülmektedir. Bunu yaparken kişilerin bir başkasının egemenliğini kabul etmesi; kendileri dışındaki iradeyi otorite olarak benimsemesini ve boyun eğmesini içermektedir (Fişek, 2015:83-84). Yönetim aslında temelinde denetim olgusunu barındırmaktadır.

Modern işletme yönetimi yaklaşımına göre pratikte amaç, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır (Baransel, 1979: 193). Çünkü sermayenin en büyük arzusu verimliliği her daim üst seviyelerde tutmak ve kârı arttırmaktır (Savcı, 2002: 339). Kaynak (1995) da benzer görüşü savunmaktadır. Ona göre başarılı bir yönetimle işletmenin etkin ve verimli üretim yapması mümkündür. Özellikle çalışanların davranışlarına etki edebilecek etkenlerin yönetim tarafından iyi analiz edilmesi hedeflenen başarıyı beraberinde getirecektir. Modern yönetim anlayışının temelinde önemli bir üretim faktörü olarak insan, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Öyle ki söz konusu karmaşıklık yalnızca kişiden kişiye değil aynı zamanda kişinin kendisinde dahi zamanla farklılaşabilmektedir. Değişimleri anlayabilmek için farklılıkları doğru okumak gerekir. Bunun için de sermaye; iyi yönetime ve yöneticilere ihtiyaç duyar. İşletmenin kurum yapısıyla da harmanlanan “iyi yönetim ve iyi yönetici” emeğin kazanılmasında kilit rol üstlenmektedir.

Belirtildiği üzere işletme amaçlarının yerine getirilebilmesi için belirlenen planların, görevi yerine getirecek olan çalışanlarca en verimli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Etkili ve verimli çalışmanın yolu da emeğin

denetlenmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Buradan hareketle işletme yönetimi yaklaşımı içerisinde denetim emeğin verimli çalışabilmesi ve başarılı bir iş çıkarabilmesi için çıktıların ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması demektir (Genç, 2017: 174). Denetimin tüm bu amaçlara hizmet etmesinin yanı sıra çalışanların yalnızca yönetim ya da sermaye tarafından değil aynı zamanda kendini denetlemesini de kolaylaştırmaktadır (Savcı, 2002: 340).

Emeğin denetlenmesi; denetleyen ve denetlenen arasında nesnel ve mekanik bir ilişkinin kurulmasını ifade eder (Zorlu Günok, 2018: 63). İşletmeler daha işlevsel bir örgütlenme için denetime başvurmaktadır. Zaten işletmeler temelinde emeği düzene sokma, disiplini sağlama, yetki ve sorumlulukları belirleme faaliyetlerini barındırmaktadır. İyi bir örgütlenme için emek unsurunun aksayan ve iyi işleyen yanları tespit edilmelidir (Genç, 2017). Savcı (2002: 339) da benzer şekilde denetimin işletmeler içerisinde geri bildirim sağlamaya yönelik yapıldığını ileri sürmektedir. Ona göre; çalışanların verimlilik ve performansının belirlenmesinde, istenmeyen durumlar karşısında disiplin dışı davranışların belirlenmesinde ve bu davranışların önlenmesinde denetim uygulamaları son derece önemlidir.

2.2.2. Örgüt Psikolojisi Yaklaşımı

1920 ve 1930'lu yıllarda klasik organizasyon teorilerinin yanı sıra örgüt ve yönetim teorisi alanında gelişmeler yaşanmıştır. Araştırmacılar organizasyon yapıları içerisinde insan ilişkileri ve insan faktörü üzerinde durmaya başlamışlardır. Söz konusu yaklaşım "İnsan İlişkileri Okulu" ya da "Davranış Bilimi" yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 2003: 217). İşçileri ele alış biçimiyle "Bilimsel Yönetim"den ayrılan İnsan İlişkileri Yaklaşımı emek verimliliğinin artışı savunmasıyla Taylor'un yönetim felsefesini desteklemektedir (Fişek, 2015: 71).

Taylor'un görüşlerini ileri sürüp üretim sürecinde geçerliliğinin benimsenmesinin ardından işçilerin işe alınmasından eğitime ve grup içi ilişkilerinden motivasyonuna kadar verimliliği arttıracak düşünülen her bir aşamanın mükemmelleştirilmesi için işyeri sosyal bir sistem olarak incelenmeye başlamıştır. Bu yönde geliştirilen sistematik çabalar endüstriyel psikoloji ve sosyoloji alanlarında ortaya çıkmıştır (Braverman, 2008: 148-149). Endüstriyel psikoloji ve sosyoloji alanlarına yönelik ilk adım olarak psikolog ve sosyologlar *İnsan İlişkileri Yaklaşımı* geliştirmişlerdir. Söz konusu yaklaşım emeğin denetimi konusunu teknik bir mesele olarak ele almaktadır. Çünkü onlara göre işçi *sosyal bir varlıktır* (Zorlu Günok, 2018: 102).

İnsan İlişkileri Yaklaşımının başlangıç noktası Elton Mayo ve arkadaşlarının başlatmış olduğu *Hawthorne Deneyleridir*. Bu bağlamda Hawthorne araştırmaları emeğin denetimi için bir kırılma noktasını ifade eder. Mayo ve arkadaşları yapmış olduğu deneylerde verimliliği arttıran unsurların fiziki unsurlardan ziyade sosyal unsurlar olduğu sonucuna ulaşmıştır (Aktan, 2003: 218). Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmada işçiler çalışma koşullarıyla sınırlandırılan fakat sosyalleşmeye olanak tanınan bir yönetim biçimi ile motive edilmiştir. Yönetimin birbiriyle ilişkili iki yönü birbiri içerisinde harmanlanmaya çalışılmıştır. Bu yönlerden ilki teknik, diğeri ise insan organizasyonu yönüdür. Böylelikle işyeri içerisinde uyum, güvence altına alınmaktadır. Yapılan incelemelerde sosyal denetim becerilerinin geliştirilmesi, daha iyi çalışma koşulları, danışmanlık programları gibi konular üzerine yapılan öneriler ile İnsan İlişkileri Hareketi'nin farklı grupların denetim tarzının iş performansları ve çalışan memnuniyeti üzerine etkileri ortaya konulmuştur (Thompson, 1983: 15). Ayrıca çalışan davranışları üzerine yapılan incelemelerde çalışanların takdir edilmesi, onlara değer verilmesi, işbirliği, saygı, sevgi ve güven ortamının oluşturulmasıyla verimlilik ve kalite düzeylerinde artışların olduğu tespit edilmiştir (Aktan, 2003: 218-219).

Fakat Braverman (2008: 151-152), Mayo ve arkadaşlarının ulaştığı sonucun ancak fabrikadaki toplumsal gruplar üzerinde çalışacağını bireysel olarak motivasyon güdüsünün zayıf olacağını ileri sürerken; bunun konusu gereği endüstriyel psikolojiden çok davranışsal sosyolojinin alanına taşınmasıyla sonuçlandığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla "personel danışmanlığı" ile denetim, işçinin gerek fiziksel gerekse psikolojik alanına müdahaleye dönüşmektedir. Müdahale biçimleri ise rahatsız edici olmayan şekilde karakterize edilmiştir.

İşçileri sosyal bir varlık olarak ele alan çalışmalar ilerleyen dönemlerde de süregelmiştir. İşyeri memnuniyeti ve verimliliği artırmak için yönetim tarzları ve çalışma koşullarını değiştirmeye vurgu yapan pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Her teorisyen alternatifleri farklı yönlerden ele alsa da genel vurgu, statü ve aidiyete yönelik doğuştan gelen sosyal ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte gerçekleştirilmiştir (Thompson, 1983). Örneğin 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi çalışanların verimliliklerini arttırmada sosyal koşulların önemi üzerinde durmaktadır. Kişilerin öncelik sırasına göre fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunduğunu ileri süren Maslow, beşeri potansiyelleri en üst seviyede kullanmaya ve geliştirmeye dikkat

çekerek insan motivasyonunu sağlamayı öngörmektedir. Bu sayede çalışanların başkasının kontrolüne ihtiyaç duymaksızın özkontrol mekanizması geliştirecekleri savunulmaktadır (Kurtulmuş, 1996: 212).

1960'lı yıllara gelindiğinde İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na farklı bir boyut kazandıran Douglas McGregor çalışan davranışlarını X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipi üzerinden kategorilendirerek organizasyon içerisinde insan ilişkilerinin önemini bir adım ileriye taşımıştır. Douglas'a göre çalışandan beklenen performansa ulaşabilmek için Y teorisi izlenmelidir ve bu teori insanın kendi kendisini denetleyerek örgütsel hedeflere ulaşılabilirliğini savunmaktadır (Aktan, 1999).

Elton Mayo tarafından başlatılan McGregor tarafından geliştirilen çalışmalara ek olarak Chris Argyris tarafından geliştirilen "Olgunlaşma Kuramı" da üretim sürecinde insani boyutu gözetken çalışmalardan biridir. Kurama göre işletmelerdeki mevcut yönetim sistemi ile çalışanların olgunlaşması sağlanabilmekte; çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesiyle de daha yüksek performanslar elde edilebileceği ifade edilmektedir (Argyris, 1973).

Rensis Likert'in geliştirdiği insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu detaylı olarak analiz ettiği *Sistem 4 Modeli* adlı çalışmasında ise ideal yönetim sistemi kurgulanmaya çalışılmaktadır. Likert, geliştirdiği modelin işletmelerin verimliliklerini arttırmada önemli olduğu üzerinde durmaktadır. Bu da yine yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı sayesinde gerçekleşebilmektedir (Likert, Pyle, 1971).

Ouchi ise Amerikan (A Tipi), Japon (J Tipi), Karma model (Z Tipi) organizasyon ve yönetim tiplerini karşılaştırarak hangi yönetim tarzında çalışanlardan yüksek verimlilik sağlanacağı üzerinde durmuştur. ABD'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında, karma bir Japon-Amerikan yönetim organizasyonuna sahip işletme içerisinde başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre istihdamdaki süreklilik ile işgücü devrinin düşük olması beraberinde verimlilik artışlarını getirmektedir. Yapılan araştırmada çalışanlara sağlanan özgür çalışma ortamı ve teşviklerin yüksek performansla sonuçlandığı, hedeflere ulaşmada ekip olarak çalışmanın büyük önem arz ettiği ifade edilmektedir (Ouchi, Johnson, 1978).

Fakat Braverman (2008: 107); Elton Mayo tarafından başlatılan sonrasında diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen ve insan ilişkilerini konu alan ekollerin, mühendisler tarafından tasarlanan üretim süreçleri ile işçinin uyumlaştırılması

amacını taşıdığını ileri sürmektedir. Ona göre söz konusu uyumlaştırma stratejileri uygun insan gücünün seçiminden eğitilmesine kadar her alanda manipüle edilip pasifleştirilmesiyle üretimin her aşamasına hizmet etmektedir.

Örgüt psikolojisi alanında her dönem bir öncekine nazaran “motivasyon” ve “aidiyet” kavramları üzerine daha fazla vurgu yapılmaktadır. Kapitalist denetimin gerekliliği kavramların anlamsal özellikleri üzerinden emeğe vurgu yapılarak sunulmaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 137). Zorlu Günok (2018: 106) da bu görüşlere benzer şekilde İnsan İlişkileri Yaklaşımı’ndaki denetim olgusunun yöneticilerin çalışan davranışlarını kontrol etmenin yanı sıra düşüncelerini ve hislerini de kontrol altında tutmak istemelerinden beslendiğini ileri sürmektedir.

2.3. DENETİM TÜRLERİ

Zaman içerisinde üretim sürecinin farklılaşmasına paralel olarak değişen yönetim ideolojisi ile yaşanan teknolojik gelişmeler denetim türlerinde de değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişimler yalnızca denetim türlerini biçimsel olarak değiştirmemiş aynı zamanda emek üzerindeki etkisini de arttırmıştır. Hatta son dönemlerde geçmişe nazaran görünür etkisi gizlenerek varlığını sürdürmektedir. Denetim olgusu ve biçimleri incelendikçe sürecin ne kadar kompleks bir yapıya sahip olduğu ve emek üzerinde yarattığı fiziksel ve zihinsel etkileri daha net bir biçimde anlaşılmaktadır.

Denetimin üretim süreci içerisindeki rolü ve önemine değinen çalışmalar Marx ile başlamaktadır. Marx (2015), sermayenin emekten elde ettiği artı değeri maksimuma çıkarmak için sürekli bir arzu ve eğilime sahip olduğunu savunmaktadır. Bu arzu ve eğilimi üretime yansıtmak için ise sermayenin emek üzerinde sistematik bir baskı uyguladığını ifade etmektedir. Marx’ın üzerinde durduğu bu alana uzun yıllar gereken önem verilmemiştir. Fakat Braverman, 1974 yılında yayınladığı “*Emek ve Tekelci Sermaye*” adlı eserinde bu boşluğu doldurmaya çalışmıştır. Ona göre Taylorist denetim yöntemleriyle işin parçalara ayrılması işçileri niteliksizleştirmiştir. Dahası ofis işlerinde dahi bu tarz bir çalışma düzeni zaman içerisinde hâkim olmuştur. Braverman’ın ortaya attığı tez yazıldığı dönemde büyük yankı uyandırmış ve dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır. Braverman’dan sonra Burawoy (1979), Friedman (1977a) ve Edwards (1979) da konu üzerine eleştirilerini dile getirmişlerdir. Edwards (1979: 18) denetimi üç aşamada ele almaktadır. Ona göre denetim sistemi işçiye talimat verme (direction), işçinin faaliyetlerini değerlendirme

(evaluation), işçiyi disipline etme (discipline) aşamalarının uyumlu bir biçimde bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu üçlü sınıflandırma zaman içerisinde değişimler göstermiş günümüzde ise basit, teknik ve bürokratik denetim olarak genel bir tanımlamaya kavuşmuştur. Friedman (1977a) ise kontrol stratejilerini doğrudan kontrol ve sorumlu otonomi olmak üzere ikili yapı içerisinde ele almaktadır. Gerek Edwards (1979) gerekse Friedman (1977) emeğin kontrolünün daimi ve sürekli olması gerektiğini ifade etmektedir. Her ne kadar araştırmacıların konuyu ele alış biçimleri farklılık gösterse de aralarındaki ortak nokta üretim süreci içerisinde denetim ve kontrolün yadsınamaz varlığıdır.

1980'li yıllardan sonra neo-marksist emek süreci teorisinin açıklama gücünü yitirdiğine dair tartışmalar yaşanmaya başlamıştır. Özellikle hizmet sektörünün önü alınamaz gelişimi, istihdamın yoğunluklu olarak bu alana kayması, duygusal emek sürecinin gelişimi, sektör yapısının uygunluğu ile kadınların emek süreci içerisinde daha fazla yer almaları gibi gelişmeler bu tartışmaları arttırmıştır (Man, 2009). Görüldüğü üzere denetim, birinin başkaları için bir şeyler yapmaya ya da üretmeye başladığı dönemden bu yana ihtiyaç duyulan bir kavram olup (Zorlu Günok, 2018: 40) kapitalist emek süreci içerisinde her daim anlamlı olmuştur. Özetle kapitalist üretim ilişkileri içerisinde denetim, sanayi kapitalizmi öncesi döneme nazaran karmaşık fakat sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Sermayenin emek üzerindeki hegemonyası, denetimi dolayısıyla gözetimi gerekli kılmakta ve işverenler çalışanlardan yüksek verim almak ya da üretime engel oluşturabilecek davranışların önüne geçebilmek adına izleme ve gözetim araçlarına ihtiyaç duymaktadır (Aydoğanoglu, 2015: 7-12; Toker, 2016: 62). Her ne kadar emek süreci teorisinin temelde hep sanayi işçilerine ve bu işçilerin denetimi konularına odaklanıldığı ileri sürülse de hizmet sektöründe bu denetim türlerine rastlanmaktadır. Değişen ise üretim süreci içerisinde denetim araçlarının görünürlüğünün perdelenmesi ve böylece denetimin gizlenmesidir. Denetimin günümüzde aldığı şekle geçmeden önce denetim türlerinin evrimleşme sürecine değinmek konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

2.3.1. Basit / Despotik Denetim

Despotik denetim basit anlamda işveren ya da işveren adına hareket eden yöneticiler ile emeğin üretim süreci içerisinde karşı karşıya geldiği andaki denetim şeklini ifade etmektedir. Sözü edilen denetimin ilk biçimleri atölyelerde karşımıza çıkmaktadır. İlk başlarda yönetim basit özelliklere sahipken atölyeler işçiler

tarafından yönetilmekte; üretim yine işçiler tarafından planlanmaktaydı. Üretim araçlarını bir araya getiren sermayenin ise tek denetimi, işin yapılıp yapılmadığına yönelik bir denetim mekanizmasına sahip olmasıydı. Bu nedenle atölye üretimi ve ardından gelen sanayileşme çağıının ilk dönemlerinde despotik denetim şeklinin yoğun bir biçimde görüldüğünü söyleyebiliriz. Söz konusu dönemde denetim uygulamaları her ne kadar basit gibi görünse de aslında oldukça baskıcı bir özelliğe sahiptir.

Seri üretime geçişin ivme kazandığı dönemlerdeki küçük işletmelerde işçi, patronunu şahsen tanımakta; işletmenin her türlü üretim faaliyetine hâkim olmaktaydı. Hatta işçiler bu dönemlerde işleriyle somut bir ilişki içerisinde bulunmaktadır (Fromm, 1993: 117). Bu tarz bir üretim sürecinin yaşandığı dönemde patronun işçisi üzerindeki baskıcı denetim şeklini Sennett (1992: 58), babanın çocuğuyla olan ilişkisine benzetmiştir. Hatta bunun temelini 17. ve 18. yüzyıllarda aile işletmesi olan çiftlik ve ticarethanelerdeki çalışma düzenine bağlamaktadır. Ona göre; çocukların yaygın olarak babalarıyla aynı işletme içerisinde çalışmaları ve babayı aynı zamanda patron figürü olarak görmeleri ileriki dönemlere de etki etmiştir. Hatta bunun tezahürü “patron babadır” metaforunda vücut bulmuştur. İlerleyen dönemlerde de görülen ve paternalizm olarak adlandırılan bu politikalar işçilerin sadakatini artırmak ve direnme potansiyellerini azaltmak amaçlı gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara sunulan farklı imkânlardan direnişçi işçilerin faydalandırılmamasının onları hem disipline etmek hem de direnişe geçmelerine engel olmak amaçlı yapıldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Parlak, 2002 : 39).

Giddens (2005: 354) ise baskıcı denetim şeklini, öğrencilerin öğretmenlerinin gözü önünde düzenli bir şekilde sıralarda oturması örneği ile ifade etmektedir. Nasıl ki bir öğretmen, çocuklardan tetikte olmasını ya da dersleriyle meşgul olmasını bekliyorsa, işverenler de çalışanlarından aynı düzen ve disiplini beklemekte; verilen işleri zamanında ve eksiksiz üretmesini istemektedir.

Zamanla makinelerin üretime dâhil edilmesi, işçilerin makinelerin birer uzantısı haline gelmesine yol açmıştır. Üretimin hızlanması ile de piyasada yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu da fabrikada despotizmi meydana getirmiştir. İşçilerin hayatta kalmak için emeklerini satmak dışında çözümleri olmadığı düşünüldüğünde işçilerin ücrete olan bağımlılıkları boyunduruk altına girmelerini perçinlemiştir (Burawoy, 2015: 161-162; Braverman, 2008: 346). Bahsi edilen boyunduruk “biçimsel bir boyunduruk”tur. Sermaye artı değere sahip olabilmek için bunu bir araç olarak

kullanmaktadır. Emek ise yaşamını idame ettirebilmek adına buna katlanmak durumundadır (Harvey, 2012: 171). Dolayısıyla dayatılan kontrolde piyasanın işçiler üzerinde ekonomi silahını kullandığını söylemek yanlış olmayacaktır. İşsiz kalma ihtimali bir denetim aracına dönüşerek işçilerin tahakküme boyun eğmelerine neden olmaktadır (Zorlu Günok, 2018: 47). Ayrıca emeğin bu tahakküme boyun eğmesinin bir nedeni de işin sunduğu maddi özgürlükten faydalanmak istemesidir.

Sanayi döneminin ilk yıllarında patronların fabrikalarda çalışır halde olmaları denetimi anlık ve tam zamanlı yapmalarına imkân sağlamıştır. Daha önce de belirtildiği üzere patronun baba olarak görülmesinde bu durum önemli bir rol oynamaktadır. Fakat Sennett (1992: 58, 95) sözünü ettiği metaforun; işçilerini destekleyen, koruyan, seven bir patron imajı oluşturmak için yaratıldığını ifade etmektedir. Aile ortamı oluşturulan işyerinde “baba” figürü karşısında işçiler itaat etme alışkanlığı geliştireceğinden zamanla buna alışacağını öngörmektedir.

Ayrıca söz konusu dönemde çoğunlukla aile şirketi olarak faaliyet gösteren fabrikalarda, işin sahibinin hem işin ustası hem de işin yöneticisi konumunda bulunması da etkili olmuştur (Kurtulmuş, 1996: 158) ve sermaye sahiplerinin işçileri teşvik etme, korkutma, tehdit etme, performanslarını ödüllendirme veya cezalandırma, işe alma veya işten çıkarma gücünü ellerinde bulundurmaları nedeniyle birer despot gibi davranmalarına yol açmıştır. İşçiler üzerinde baskı ve tahakküm yaygın bir şekilde sürdürülmüştür. Özellikle kapitalist sistemin baskıcı karakteri sayesinde işçilerin hareket alanı daralmış sermaye sahipleri işçilerin çalışma saatini satın alır hale gelmiştir (Aydoğanoglu, 2011b: 45; Aydoğanoglu, 2015: 8). Üretici güç olarak kabul edilen insan bedeni sermayenin hedefi doğrultusunda hammadde ve diğer üretim araçları kadar değerli görülmektedir (Dolgun, 2005a: 79). Bu nedenle de emeği disipline etmek için sermaye despotik denetim biçimlerine başvurmuştur.

Despotik denetimi çalışanlar üzerinde kendisi uygulayan sermaye üretimin genişlemesiyle üretim alanları üzerinde hâkimiyet kurmakta zorlanınca bu görevi kısmen de olsa işçilere devretmiştir. Üretim araçlarının mülkiyetini elinde bulunduran “patron” ile işçi arasındaki mesafenin işletmelerin gücü ve büyüklüğünün artmasıyla genişlemesi neticesinde patron; işçi için soyut bir figüre dönüşmüştür. İşletmenin büyüklüğü ile orantılı olarak işçinin ilişki kurduğu çevre daralmış üretimde bulunduğu kendi alanıyla sınırlandırılmıştır (Fromm, 1993: 117).

İşin bölünmesiyle denetimin biraz daha kolay hale gelmesi denetimin sermaye lehine parçalanmasıyla sonuçlanmıştır. İş bölümü ile denetim ve organizasyon her ne kadar işçilerden sermayedara geçen bir süreç (Artun, Kozacıoğlu, 2014: 50) olarak tarif edilse de aslında sermaye denetimi işçilere bölerek kendine yönetsel bir avantaj sağlamıştır. Dolayısıyla işbölümünün despotik emek rejimi açısından bir araca dönüştüğü savunulabilir.

Çağlayan ve Bayrakçı (2016: 263-265) da benzer görüşü desteklemektedir. Onlara göre işbölümü kapitalizmin attığı en önemli adımlardan birisidir. Çünkü işbölümü uygulanabildiği ölçüde emeğin üretim gücünü aynı oranda arttırmaktadır. Emeğin becerisini geliştiren, zaman tasarrufu sağlayan ve işin yapılışını kolaylaştırıp kısaltan tüm makinelerin icat edilmesini kolaylaştıran işbölümü (Smith, 1985: 20-23) sayesinde sermayenin emek üzerinde denetim kurması kolaylaşmaktadır.

İşin bölünmesi doğal olarak hiyerarşinin oluşmasına neden olmaktadır. İş sürekli parçalara bölünmekte, bölündükçe o işi gerçekleştirecek yığınları da yine kendi içerisinde ayrıştırmaktadır. Dolayısıyla hiyerarşi basamakları oluşmaktadır (Çağlayan, Bayrakçı, 2016: 265). Bu hiyerarşik düzen içerisinde işçi üzerinde denetim uygulayan işçiye en yakın kişi olan ustabaşılar bu görevi üstlenmişlerdir. Önceden var olan çalışma düzeninde işçinin kendi kendisine dayattığı çalışma temposu daha sonraları işçilere dayatılan zaman aralıklarına dönüşmüştür. Böylelikle ustabaşılarının gözetimi altında işçiler etkin biçimde denetlenmeye başlamışlardır (Braverman, 2008: 88-89). Denetim yavaşça ve kısmen işçilere doğru kaymaya başlanmıştır.

Söz konusu üretim ilişkileri içerisinde emek sürecinde yaşanan herhangi bir belirsizlik idarenin yararına olacak şekilde düzenlenmektedir. Çalışma ortamı ve dönemin koşulları dikkate alındığında düzenlemeler ustabaşılar tarafından yerine getirilmektedir. Ustabaşılar; işçi ve sermaye arasında köprü görevi gören araçlar olarak görülmekte bu da sermaye çıkarları doğrultusunda hareket eden işçiler olarak anılmasına yol açmaktadır. Bu kişiler ustabaşı, denetçi, saptayıcı, memur kısacası unvanları ne olursa olsun; yaptığı görev değişmeyen, fabrika içerisinde sermaye adına denetimi gerçekleştiren, bir nevi iktidar kaynağı olarak değerlendirilmişlerdir. Burada sorulması gereken soru bu kişilerin neden işçilere değil de patronlara daha yakın oldukları sorusudur (Burawoy, 2015: 223-236).

Haraszti (1984: 103-104) işçi olduğu döneme ait anılarını kaleme aldığı “Macaristan’da İşçi Olmak” adlı kitabında bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

“... Emir altında çalışan memurların mesaipleri ölçülebilir ve değeriendirilebilir. Oysa patronlar yargıçlar gibi bağımsızdır. Kuşkusuz memurlar, fabrika iktidarındaki minicik paylarını bize hissettirmek için hiçbir fırsatı kaçırmazlar ve üstlerinden gördükleri her türlü sert muameleyi bize yansıtır.”

“Küçük memurlarla olan ilişkilerde müdürlerle olan ilişkilerden daha çok gerginlik çıkıyor. Müdürlerin hareketleri karşı çıkışa yol açmaz; onlarla olan ilişkilerimiz karışıklığa yol açmayacak kadar açıktır çünkü. Onlara olan bağlılığımız apaçıktır ve kendi başına anlaşılır bir şeydir. İtaati güçlendirmek için patronların bizi aşağılamaları gerekmez, çünkü önceden sağlanmıştı bu itaat.”

Teknik kontrolleri yapan işçilerin ise kendilerini diğer işçilerden üstün görmeleri şu sözlerle ifade edilmiştir (Haraszti, 1984: 97-98, 102-103):

“Sen miktar adamısın bense kalite adamı. Senin için önemli olan işleyebildiğin parça sayısıdır ve alacağın paraya bakarsın. ... Ama ben senin yaptığın işi incelerim. İyi ya da kötü yaptığını söylerim. Formen bile bana emir veremez. Biz bağımsız çalışan birbirimiz. Belli bir dereceye kadar formeni de denetleyebiliriz.”

“Kontrolörler olmadan bu işi yapmak imkânsızdı. Çünkü çalışmaya devam edip biraz daha fazla kazanıp kazanamayacağımızı belirleyen onay mührü onun elindeydi.”

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere kapitalist üretim sürecinin yaygınlaşmaya başladığı dönemlerde denetimin nesnel olmaktan çok öznel bir biçimde yapıldığı görülmektedir. Ayata (2000: 147) bunu “polisiye kontrol” terimiyle kavramsallaştırmaktadır.

Wright (2016: 209) ise bu tip bir denetimi yukarıdan gelen emirler için iletim bandı olarak değeriendirmektedir. Ayata (2000: 145-146) da benzer görüşü desteklemektedir. Ona göre sermaye adına işletmeyi temsil eden, fiziki koşullar açısından bunu yapmaya en elverişli kişiler işyerleri içerisindeki ustabaşlarıdır. Dönemin teknik ve teknolojik yetersizlikleri göz önüne alındığında üretimde tembelliği önlemek üzere özen gösteren bu kişiler aynı zamanda; işçilere tavsiyelerde bulunmakta, beceri kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Burawoy (2015: 308) da şeflerin zaman zaman disiplin suçları, fazla mesaiye bırakmalar, olumsuz şartlarda çalışmaya maruz bırakmalar gibi müdahalelerle denetimi yoğunlaştırarak çalışanların hayatını öngörülemez biçimde etkisiz kıldığını ileri sürmektedir. Söz konusu durum zaman içerisinde çalışanların direnç gösterdiği ve kimi zaman çalışma koşullarını manipüle ettiği ortamlara yol açmaktadır. Görüldüğü üzere denetim ister ustabaşı ister kısım şefi isterse vardiya amirine devredilsin burada ortaya çıkan dezavantajlı durum denetimin tek bir kişinin yeteneği ile sınırlandırılmış olmasıdır. Dolayısıyla denetimden sorumlu olan kişinin despotik davranışları diğer çalışanlar için kimi zaman dayanılmaz boyutlara ulaşmakta hükümlerliliğini sürdüğü bir sisteme dönüşmektedir.

Despotik denetim, işçilerin yalnızca üretim anında makine başında bulundukları sürelerde değil fabrika içerisinde üretimden arda kalan zamanlarda da kendisini hissettirmektedir. Mason, “Çalışarak Yaşamak ya da Savaşarak Ölmek: Küresel İşçi Sınıfı Nasıl Oluşturdu?” adlı kitabında durumu şu sözlerle özetlemektedir (Mason, 2014: 20):

“İşçilere burada atölyelerde yaptıkları gibi uygun adım yürümezler; burası yöneticilerin kurumsallaşmış sosyal sorumluluk taahhüdünde bulunarak kalıcılışmayı amaçladığı, Batılı markalar için üretim yapan bir mağaza-fabrikadır. Burada işçiler sıra oluşturarak yürürler: beş bloktan uzanan her bir kuyruk birleşip ana kuyruğa bağlanır. Mavi üniformaların oluşturduğu görkemli geniş kortej önce 100 metreye, sonra 200 metreye ulaşır.”

Günümüzde de çalışanların işyerlerinde zaman zaman basit denetim yöntemleriyle karşılaştığı söylenebilir. Yukarıda verdiğimiz örnek 2003 yılına ait bir örnektir (Mason, 2014). Bir başka örnek ise Akgökçe'ye aittir. Akgökçe (2008: 363-365), medikal ürünler üreten bir işletmede gerçekleştirdiği araştırmasında mavi yakalı olarak istihdam edilen işçilerin sorunlarına değinmiş; gerçekleştirdiği mülakatlarda çalışanların insanlık dışı despotik denetim uygulamalarına maruz kaldığını gözler önüne sermiştir. Çalışma saatleri içerisinde yan yana çalışan kadınların birbirleriyle konuşmalarının yasaklanmasından, işbaşı yapmaya gelen kadınların sigara içip içmediğini kontrol etmek için müdürleri tarafından koklanarak içeriye alınmalarına; kadın işçilerin evlenmek için işyerinden izin almalarından yine kadın işçilerin ne zaman çocuk sahibi olacağına kadar (Kadınların çocuk yapmaları takvime bağlanmıştır. Çocuk sahibi olmak isteyen kadın işçiler sıraya konulmuştur.

Çalışmada kadınlara ancak iki ayda bir sıra geldiği ifade edilmiştir) özel hayata dair pek çok konunun denetim altında tutulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Basit denetimin günümüzde iş alanları dışında da etkisini sürdürdüğü ifade edilmektedir. Çalışma ve barınmanın işveren tarafından karşılandığı bir işletmede barınma yerlerinin kontrolü işveren tarafından yetkilendirilmiş gözetmenler aracılığıyla sağlanmaktadır. Yaptırımlara uymadığı tespit edilen çalışanlar hakkında askeri düzen kurallarına başvurulmaktadır. İşçiler, hareket etmelerinden bedenlerini esnetmelerine; molaların kaldırılmasından üretim süresince ayakta çalıştırılmalarına kadar pek çok yasak, ceza, dayak ve tacizlerle karşı karşıya bırakılmaktadır. Bir işçi yapılan denetimi şu cümlelerle özetlemektedir (Fuchs, 2015: 283-284, 289):

“Gözetmenler işçiler üzerinde daha ağır çalışmaları yönünde baskı uygulamaktalar: ‘Temel olarak, üretim hedefini başarabiliriz. Ancak, ön hat nezaretçisi çoğunlukla, vardiya değişiminden bir saat önce, 19:00 civarında daha fazla çalışmamız yönünde baskı uyguluyor. Bütün gün boyunca çalışırken ayakta durmamız gerekiyor: Şirket her iki saatte bir 10 dakikalık bir mola alabileceğimiz yönünde söz veriyor. Ama bu bir yalan. Yatakhaneye geri döndüğümde, bacaklarım bitkinlikten dolayı titriyor. Personel değişim oranı oldukça yüksek. İlk ayda istifa eden çok sayıda insan var’.”

Bahsi geçen örnekler her ne kadar fabrikada çalışan işçilere yönelik olsa da despotik denetimin yalnızca fabrika üretimine has bir denetim biçimi olduğu büyük bir yanılgıdan ibarettir. Örneğin Erköse, 2019 yılında iki farklı tatil köyünde yapmış olduğu araştırmada karma denetim yapısı içerisinde işyeri yönetimlerinin basit denetime yeniden ihtiyaç duyduklarını; bu ihtiyacın artmasında ise işçi ücretlerindeki aşınmanın, hizmet kalitesindeki düşüşün ve sektörel hayatın güvencesizleşmesinin etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Maruz kalınan bu tip davranışların etkileri işçiler üzerinde ağır tahribatlara neden olmaktadır. Öyle ki katı hiyerarşi ve disiplin içeren bu tür işletmelerde aşırı kontrol, işçilerin kendilerini işe vermelerini zorlaştırmakta ve hatta direnme eğilimlerini arttırmaktadır. Her ne kadar sürekli denetimin, işçilerin kendilerini işlerine vermeleri gerekçesiyle yapıldığı ileri sürülse de maruz kalınan davranışların işçiler arasında aşırı içerleme ve kızgınlığa yol açtığı bilinen bir gerçektir (Giddens, 2005: 355).

19.yüzyılın sonlarına doğru basit denetimin etkisini giderek zayıfladığı öne sürülse de (Aydoğanoglu, 2011b: 47-48) örneklerden de görüldüğü üzere tamamen ortadan kalkmamıştır. Günün koşullarına uygun biçimde farklılaşarak hatta daha da

katlanarak varlığını devam ettirmektedir. Sermayenin, teknolojinin gelişmesine bağlı olarak denetim uygulamalarını arttırmak istemesinin zaman içerisinde denetim türlerini farklılaştırdığını ifade etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla kontrol çemberi daraltılmış ve keskinleşmeye başlamıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler sonucu açığa çıkan bir diğer denetim türü teknik/teknolojik denetimdir.

2.3.2. Teknik / Teknolojik Denetim

Zaman içerisinde ileri teknolojik gelişmeler sayesinde ortaya çıkan mekanizasyon sermayenin denetiminin bir parçası haline gelmiştir. Diğer yandan sanayileşme süreci sermayenin otoritesini güçlendirmeye başlamıştır. Teknolojinin yalnızca doğa üzerinde değil insan üzerinde de denetim sağlayabileceğinin anlaşılması üzerine işin ritmi hatta kalitenin denetlenmesi kolaylaşmış; üretim araçlarının hacmen genişlemesi sermayenin mutlak denetimine duyduğu ihtiyacı arttırmıştır (Saad-Filho, 2006: 118-119).

Yaşanan teknik gelişmeler üretimin yapısında değişimler meydana getirmiş; emek sürecinin yapısı farklılaşmıştır. Üretim ilişkilerindeki teknik gelişmeler emek sürecinin bir bütün olarak denetimini gerektirirken hiyerarşik düzenlemeleri kolaylaştırmaktadır. Bunu da işgücünü parçalara ayırarak sağlamaktadır (Kurtulmuş, 1996: 158; Aydoğanoğlu, 2011b: 49-50). Söz konusu değişimler kontrolün biçimini yapısal hallere dönüştürmüştür. Bu yapısal formun ilki teknik denetimdir (Man, 2015: 52). Teknik gözetimin yoğun olarak uygulandığı yerler olan fabrikalar ilk bölümde de değindiğimiz üzere Taylor'un "bilimsel yönetim" ilkelerini benimsemiştir. Bilimsel yönetim genel olarak, birer makine olarak gördüğü işçilerin, sanayide ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılmasına yönelmiştir.

Taylor'a göre vasıflı ya da vasıfsız ayrımı yapılmaksızın her türlü beden işi analiz edilebilir ve bilginin uygulanmasıyla düzenlenebilir nitelikteydi (Drucker, 1993: 57). Bu yönden bakıldığında Taylor için teknoloji, emeğin denetlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü ancak teknik denetimle sağlanan katı bir iş disiplini sayesinde işçiler denetim altına alınmaktadır (Aydoğanoğlu, 2015: 9). Öyle ki Saad-Filho (2006: 119) makineleri birer despotik diktatör olarak nitelendirmektedir. Ona göre bu makineler dışarıdan tarafsız, bilimsel ve üretici görünse de iş sürecinin ritmini ve içeriğini kendi başına belirleyecek bir güce sahiptir.

Marx (2015: 405), teknolojik gelişmelerin fabrikalara getirdiği otomasyonun emeğin iş disiplini üzerindeki etkilerini şu sözlerle dile getirmiştir:

“Otomatik fabrikanın karşılaştığı en önemli zorluk, insanları iş sırasında gelişigüzel alışkanlıklarından vazgeçirecek ve onları büyük otomatın hiç şaşmayan düzenliliğiyle özdeşleştirecek disiplini yerleştirmek olmuştur. Ama otomatik sistemin ihtiyaçlarına ve hızına uygun bir disiplin yönetmeliği meydana getirmek ve bunu başarı ile uygulamak Herkül’e özgü bir işti ve Arkwright’ın yaptığı soylu iş buydu.”

Marx’ın emeğin disipline edilmesi olarak yorumladığı otomatikleşmeyi Braverman (2008: 303, 309) üretimde emeğin yararlı etkilerini arttırma şeklinde ele almaktadır. Ona göre işin ritminin makine tarafından belirlenmesi fabrika üretiminde sermayenin bir nevi kontrol silahına dönüşmektedir. Büyük ölçekli, rutin ve tekrara dayalı işlemlerin kontrolü makine tarafından sağlanırken kontrolün operatörden alınıp makineye devredilmesi dolaysız kontrolün de makineye devri anlamına gelmektedir (Braverman, 2008: 309).

Örneğin Haraszti bu durumu birebir tecrübe etmiş bir makine operatörüdür ve mevcut durumu şu ifadelerle dile getirmektedir (Haraszti, 1984: 137-138):

“Aynı anda iki makinede birden çalışmak çok zor, tehlikeli ve bunaltıcı; kafanı tümüyle kullanmak zorundasın. Tek makinede çalışmak da sıkıcı ve yorucu fakat makinenin otomatik bir şekilde çalıştığı anlar bir tatmin sağlıyor. Makineye hükmediyormuş gibi hissediyorum: Parçaları birleştiriyorum, ellerimi gövdesine dayıyorum ve işte çalışıyor. Bu ince duyguları iki makineden tek makineye geçtiğim zaman hissediyorum. Bu doğru ama o zaman bile bu hisler kısa süre sonra geçiyor. Ancak aynı anda iki makinede birden çalıştığımda, böyle şeyler hissetmek tek kelimeyle imkânsızlaşıyor. İki makineye birden egemen olamıyorsun: Onlar sana hükmediyor... Hissiz, akılsız bir makineye dönüşüyorum. Gün bitip eve döndüğümde dahi makineye ait olduğumu uzun bir süre kendime gelemediğimi biliyorum. Fakat insan kendini bildiğinden bu yana böyle yaşamışsa kendine gelmenin nasıl bir şey olduğunu nereden bilebilir.”

Benzer ifadeler Nichols ve Suğur’un sanayi sektöründe mavi yakalı işçiler üzerine yaptığı araştırmada da rastlanmaktadır. İşçiler, hattın hızına ayak uydurabilmek için hızlı bir tempoda çalışmaları gerektiğini kimi zaman sırf bu yüzden kendilerini adeta bir robot gibi hissettiklerini dile getirmişlerdir (Nichols, Suğur, 2005: 168,169,178).

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde denetim yetkisini elinde bulunduran ustabaşı, kısım şefleri ve kalite gözetimcisi gibi denetim elemanlarının yerini zaman içerisinde makine yöneticileri almaya başlamıştır. Karmaşık görevlerin makinelere geçmesiyle

makine yöneticilerine kayan denetim yetkisi söz konusu görevi yerine getiren kişiyi makinenin basit bir izleyicisi konumuna getirmiştir (Öngen, 1994: 324). Öngen, bu durumu “emeğin büyük ölçüde niteliksizleşmesi” olarak ifade etmektedir. Niteliksizleştirilerek sıradanlaşan emeğin sermaye tarafından emek üzerindeki kontrol ve denetimi kolaylaşmaktadır. Bu da dolaylı olarak sermayenin hedeflediği kârın artmasını ifade etmektedir (Çağlayan, Bayrakçı, 2016: 266).

Zaman içerisinde bilgisayar destekli sistemlerin gelişmesi teknik kontrol metotlarının esnekliğini sağlamıştır (Çağlayan, Bayrakçı, 2016: 268). Mikro ölçekli elektronik teknolojilerin gelişimi ve üretime dâhil olması ilerleyen dönemlerde beyaz yakalı işçilerin üretim alanına dâhil konuların bile akıllı makineler tarafından ele geçirilmesi anlamı taşımaktadır (Sennett, 2009: 111). Dolayısıyla yaşanan otomasyona geçiş süreci ile teknolojik denetim ileri teknoloji araçlarının gelişmesi sonucu elektronik denetime doğru evrilmiştir (Yücesan Özdemir, 2014: 146).

Günümüze gelindikçe mikro ölçekli teknoloji alanında görülen gelişmeler denetimi nicel hale getirmiş ve tahakkümü dayanılması güç boyutlara taşımıştır. Mikro-elektronik ve enformasyon teknolojilerinin gelişmesi emek üzerindeki mutlak denetimin sağlamlaştırıldığının göstergesidir. Emek süreci üzerindeki denetim yönetim merkezli yapısından uzaklaşarak emeğin kendisine ve bilgisayar tabanlı makinelere aktarılmaya başlamıştır (Aydoğanoglu, 2011b: 85-87). Örneğin ülkemizde faaliyet gösteren bir fabrikada merkezi bilgisayar sistemiyle; işlerini önceden belirlenen süre içerisinde tamamlayamayan işçiler, yönetimi de aynı anda uyararak bir alarmla uyarılmaktadır. İşçiler performanslarının bu şekilde denetlendiğinden haberdar olmaktadır (Nichols ve Suğur, 2005: 169).

Bir başka örnek ise çağrı merkezlerinde yapılan bir araştırmaya aittir. Araştırmada teknoloji tabanlı denetim biçimlerine uygulamada sıklıkla rastlanıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilere göre; çağrı dinlemeler, zamanlayıcılar, gölge aramalar ve çalışanların bilgisayar ekranlarını denetleme gibi uygulamalar günümüzde uygulanan teknolojik denetim araçları içerisinde sayılmaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 150-154).

Öyle ki çağrı merkezinde yapılan bir başka çalışmada, elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Çalışmayı yürüten Wallraff, uzun süre işsiz kalmış insanların denize düşüp yılanla sarılmış insanlar olduğunu; içinde bulundukları zihinsel ve fiziksel koşullar ne olursa olsun telefonun diğer ucundaki kişiye olumlu bir enerji yansıtabilmeleri için

ellerinden gelenin fazlasını yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Ayrıca gözlemlerinden yola çıkarak, işin denetime son derece açık olma özelliğini şu cümlelerle dile getirmektedir (Fuchs, 2015: 340):

“Ofisin dekorasyonu bu soruyu halihazırda yanıtlamaktadır: Duvarda üzerinde yapılan satışların, satışı yapanın adıyla kaydedildiği bir tablo asılıdır. Eğer birisi şirkete yeni bir anlaşma sağlamışsa, duvarın önüne gider ve bunu not eder. Bu, otomatik olarak başarı ve rekabet baskısı oluşturur.”

Edwards (1979) ise sermayenin uygulayacağı teknik anlamda bir kontrolün tek başına yeterli olmadığını uzun yıllar öncesinden dile getirmiştir. Ona göre söz konusu denetim biçimlerinin kullanılması hiyerarşik kontrol biçimiyle desteklendiği takdirde emek üzerindeki etkisini katlayabilmektedir. Dolayısıyla birlikte uygulanacak bir denetim şeklinin sermayenin emek üzerindeki gücünü arttıracığı varsayılmaktadır.

2.3.3. Hiyerarşik / Bürokratik Denetim

“Büyüyen her örgüt, faaliyet alanı ne olursa olsun zaman içinde bürokratize olur.” ifadesi, üretimin zaman içerisinde gelişmesi ile evrildiği şekli net bir biçimde ifade etmektedir. Üretim artışlarına paralel olarak gelişen ve büyüyen işletmelerin ve işletmeler içerisindeki hiyerarşik yapının güçlenmesiyle bürokrasi kavramı ortaya çıkmıştır. Konumuz gereği işletme temelli bir bakış açısı ile bürokrasi; otoritenin merkezileşmesi ile yönetim departmanlarının oluşması, işlevleri, otoritenin kullanılışı, kuralların konulması ve yürütülmesi örgüt içerisinde oluşan yapıyı ifade etmektedir (Budak, 2005:14).

Emek sürecinin denetimine ilişkin öncü çalışmaları olan Edwards (1979), bürokratik kontrolün ortaya çıkışını sermayenin idari çalışanları daha sıkı kontrole tabi tutma girişimlerine bağlamaktadır.

Emek süreci teorisine göre; dikey ve yatay işbölümlerine güvenli ve anlamlı istihdama ulaşmak ve özellikle tekrarlayan mücadelelerde ifade edilen yapısal uzlaşmazlıkların giderilmesi amacıyla başvurulmaktadır. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler ile sermaye birikimi güvence altına alınmaya ve sürdürülmeye çalışılmaktadır. Bu bakış açısıyla, karmaşık iş süreçlerini koordine etmek için yöneticilerin istihdamı öncelikli olarak gerekli görülmemişse de sonraları emeğin ürettiği mal ve hizmet satışından sermayenin birikim elde etmesi ve emek üzerinden

yeterli üretken çabanın sağlanabilmesi adına yöneticiler istihdam edilmeye başlanmıştır (Ezzamel vd., 2001).

Sınıf temelli çalışmalarıyla dikkat çeken Wright (2016), denetimin sermaye lehine işçi sınıfına devredilmesinde bu tür işçilerin konumları itibarıyla sahip oldukları “beceri mülkiyeti” ya da “beşeri sermaye”lerinin etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu tür vasıflara sahip çalışanlar işin yürütülmesinden emeğin birebir denetlenmesine kadar farklı düzeylerde kararlara dâhil olma yetkisine de sahip olmaktadır. Yöneticilerin konumunun bu noktadan hareketle yavaş yavaş flulaşmaya başladığı söylenebilir. Öyle ki Wright (2017: 14-15), aynı anda hem yönetici hem de ücretli çalışan olan bu kişilerin üretim sürecini ve işçilerin emeğini kontrol etmelerinden ötürü kapitalist sınıf içerisinde sayılmaları gerektiğini savunmaktadır. Böylelikle her ne kadar işçilerin karşılaştığı oranda bir tahakküme maruz kalmasalar da sermaye tarafından gizli bir sömürüyle (Wright’ın deyimiyle hâkimiyet) karşı karşıya olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumsallaşmanın ve hiyerarşik yapılanmanın gitgide işletmeler içerisinde hâkim olmaya başlamasıyla bürokrasi, denetim üzerindeki hâkimiyete de sirayet etmiş; hatta denetim, hiyerarşik güce göre şekillenmeye başlamıştır (Tartanoğlu, 2012: 216). Neticede üst düzey yöneticiler yavaş yavaş sınıf ilişkileri içerisinde muhtelif denetim düzeyleri üzerinde tam veya kısmi biçimde söz sahibi olma hakkına sahip olmuşlardır (Wright, 2016: 61-62). Nitekim ortaya çıkan bürokratik denetim için Kurtulmuş (1996: 158), *profesyonel yöneticiler dönemi* ifadesini kullanmaktadır.

Bürokratik denetimin temeli tıpkı teknik denetimde olduğu gibi emek sermaye arasındaki basit ilişkilere dayanmaktadır. Bürokratik denetimi teknik denetimden ayıran en önemli özellik işletmelerin biçimsel yapılarından kaynaklı farklılaşmada ortaya çıkmaktadır. Örneğin; teknik denetimde daha çok üretimin fiziksel ve teknolojik koşullarını içeren teknik düzenlemeler ön plandadır. Bürokratik denetimde ise sosyal ve örgütsel yapı, meslek kategorileri, iş kuralları, disiplin, ücret düzeyi, sorumluluklar gibi işletme politikaları ya da işletme kuralları esas alınmaktadır. (Aydoğanoglu, 2011b: 52-53) Kısacası bürokrasinin yoğun olduğu işletmelerde sosyal yapı diğerlerine göre farklılık arz etmektedir. Bu işletmeler içerisindeki bürokratik özellikler ise kurallardan terfi mekanizmalarına; çalışanların sorumluluk alanlarından ücret düzeylerinin belirlenmesine kadar her aşamada etkisini hissettirmektedir (Edwards, 1979). Görüldüğü üzere bürokratik denetim, yönetim

aygıtının bir parçası niteliğindedir. Ayrıca örgütsel sömürünün marjinal düzeyi ile vücut bulmaktadır (Wright, 2016: 209).

Bu denetim biçiminin temelinde işçilerin üretim sürecine yeterince hâkim olamadıkları düşüncesi yatmaktadır. Bürokratik yapının ayrılmaz bir parçası olarak görülen işçiler hiyerarşik zincirin sıradan bir halkası olarak görülmektedir. Bu nedenle emek her alanda yönetilmelidir. Kurallar yönetim biriminde kabul edilir ve sırasıyla astlara aktarılır. Denetimin “görünür eli” sayesinde örgütsel zorunlulukların benimsetilmesi ve ekonomik hayatın biçimlendirilmesi kolaylaşmaktadır. Bu denetim biçiminin uygulandığı işyerlerinde yöneticilerin söyledikleri tartışmaya kapalıdır ve her emir koşulsuz şartsız kabul edilip yerine getirilir. İtaat işçiler tarafından kabul edildiği için emir komuta zinciri her halkasında aynı derecede doğru kabul edilmektedir (Aydoğanolu, 2011b: 52-55; Aydoğanolu, 2015: 9-10).

Diğer yandan işletmeler belirledikleri hedefler doğrultusunda denetimin araçlarını farklılaştırabilmektedir. Nitekim bürokratik denetim kişilerin fiziki ve bedensel alanlarına yönelik uygulanan kural ve yasaklarda dahi kendini gösterebilmektedir. Bu kural ve yasaklarda zamanın koşullarına göre farklılık görülebilirken; güncel koşullara göre bu kural ve yasakları revize etmek gerekebilmektedir. Kılık kıyafet kuralları ya da yasakları ile kişinin bedeni üzerinden yapılan kontrol biçimleri bürokratik denetim uygulamalarından bazılarıdır (Yücesan Özdemir, 2014: 155-157). Çalışanların bedeni üzerinden gerçekleşen denetim zaman içerisinde zihnin de denetim süreçlerine aktarılmasını gerekli kılmıştır. (Bu durum ideolojik denetim biçiminde ele alınacaktır.)

Bürokratik denetimin işin örgütlenme zorluğu gerekçesiyle daha çok, büyük ölçekli işletmelerde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle çalışma düzeninin çok katmanlı hale gelmesiyle yönetim bürokratik denetim mekanizmalarını kullanmayı tercih etmektedir. Örneğin çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, ödül-ceza uygulamaları, iş akış kontrollerinde denetleyicilerin talimatları öncelik kazanmaktadır (Aydoğanolu, 2011b: 55). Ayrıca Wright’a göre bürokratik işyerleri, çalışanların herhangi bir şikâyetleri olması durumunda onları belirli alanlara yönlendirebilmektedir. Bu sayede çatışmalar örgütsel kanallar aracılığıyla yönlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar sınıf bilincini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Wright, söz konusu durumun eylem potansiyelini azaltacağını savunmaktadır (Wright’dan akt. Roscigno, Hodson, 2004).

Kimi zaman denetleyiciler müşteriler dahi olabilmektedir. Sermayenin müşteriye aktardığı denetimler sebebiyle haklılık alanı daraltılmış emek; baskının karşısında çaresiz kalmaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 156-157). Hatta öyle ki zamanla müşteri kararlarının üretim süreci üzerinde etkisinin artmaya başlamasıyla işletmelerin "müşteri odaklı" stratejileri, müşteriyi memnun etmek için merkez kabul edilen işin duygusallaştırılması çağrısına dönüşmeye başlamıştır. Müşteri görüşlerinin önemsenmeye başlamasıyla yönetim, çalışanlardan müşteri sorunlarına "müşterilerin gözünden bakın" ve "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ne gerekiyorsa yapın" çağrısında bulunmaktadır. Dolayısıyla müşteri davranışları bir kaynak olarak harekete geçirilmektedir. Nitekim bu da doğrudan yönetim kontrolünü etkilemektedir (D'Cruz, Noronha, 2006: 344).

Edwards (1979) ve Burawoy (1985), işletme içerisinde bürokratik kontrolün artmasının zamanla çalışanların gücünü ve memnuniyet düzeylerini düşüreceğini ileri sürmektedir. Onlara göre bürokratik kontrol düzeyinin artışı, çatışmaları da beraberinde getirebilmektedir. Bir önceki bölümde değinildiği üzere teknolojik gelişmelerin denetim üzerindeki etkisi tam da bu noktada kendisini göstermiş; yönetim ve emek arasındaki otorite ilişkileri gizlenerek tahakkümü başka bir boyuta taşımıştır. Zuboff (1988), teknolojilerin insan hayatını kolaylaştırmasının yanı sıra üretim ilişkileri üzerinde de davranış değişikliğine neden olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla söz konusu durum işyeri içerisindeki hiyerarşik yapıyı temelden etkilemektedir. Zuboff, dikey yapılanmaya sahip bir hiyerarşi yapısının şeffaf ve işbirliğine dayalı yönetim şekliyle birlikte yavaş yavaş yataya doğru bir eğilime girdiğini savunmaktadır. Bu sayede otorite de sözü edilen eğilime bağlı olarak tabana yayılmaktadır.

Ayrıca karar verme biçimleri değişmekte; yeni roller açığa çıkmaktadır. Bilgiye erişimde yaşanan kolaylıklar bilgi paylaşımında da benzer kolaylıkları beraberinde getirmektedir. Fakat teknolojik gelişmeler üretim içerisinde çalışanlar açısından bu tarz avantajlar yaratsa da ek olarak yöneticilere sahip oldukları yönetme hakkını pekiştirmek için farklı fırsatlar tanımaktadır. Nitekim yöneticiler, çalışanları izlemek ve kontrol etmek için gizli bir yöntem olarak teknolojinin sunduğu fırsatları sonuna kadar kullanma yetkisine sahip olmaktadır. Fakat çalışanlar açısından aynı durum söz konusu değildir. Burada ister istemez bir rıza gösterme durumu açığa çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar bu uygulamaları o işyeri sınırları içerisinde işin yürütülmesi için kullanılması gereken yöntemler olarak algılamaktadır. Böylelikle

zaman içerisinde işletmelerdeki disiplin ve kontrol uygulamaları yalnızca geleneksel bürokratik düzenlemelerde bulunmaktan uzaklaşmaya başlamıştır. Günümüze gelindikçe özellikle hizmetler sektöründe her bir çalışanı, kendi kendini düzenleyen ve kendi kendini yöneten bir konuma getirmiş; işverenin kontrol gücüne ise daha ince normatif bir yapı kazandırmıştır (D'Cruz, Noronha, 2006: 343).

2.3.4. İdeolojik / Hegemonik Denetim

Önceki bölümlerde de bahsettiğimiz üzere işçilerin denetlenmesi için başvurulan yöntemlerden; basit, teknolojik ve bürokratik denetim araçları ile pek çok yönden işçinin bedensel hareketleri kolaylıkla kontrol altına alabilmektedir. Fakat bedensel kontrol, çatışmaların düşünsel temellerini kontrol etmekten oldukça uzak kalmaktadır. Eğer emeğin bilincinin kontrol alanı içerisinde tutulması başarıya ulaşırsa işte o zaman emek süreci içerisindeki çatışma minimuma indirgenebilecektir. Buna bilginin meta haline gelmesi ve birebir emeğe bağlı olması eklenince denetimin rızaya dayalı boyut kazanması ister istemez bir zaruriyete dönüşmektedir. Burawoy'un deyimiyle (2015: 162) işçilerin rızasını kazanmaya yönelik onlara sunulan sınırlı alan sermayenin çıkarlarının benimsenmesinde etkili bir yönetime dönüşecektir.

Dönemsel koşulların ve üretim yapısının yavaş yavaş değişmeye başlaması ve sermayenin işçileri çalıştırmada daha verimli ve üretken kılmak adına baskı ve zorlamanın önemini yitirdiğini fark etmeleri, onları işçilerin rızasını almaya yönlendirmiştir (Zorlu Günok, 2018: 110). Yücesan Özdemir (2014: 159) de benzer şekilde özellikle sanayi üretiminden hizmet üretimine geçişin denetim aygıtları üzerine tekrar düşünmeyi bir ihtiyaç haline getirdiğini ifade etmektedir. Çünkü üretim "el"den "zihin"e doğru kaymaktadır. Ayrıca rekabetin artmasıyla işletmelerin, hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmek için optimum şartlarda ve en verimli şekilde üretimi gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Bu da nitelik bazlı bir kontrolü öncelikli hale getirmektedir (Kurtulmuş, 1996: 160). Dolayısıyla sermaye işçilerin daha sıkı denetlenmesi için farklı düzenlemelere ihtiyaç duymaya başlamıştır. Görüldüğü üzere emek süreci içerisinde günlük iş faaliyetleri üzerinde zorun hâkimiyeti gitgide azalmaktadır (Burawoy, 2015: 165).

Fordizm sonrası dönemde yeni teknolojiler işyerinde denetim ve izlemeyi, eski uygulamalara nazaran biraz daha yumuşatmış gibi görünse de aslında kontrolün gizlenerek hatta içerisine rızayı ekleyerek varlığını devam ettirdiği görülmektedir.

Örneğin sanayi üretiminin ilk dönemlerinde sermayenin makinelerin otomatikleştirilmesine yönelik eğiliminin yalnızca teknik yeterliliğe duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmadığı işyerinde tam kontrol sağlamak için bunun yönetsel bir zorunluluk olduğu üzerinde durulduğu gibi (Witthof, 2004: 75) kafa emeğinin üretim sürecine dâhil edilmesiyle bu emek türünün denetlenmesi ihtiyacının da doğduğu (Aydoğan, 2011b: 82-85) yönetimin kontrol gücünü bu alana kaydırması gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Kapitalist üretim ilişkilerinde emeğin konumunu tartışan Friedman (1977: 48) çalışanların potansiyel dirençlerinin karşısında işletmelerin çalışanların rızasını kazanmaktan başka akılcı ve mantıklı bir yolu bulunmadığını öne sürmektedir. Harvey (2012: 177) ise bunu işyerindeki tartışmalı alanın “uzlaşma alanına dönüşmesi” olarak ifade etmektedir. Böylelikle sermaye, işçilerin onayı ve iradeleri doğrultusunda hareket ettiği algısını rahatlıkla çalışanları üzerinden kurgulamaktadır. İdeolojik denetimin “rıza dayalı” yumuşak mizacının altındaki dayanışmacı yaklaşım ve dili, sermaye elinde denetimin sert yüzü ile kolaylıkla harmanlanabilmektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 159). Bu sayede işçi sınıfı makinelerin başında kotasını doldurmaya çalışan; çalışırken köleleşen ve hatta bunu kendi rızasıyla yapan bir sınıfa dönüşmektedir (Burawoy, 2015: 21).

Man (2015: 54) da benzer görüşleri desteklemektedir. Ona göre de üretim süreci içerisindeki hegemonya denetim stratejileri sayesinde yumuşak şekillere bürünmektedir. Böylelikle çalışanların zihninde bir illüzyon oluşturarak iyi niyetleri kazanılmakta ve onlardan gelebilecek zararlı etkiler ve çatışmalar azaltılmaya çalışılmaktadır. Konuyu daha iyi anlayabilmek amacıyla bir İngiliz imalat şirketinin yönetim kurulu başkanı tarafından yapılan konuşmayı incelemek yerinde olacaktır (Sennett, 1992: 95).

“Şirkette herkesin bir yeri vardır. Ben işimi yapabildiğim kadar iyi yaparım ve her birinizin de yapabileceğinizin en iyisini yaptığınızı umuyorum. Hepimiz sıkı çalışırsak, birlikte karlı ve uyumlu bir iş yapabileceğimiz kanısındayım. Kuşkusuz işinize müdahale etmek istemem. Açıkça söylemek gerekirse, karar verirken benim karşılaştığım karmaşık sorunları sizin anlamadığınız gibi ben de sizin çalışırken karşılaştığınız sorunların çoğunu anlamıyorum. Birbirimizin karşılıklı sorumluluklarına saygı göstermeliyiz”.

Konuşmanın baskıya dayalı olmayan bir disiplin anlayışı ile bezeli olduğu görülmektedir. Temelinde ise gönüllü bir özdenetim algısının bulunduğu söylenebilir.

İşçilere ustalıkları üzerinden övgüler sıralanırken; yine işçilere özerklik tanındığı algısı oluşturulmaktadır. Böylelikle işveren hem istediği disiplini oluşturarak denetimi sürdürebilecek hem de işçilerin gönüllü katılımını sağlayabilecektir (Sennett, 1992: 95-97).

Örnekten de anlaşılacağı üzere hegemonik denetimde gönüllü katılım esastır. Mendel bunu “gönüllü kölelik” olarak ifade etmektedir. Gönüllü kölelik olgusu üzerinden emeğin kendi psikolojik sömürüsü açıklanmaya çalışılmaktadır. Herhangi bir fiziksel zorlama olmadan ama kararları sorgulamaya da fırsat vermeden yönetimin kararları uygulanmakta tartışma konusu dahi edilmemektedir (Mendel, 2005: 241).

Diğer yandan gönüllü katılımın sağlanması için işçilerin çıkarları ile yönetimin çıkarları da somut bir şekilde koordine edilmektedir. Burawoy’a göre (2015: 238) bu iki şekilde sağlanmaktadır. Bunlardan ilki ücret ile diğer yan hakların kıdeme bağlanması şeklinde gerçekleşmektedir. İkincisi ise işgücü piyasası üzerinde hâkimiyet kurmaktır. Her iki durumda da kuralları işletme tarafından belirlenmiş koşullar tesis edilmekte; üretim üzerindeki denetim kolaylıkla gerçekleştirilmektedir.

Bireyin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının işyeri içerisinde karşılanması, çalışana sorumluluk verilmesi, kendini daha bağımsız hissetmesi gibi koşullar işçilere ilişkin çalışma sürecine yüksek düzeyde onay vermesini sağlayan olası içsel ödüllerdir. Fakat, bu tür unsurlar yönetsel işlerin bir parçası olarak daha çok yüksek vasıflı işlerde görülmektedir. Çalışanın işverenle özdeşleşmesi bu tarz işlerde kolaylaşmakta ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma arzusu artmaktadır. Güçlü bir özdeşleşmenin olduğu iş süreçlerinde çalışanın rızasının alınması bir nevi sosyalleşme süreci olarak görülmektedir. Daha düşük seviyeli işlerde ise rıza yaratan ana faktör işsizlik tehdidi ile yakından ilişkilidir (Blyton, Jenkins, 2007: 40).

Keyifle gidilen bir iş, iyi bir çalışma ortamı ya da işyerinde kişisel bir sorumluluk duygusuna sahip olmak üretim sürecinde rızayı mümkün kılmaktadır. Bu sayede işletme ile çalışanların çıkarları kendiliğinden özdeşleşmekte; çalışma arkadaşları ile takım ruhu hissi, öz disiplin ve ahlaki bir çalışma duygusu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanları üretim sürecine aktif katılımı doğal yollarla kendiliğinden sağlanmaktadır (Burawoy, 1979). İdeolojik denetim kendi içerisinde; değerleri, fikirleri, inançları ve duyguları hedef alacağından çalışanların kimliğinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Böylelikle çalışanlar, aslında bir nevi

yeniden tasarlanmaktadır. Hatta öyle ki bu denetim şekli dış uyaranlara daha az ihtiyaç duyduğundan baskıya dayanan diğer denetim biçimlerine oranla daha az rahatsız edici ve potansiyel olarak daha etkili bir örgütsel kontrol aracı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda yönetim, çalışanların kendilerini nasıl tanımlamaları gerektiğine ilişkin standartlar oluşturmakla ilgilenmektedir (D'Cruz, Noronha, 2006: 343).

Bireyin ön plana çıkarılması aslında ideolojik denetimin temeli olan denetimin görünmezliği sayesinde içselleştirilmekte ve emeği sermayeye daha bağımlı hale getirmektedir. Dolayısıyla sınıf dayanışması olgusu yerini emeğin bireysel rekabetine bırakmaktadır. Böylelikle hem örgütün istediği davranış kuralları emek tarafından gönüllü bir biçimde içselleştirilecek hem de emek sermaye arasındaki biz onlar ayrımı kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Bu sayede işçiler de kendilerini denetleniyormuş gibi hissetmeyecekler; hissetmeler dahi durumu son derece olağan ve kabul edilebilir görerek rahatsızlık duymayacaklardır (Aydoğanoglu, 2011b: 57). Henri Vacquin, sözü edilen durumu “kendi kendine otorite” olgusu ile açıklamaktadır. Ona göre emek sürekli denetimle sağlanan sıkı bir gözetim sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda kendini sürekli değerlendirmek zorunda kalmaktadır (Mendel, 2005: 247).

Yeni denetim mekanizmaları sayesinde baskının uygulanışında kısıtlama ve düzenlemeler yapılırken disiplin ve ceza uygulamaları da rıza konusu haline gelmiştir (Burawoy, 2015: 304). Bir önceki bölümde de bahsettiğimiz gibi Taylor’a göre söz konusu amaca ulaşmak için bilimsel yönetime başvurulması gerekmektedir. Böylelikle emek süreci üzerinde denetim işçiden alınarak yönetime devredilecek ve kârın en üst seviyelere çıkması için temel oluşturulacaktır. Fakat Taylor için denetim, işyeri içinde işin ve işçinin denetimi ile sınırlıdır. Ford ise Taylor’un aksine üretim sürecini denetlemenin yalnızca işgücünü denetlemekle tamamlanmayacağını, Taylor’un felsefesini derinleştirerek yeni denetim teknikleriyle işçilerin fabrika dışında da gündelik yaşantılarını kapsayacak biçimde genişletilmesi gerektiğini savunmuştur. İşte çalışanların rızasına tam da bu noktada ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede emek sürecinin baskı ve rızayı ele alan farklı bileşenlerle denetlenmesi hassas bir denge üzerinde sağlanırken diğer yandan sınıf ayrımı ortadan kaldırılarak birey ön plana çıkarılmaktadır (Aydoğanoglu, 2011b: 55-56; Aydoğanoglu, 2015: 10-13).

Zorlu, 2016 yılında gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada işçilerin rızalarını kapsayan bir dizi örnek üzerinden işletmelerin denetimlerini görünmez bir biçimde sürdürdüğü sonucuna ulaşmıştır. İşçiler benzer şekilde bu denetim tarzından aynı yoğunlukta, isteyerek ve farkına varmadan etkilenmektedir. Araştırmada doğum günleri, piknikler, konser programları, partiler gibi işletme tarafından gerçekleştirilen tüm sosyal ve kültürel aktivitelerde çalışanların yöneticileriyle iş hakkında konuştukları tespit edilmiş fakat katılımcıların herhangi biri neden bu tarz aktivitelerde iş ve verimlilik konusu üzerinde durulduğunu sorgulamadığı görülmüştür. Ayrıca alınan bir geri bildirimde göre bir kadın işçinin düzenlenen bir yemek esnasında genel müdürüyle sohbet edebilme imkânı bulduğu gerekçesiyle performansının artacağını düşündüğü tespit edilmiştir.

Nitekim denetim uygulamaları işçilerin gündelik yaşantılarına sızarak sosyal ve psikolojik boyuta ulaşmaktan geri kalmamıştır (Aydoğanoglu, 2011b: 85). Yine araştırma sonuçlarına göre çalışanların işverenleriyle iş dışı aktivitelerde aynı ortamı paylaşımları ve birebir irtibat kurabilmelerinin çalışanlar üzerinde verimlilik artışı sağlayıcı bir özellik teşkil ettiği motivasyonlarını artırdığı saptanmıştır (Zorlu, 2016).

Üretim süreci içerisinde insan faktörü yerini ve önemini her daim korumuştur. Yaşanan değişimler ve sistemsel krizler ara ara işgücünün, istihdamın ya da işin örgütlenme biçimlerinin yapısını yakından etkilemiştir. Yine de tüm bu değişimlere rağmen üretimin sürekliliğini tehlikeye sokmamak adına denetime duyulan ihtiyaç varlığını devam ettirmektedir. Zaman içerisinde teknolojinin gelişmesiyle denetim biçimleri farklılaşmış olsa da değişen biçimleri keskin sınırlarla birbirinden ayırmak imkânsızdır. Altını çizerek belirtmek gerekir ki bahsi geçen tüm denetim biçimleri işletme içerisinde tek başına kullanılabildiği gibi farklı biçimler bir arada da kullanılabilir. Bu, örgütün ve örgüt içerisindeki emek örgütlenmesinin biçimi ve yapısına göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılaşmalar denetimin de karma ve bütünleşik biçimler alabileceğini ortaya koymaktadır (Sturdy vd., 2010: 113-114). Uygulanan karma ya da bütünleşik denetim biçimleri yine ülkenin ekonomik ve siyasal yapısı içinde şekillenmektedir (Burawoy, 1985). Burada önemli olan sınıflar arası çatışma ve çelişkilerin görünmez kılınmasıdır (Çağlayan, Bayrakçı, 2016: 270).

Verdiğimiz örneklerden de yola çıkacak olursak; işletmeler farklı emek kontrol araçları yardımıyla çalışanların rızasını kazanmak istemektedirler. Kullanılan bazı araçların ise hegemonik niteliği oldukça açıktır. Söz konusu uygulamalar sayesinde çalışanlar uysal bir aktöre dönüşürken belli belirsiz denetlenme fikri kişiler üzerinde

baskı unsuruna dönüşmektedir (Man, 2015: 56,60). Bir sonraki bölümde denetimi görünmez kılan uygulamaların neler olduğu ve emek üzerinde nasıl bir denetim mekanizmasına dönüştüğüne değinilecektir.

2.4. DENETİMİ GÖRÜNMEZ KILAN UYGULAMALAR

Günümüzün modern çalışma yaşamı özellikle son yıllarda işçilerin yaptığı işlerin sayısının artması, iş zenginleştirmeleri, işlerin niteliğinin değişmesi gibi nedenlerden dolayı hareketlilik üzerine kurgulanmaya başlamıştır. Yoğun rekabet koşulları içerisinde hızlı ve doğru karar alma noktasında başarılı olan işletmeler ancak varlığını sürdürmede başarılı olabilmektedir (Nurol, 2017: 160). Ya da kimi zaman koşullar, işyerinde bir departmandan ya da görevden diğerine hızla geçiş yapabilmeyi veya iş gereği şehirlerarası/ülkelerarası hareket edebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışanlardan esnek olunması istenmektedir. Son dönemde yayınlanan iş ilanlarına bakıldığında esnek çalışma koşullarına uyum sağlayabilen, takım çalışmasına yatkın, strese dayanıklı vb. özelliklere sahip çalışanların tercih edildiği görülmektedir. Bunun için de işletme kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, tam zamanlı üretim, toplam kalite kontrolü, sürekli geliştirme, ekip çalışmaları gibi yeni sistemler geliştirilmeye başlanmıştır. (Aydoğanoglu, 2011b: 93; Ruben, 2011: 70).

Söz konusu sistemler incelendiğinde, bu sistemlerin denetimi biçimsel olarak yakından etkilediği gözlemlenmektedir. Ortak özellikleri ise otoriteyi elinde bulunduran yönetimin yavaş yavaş içerik değiştirmesidir. Kısacası modern işyerlerinde denetim farklılaşmaktadır. Emeğin; denetimi kabullenışı kendiliğinden, zorlamasız ve açıklamasız bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu gönüllü bir katılımdır. Böylelikle emekten “iç-işveren” olmaları, yaptıkları işe “arzularını” katmaları beklenmektedir. Bu sayede emeğin kişilik dâhil sahip olduğu bireysel tüm kaynakları işyerine sunulmaktadır (Mendel, 2005: 239-245). Dolayısıyla çağdaş işletmeler her an her durumda işçileri kontrol etme ve denetim altında tutma imkânlarına sahip olmaktadır. İşçiler ise görece kendilerine devredilen denetim yetkisi nedeniyle büyük bir gözetlemeye maruz kalmaktadır. İşin ilginç yanı bu durum emek tarafından işin olağan bir parçası olarak kabullenilmektedir (Strangleman, Warren, 2015: 197). Dolayısıyla çalışanların işletmeye tam bağlılığı vasıtasıyla denetimin gerek fiziksel gerekse zihinsel olarak teslimiyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Kısacası bir sadakat yönetimi uygulanmaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 160).

Sermaye tarafından işçiye bu sistemin yeni ve kendine has biçimi, bir özgürlük alanı olarak sunulmaktadır (Harvey, 2012: 174). Fakat aslında emek, sanayi üretiminde makinenin bir uzantısı; hizmet üretiminde ise tabiri caizse robot olmaktan öteye geçememektedir. Sermayenin amaçları doğrultusunda emeği denetimleri altına almalarını kolaylaştıracak yönde geliştirilen stratejiler bu bölümde sırasıyla ele alınacak ve açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.1. İşletme Kültürü

- *Biz bir aileyiz.*

- *İnsanlar yaratıcıdır, çalışkandır, kendi kendini yönetebilir ve öğrenebilir.*

- *Doğruluk ve kalite birden çok bakış açısından ve serbest girişimden gelir.*

Kunda'ya göre bu cümlelerin tümü aslında birer kültüre sahip işletmeyi simgelemektedir³. 1980'lerin başından itibaren örgütsel veya kurumsal kültür, işletmeler içerisinde yükselen bir değer olma yolunda bir anda patlama yaratmıştır. Hatta Japon örgütlerindeki kültürün gücü, Amerikan örgütlerindeki kültürün göreceli zayıflığı için bir reçete olarak gösterilmiştir (Lebas, Weigenstein, 1986). Özellikle Japonya ve diğer Asya ülkelerinin üretimdeki başarılarının katlanmasıyla söz konusu kavram popülerliğini bir kat daha arttırmıştır. İnsanı temel alan, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine odaklanan bütüncül bir yönetim ihtiyacı ile bu yaklaşım gitgide genişlemiştir (Hofstede, 1986: 254).

Kültür genel anlamda doğrudan görülemese de etkisi yüksek olan bir alanı ifade etmektedir ve kişilerin bakış açılarını belirlemede güçlü bir kaynaktır. Aynı zamanda toplumun standartlarını belirleyen davranış kalıplarını ifade eder. Kişiler bu davranış kalıplarını benimserken; bilmesi, düşünmesi, hissetmesi gerekenleri kültür vasıtasıyla öğrenir (Man, 2015: 60). Literatürde kalıplara dönüşmüş kültür aforizmalarının, işletme içerisinde uygulanan diğer kontrol biçimlerinin daha kolay kabul görmesini sağlayan manipüle edici ilave bir uygulama olduğu ileri sürülmektedir (Ray, 1986: 287). Çünkü işletme kültürüyle biçimlendirilmiş bir sistem, örgütü kontrol etmede katkı sağlayabilmektedir (Balkız, 2013: 196). Kişileri işletmenin ortak amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek veya en azından nasıl hareket edeceğini tahmin etmek açısından bu son derece önem taşımaktadır.

³ Verilen örnekler Gideon Kunda'ya ait "Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation" adlı kitaptan alıntılanmıştır. Elbette ki bu örnekler çoğaltılabilir. Verilen örneklerle mottolaşan ve birer kalıp haline gelen işletme kültürü örnekleri konunun anlaşılabilirliğini pekiştirmek amacıyla kullanılmıştır.

Kültür; çalışanların kurallara bağlı yürütülen bürokratik biçimlerden ziyade, değerleri takip ettiği yeni akışkan esnekliğine geçişini kolaylaştırmaktadır (Thompson, Findlay, 1999: 167). Bu esneklik sayesinde, çalışanların davranışlarını belirleyen parametrelerin oluşması kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar geliştirdiği için çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirlemelerinde zaman kaybetmemeleri adına önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda işletmeyle bütünleşmiş bir kültürün “biz duygusu”nu ve takım ruhunu geliştirdiği savunulmaktadır. Dolayısıyla ortak kültürün çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltarak yumuşatabildiği de öne sürülmektedir (Eren, 2007: 166-169).

Ray (1986: 287) ise, örgüt kültürüne sahip işletmeler içerisinde çalışanların zihinsel yönlerinin kural ve araçlarla şekillendirildiğini ve yönlendirildiğini ifade etmektedir. Ona göre; işletme kültürü ile çalışanlar üzerinde diğer kontrol biçimlerinden daha fazla duygu ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle işçiler hegemonik bir sistem içerisinde daha kolay kandırılabilir. Hele ki işlevsel bir kültürden bahsediyorsak bu durumda hegemonya oluşturmada veya rıza gösterilmesini sağlamada işletme kültürü etkili bir silaha dönüşmektedir (Man, 2015: 61). Dolayısıyla bir işletmenin kendine has bir kültüre sahip olması çalışanların ortak davranış ve tutumlar geliştirebilmesi; işbirliği içinde hareket edebilmesi için gerekli görülmektedir (Eren, 2007: 135-136). Bu sayede çalışanların yalnızca maddi çıkarlar doğrultusunda hareket etmelerinin önüne geçilmekte; kendilerini işletmeye adanmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Kunda (2006: 5) da benzer şekilde işletme içerisinde hegemonya sağlamanın kültür üzerinde çalışmaktan geçtiğine değinmektedir. Ona göre güç oyunları, günümüz dünyasında yönetimde işe yaramamaktadır. Çalışanlara onlar istemediği sürece zorla bir şey yaptırmak imkânsızdır. Ancak çalışanlar istediği takdirde işletme başarısı sağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalara göre yaratılan kurumsal kültürler, şekillenen davranışlar üzerinde etkilidir ve bazı ülkelerde işçi homojenleşmesini sağlayıcı bir mekanizma olarak görülmektedir (Ray, 1986: 287).

Bu homojenleşme işletme kültürünün unsurları ile gerçekleşmektedir. Ortak değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, öyküler, kahramanlar ve kavrama yüklenen işlevler sayesinde emek, sermayenin etkisi altına alınmaktadır. Dolayısıyla işletmenin kendine has kültürü sayesinde çalışanların davranışları da şekillenmektedir (Genç, 2017: 163-164).

Ayrıca işletmeye has bir kültürün oluşmasında; örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi algı ve davranışlar önem taşımaktadır. Sayılan bu algı ve davranışlar güçlü bir işletme kültürünün varlığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin sağlanamadığı, örgütsel güven ortamının oluşturulmadığı, örgütsel bağlılığın geliştirilemediği çalışma ortamlarında işçiler bu durumlardan rahatsızlık duymakta ve bu tarz çalışma koşullarını şikâyet sebebi olarak görmektedir. Koşulların iyileştirildiği durumlarda ise, çalışanların üretime yönelik süreçleri ileri götürmelerinde etkin davranış sergiledikleri açıktır. Kunda'ya göre (2006: 10) güçlü kültürler, yoğun duygusal bağlılığa ve işletme içerisindeki resmi yapıların yerine işletme değerlerinin içselleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Örgüt içerisindeki hâkim kültür, yönetici davranışlarına yansırken aynı zamanda ulusal kültürden de etkilenmektedir. Ulusal kültüre ait özellikler etkili bir kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu özellikler denetim sürecinde “yapılması ve yapılmaması gerekenler” şeklinde öneriler sunmaktadır (Lebas, Weigenstein, 1986: 265-266). Yöneticilerin işçilere karşı geliştirdikleri tutumları ele alan Nichols ve Suğur (2005: 129-130) ise yönetici davranışlarının temelinde kültürel mirasın önemli bir yer tuttuğunu ileri sürmektedir. Örneğin İstanbul Ticaret Odası'nın yapmış olduğu bir çalışmada Türk yöneticilerin güç mesafesini ayarlayamadıkları, iletişimsel anlamda sorun yaşadıkları; hatta yine aynı yöneticilerin disiplini ve denetimi daha çok korku yoluyla sağladıkları bulgulanmıştır.

Görüldüğü üzere “örgüt kültürü” kavramı gerek emek gerekse yönetici davranışları üzerinde gizli ama etkili bir belirleyicidir. Bir yandan emeği, görünmez denetim ile kuşatırken diğer yandan yönetici davranışları ile işletme içerisinde hâkim denetim şeklinin biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu düallite içerisinde denetim, hem etkileyen hem de etkilenen bir yapıya dönüşmektedir.

2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Sermaye için maliyetleri en aza indirmek ve verimliliği arttırmak öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Bu hedeflerin tutturulabilmesi için maliyetli stokların ve hatalı ürünlerin azaltılmasına, israfın ortadan kaldırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Üretime yönelik sayılan ihtiyaçları karşılayacak organizasyon biçiminin “tam zamanlı üretim” (TZÜ) olduğu savunulmaktadır. Stokların ortadan kaldırılması, sürekli geliştirme ile kalite problemlerinin aşılması ile süreçte hantallığa ya da maliyete yol

açan uygulamalar terk edilmektedir. Böylece üretimin istikrarı sağlanmaktadır. İşletme içerisinde tam zamanlı üretim ile uyumlu olan organizasyon modeli ise toplam kalite yönetimidir (Balkız, 2013: 198).

Toplam kalite yönetimi (TKY), post fordist üretim sistemine özgü ortaya çıkan üretim yönetim biçimidir ve yalın üretim sisteminin tabanına yayılmıştır (Selamoğlu, 1998: 51). Yani tam zamanlı üretimin ön koşulu toplam kalitenin işletme içerisindeki uyumudur (Sewell, Wilkinson, 1992: 272). TKY'nin işletme içerisinde hedeflenen sonuçlara ulaşma stratejisinde dört temel varsayım bulunmaktadır. Bunlar; kalite, insanlar, örgütler ve üst yönetimin rolüdür (Hackman, Wageman, 1995: 310). Bu temel varsayımların ahengi, işletmecilik literatüründe üretimde başarıya ulaşmanın anahtarı olarak görülmektedir. Çalışmamızın konusu itibarıyla sözü edilen varsayımlardan "insan" dolayısıyla emek faktörü üzerinde durulacaktır.

TKY'nin tüm üretim süreçlerinde, işletmenin hedef ve politikaları çalışanlar tarafından benimsenmekte ve çalışanlar tüm süreçlere aktif olarak katılmaktadır. Çünkü toplam kalite yönetiminin temelinde "iş en iyi yapan bilir" anlayışı yer almaktadır (Kantarıcı, 1999: 9-10). Bu anlayıştan hareketle karar almada söz sahibi olacak kişilerin işletme içerisindeki iyi eğitilmiş ve bilgili çalışanlar ile mümkün olacağı vurgulanmaktadır (McLellan, 1973: 21-22). Ardından değişimin gerekliliğine çalışanlar da inandırılmakta, böylelikle süreç başlamaktadır. Yönetici ve çalışanların; davranışları, alışkanlıkları, ilişkileri, çalışma ve yaşam tarzları değişime hazırlanmaktadır. Ancak bu sayede işletmenin alt ve üst kademe çalışanları yapılan faaliyetin içerisine eklemlenmek istenmektedir (Kantarıcı, 1999: 12-13).

Ayrıca TKY'nin doğası gereği çalışanlar, yaptıkları işin kalitesini önemsemekte ve kaliteyi iyileştirmek için gerekli araçlar ve eğitimler verildikçe onu geliştirmek için inisiyatif almaktadırlar (Hackman, Wageman, 1995: 311). Raffio da (1992), TKY'nin temel ilkeleri arasına çalışanların katılımını ve takım çalışmalarını dâhil etmektedir. Görüldüğü üzere; takım çalışmaları, esneklik, güven, yönetime katılma gibi emeğin işin her parçasına dâhil eden ve teknoloji ile insanı birbirine entegre eden bir üretim anlayışı benimsenmektedir (Selamoğlu, 1998: 51). İşletmenin kaliteli ürün üretebilmesi için emeğin eğitilmesi, takım çalışmaları içerisinde bulunması ve alınan kararlara aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla anlatılanlardan yola çıkarak bu yönetim biçiminde en önemli unsurun insan olduğu ve emeğin üretime katkılarının azımsanamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Selamoğlu'na göre (1998: 142) yönetim tarafından geliştirilen stratejik planlama çerçevesi içerisinde çalışanların ortak sorumluluk ve otorite anlayışı ile yönetime katılımının sağlandığında etkin bir toplam kalite yönetimi gerçekleştirilebilmektedir. Fakat bunun için öncelikle çalışanların eğitilmesi ve yetkin hale getirilmesi gerekmektedir (Gülsen, 2012: 114; Genç, 2017: 210). Bunun için de öncelikle çaba sarf etmek gerekmektedir. Çalışanların yetkinliğinin TKY'nin uygulanması üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların yeterlilik ve disiplini ile çalışanların performansları artmaktadır. TKY uygulamaları bu sayede başarıya ulaşmaktadır (Roeleejanto vd., 2015).

Her ne kadar TKY ile ilişkili kalite geliştirme stratejilerinin, doğrudan denetim ve zora dayalı teşvik programları yerine çalışanların örgütsel hedeflere bağlılığını kazanma yoluyla üretim sürecine dâhil edileceği savunulsa da (Wilkinson vd., 1995: 35) literatürde farklı görüşlere de rastlanmaktadır. Örneğin Ulutaş'a (2011: 71) göre; TKY uygulamaları işveren için kâr maksimizasyonu, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyeti ve tüketimde artış anlamına gelirken aynı olumlu gelişmelerin emek yönünde cereyan ettiğini söylemek pek mümkün olmamaktadır. Sermayenin elde ettiği güç karşısında emek uzun çalışma saatleri, örgütlenmede azalış ve direnişin kırılması gibi etkilerin yanı sıra denetimin zorunlu içselleştirilmiş boyutlara ulaşması ile yüzleşmek durumunda kalmıştır.

Teknoloji ile bu denli iç içe olan bir üretim modelinin emeği denetimden mahrum bırakması elbette mümkün değildir. Birbiriyle grift bir yapıya bürünmüş bir üretim modeli için takım çalışmaları, yönetime katılma gibi uygulamalarda kendine yer bulan emek denetimi; teknolojinin yardımıyla daha gizli bir görünüme kavuşmaktadır. Benzer şekilde Günok (2018: 79) toplam kalite yönetimi uygulamalarının sermaye tarafından kabul görmesinin nedenini vasıfsızlaşan işgücüne rağmen hala bilgi birikimine sahip olduğunu fark etmesi üzerine "yönetim onaylı" karar alma mekanizmalarını hayata geçirmesine bağlamaktadır. Balkız (2013: 197) ise bu yönetim tekniklerinin teknolojik denetim üzerinden emek sürecinde yarattığı despotizme ek olarak firma kültürü üzerinden hegemonizmi inşa ettiğini savunmaktadır.

İşe yönelik ayrıntılara işi yapanın hâkim olacağı görüşünden hareketle çalışanlar iyileştirmelere dâhil edilmekte; görüşleri alınarak kararlara katılımları sağlanmaya çalışılmaktadır (Kantarci, 1999: 13,30). Böylelikle tüm çalışanlara yaptığı işi kaliteli bir biçimde tamamlanması ve bir sonraki aşamaya hatasız iş teslim etme görevi

verilmiştir (Ulutaş, 2011: 70). Böylelikle toplam kalite yönetimi uygulamaları işçiler üzerinde fiziksel görünürlüğü arttırmakta ve işçilerin üretim sürecinde hatalarının gizlenmesinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Bu uygulamalar yoluyla sorumluluğun alt kademelere paylaştırıldığı düşünülmektedir. Hiyerarşi minimuma indirilmeye çalışılırken; sorumluluk çalışanlara devredilmektedir. Böylece problemin başlangıç aşamasına dek inilmesi sağlanmaktadır (Aydoğanoglu, 2011b: 96). Aynı zamanda üretimin her aşamasındaki işçi, kendinden önceki işçiler açısından müşteri konumundadır. Bu da her bir iç müşterinin kendinden önce geleni denetlemesi anlamına gelmektedir. Böylelikle denetim bir üretim fonksiyonuna dönüşerek; üretim sürecinin tüm aşamalarında hatasız üretimi esas almakta ve motivasyon yaratmaktadır (Gülsen, 2012: 114; Man, 2015: 59).

Yöneticiler açısından ise kaliteden bahsetmenin işçiler üzerinde heyecan yaratacağı; bunun da sürecin sağlıklı ilerleyişinde etkin rol oynayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanlara yetki vermenin onların etkinliğine katkı sağladığı inancıyla hareket edilmektedir (Nichols, Suğur, 2005: 137). Çalışanlara devredilen yetki ile işçilerin üretim sürecinin bir parçası haline gelmesinin yanı sıra bilgi ve becerileri yardımıyla kendi kendilerini disipline etmeleri de sağlanmaktadır (Strangleman, Warren, 2015: 194). Çünkü işçilerin etkinliği ve öneriler geliştirmesi maliyetlerin düşürülmesi açısından önemlidir. Ancak yönetimi asıl ilgilendiren işçilerin önerileri değil işyükü ve sorumluluk gerektiren durumlara hazır olmalarıdır (Boje ve Winsor, 1993: 65).

Diğer yandan Kantarcı (1999: 41,67) toplam kalite yönetimi uygulamalarının yoğun olarak görüldüğü Brisa'da çalışanları onurlandırmaya yönelik pek çok farklı yola başvurulduğunu ileri sürmektedir. Ona göre; kutlama toplantıları, üst yönetimce başarılı çalışanlara gönderilen teşekkür mektupları, düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler bunlardan yalnızca bazılarıdır ve bu tip uygulamalar sayesinde çalışanlar işletmeyi aile; kendilerini de bu ailenin bir parçasıymış gibi hissetmektedir. Böylelikle sorunlara karşı duyarlılıkları artmakta, işlerini daha fazla sahiplenmeleri sağlanmaktadır.

Zorlu Günok (2018:140) ise bu ve buna benzer stratejilerle üretim sürecine dâhil edilen "işyerinde; biz bir aileyiz" görüşünün merkeze taşınarak emeğin denetimini kolaylaştırdığını savunmaktadır. Aynı şekilde Yücesan Özdemir de işyerinde aile olma düşüncesinin gerçeği perdelemekten öteye geçmediğini asıl emek sermaye ilişkisinin görüntünün ardında gizli olan toplumsal ilişkilerde kendini gösterdiğini

savunmaktadır. Bu görünüm denetim gerekliliğinin ortadan kalktığına değil aksine her yerde ve her zaman yeniden üretilebildiğinin kanıtıdır (2002: 452-453).

Görüldüğü üzere toplam kalite yönetiminde dışarıdan açıkça baskı ve denetim uygulamak yerine; işçilerin sisteme gönüllü katılımı sağlanmakta ve özdenetimi kolaylaştıran eğitim çalışmaları, takım çalışması, kalite çemberleri, öneri sistemleri gibi pek çok faaliyete başvurulmaktadır (Esin, 2012: 114). Tüm bu uygulamalar Braverman'a göre (2008: 66) işçilerin üretimin yönetimine katılmalarından ziyade, bir yöneticilik üslubuna işaret etmektedir. Ona göre söz konusu durum işçilerin konumlarında bir değişim göstermemekte aksine sabit ve sınırlı alternatifler arasından seçim yapıldığı yanılsamasından öteye geçmemektedir. Hatta Nichols ve Suğur'a göre (2005: 167-181) işçilerden üretime sürekli olarak fikirleriyle, önerileriyle katkı yapmaları beklenmekte; çalışanlara üretime sağladıkları zihinsel katkılarından dolayı karşılık beklememeleri ve hatta çalışma koşullarından yakınmamaları gerektiği tüm olumsuzlukların üzerinden birlikte gelinebileceği hatırlatılmaktadır.

Mendel'in konuyu ele alış biçimi de Braverman ile benzerlik göstermektedir. Denetim mekanizmasının "özerklik", "yaratıcılık" ya da "inisiyatif" gibi kavramlarla emeğin kendi arzusuymuş gibi öne sürülmesi emeğin kendi çalışma edimi üzerinde bir tasarrufu olduğunu göstermemektedir (Mendel, 2005: 246). Aksine çalışanlar işin tasarımından çalışma koşullarının belirlenmesine kadar üretimin tüm aşamalarına katılmış gibi görünmekte fakat söz konusu katılım kârın arttırılmasına yönelik zihinsel emek kullanımından öteye geçmemektedir (Esin, 2012: 117). Zorlu'ya (2018:190) göre de toplam kalite yönetimini içeren uygulamalar, işçi sınıfının bölünmesi ve işçi deneyimi temelli bilgi birikiminin sermayeye aktarılmasını ifade etmektedir. Kapitalist üretim sisteminin sağlıklı işleyebilmesi çalışanların bireysel deneyimlerine yönelik birikimin sermaye sınıfına atfedilmesiyle mümkün olmaktadır. Üstelik çalışanlar bunu kendi rızasıyla yapmaktadır. Türkiye'de toplam kalite yönetimini ilk uygulayan işletme olan Brisa'da TKY çalışmaları sırasında bir teknisyenin "işinde sağladığın iyileşme, daha rahat bir çalışma ortamı ve yaptıklarımızın takdir edilmesi en büyük ödüdür" (Kantarıcı, 1999: 40) sözü bahsi edilen görüşü destekler niteliktedir.

Bunların yanı sıra TKY uygulamaları; emeği daha fazla çalışmaya, kendilerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır. Kendini geliştirme baskısı zaman içerisinde işçilerde zihinsel ve fiziksel sağlık problemlerine yol açmıştır. 1992 yılında Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu'na gelen raporlar durumun önemini gözler önüne

sermektedir. Raporda, TKY'nin yoğun olarak uygulandığı bir ülke olan Japonya'da on bin dolayında çok çalışmaktan kaynaklı ölüm vakalarının yaşandığı bildirilmektedir. (Gülsen, 2012: 117). Zorlu Günok (2018: 191-192) ise yapmış olduğu araştırmada durumun başka bir yönünü ele almaktadır. Ona göre TKY uygulamaları zaman içerisinde işçileri işsiz kalma riskiyle baş başa bırakabilecektir. Ayrıca çalışma içerisinde işçilere Kaizen çalışmalarına yönelik görüşleri sorulmuş; özellikle işçilerin ödüllendirme sistemlerini birer kandırmaca olarak algıladığı tespit edilmiştir. Hatta kimi çalışanlar üretkenlik artışının diğer çalışanlar için risk oluşturabileceğinin farkında olduklarını ve bu durumun işsiz kalma tehdidi içerdiğini ifade etmişlerdir.

Görüldüğü üzere TKY uygulamaları ile emek üzerindeki denetim daha çok biçimsel şekliyle yani teknik açıdan gerçekleştirilmektedir. Teknik yönlerin yanı sıra eğitim programları, takım çalışmaları, kararlara katılım ve özdenetim gibi emek temelli unsurlar TKY'nin öze yönelik gerçekleştirilen uygulamaları olarak nitelendirilmekte ve genel çerçevede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında vücut bulmaktadır.

2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletme içerisinde hâkim kültür ile ortaya çıkan görünmez hegemoni uygulanan yönetim teknikleriyle desteklenmektedir. Bu tekniklerden biri insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır. Bu bölümde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişim seyri üzerinden görünmez denetim üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

19.yüzyılın ikinci yarısında ekonomik kalkınmaya katma değer sağlayan üretim sürecine yönelik teknolojik gelişmeler yaşansa da insan unsurunun yönetimine ilişkin önemli gelişmelere rastlanılmamaktadır. Var olan geleneksel fabrika yönetimi düzeni devam etmiştir. Söz konusu dönemde ustabaşı olarak çalışan kişilerin istihdamın belirlenmesinde ve üretimin kontrol edilmesinde belirgin rol oynadığı görülmektedir. Fakat üretim sürecine yönelik gelişmeler kaydedilirken yönetime ilişkin herhangi bir adımın atılmaması verimliliği zamanla olumsuz etkilemiştir (Selamoğlu, 1998: 40).

Günümüze gelindikçe; üretim sürecinde yaşanan belirsizlikler, hızlı değişim ve istikrarsızlığın hâkim olması değişmelere mümkün olduğu kadar hızlı cevap vermeyi gerekli kılmıştır. Özellikle yaratıcılıkla harmanlanan yeni fikir ve çözümlerin olmazsa olmaz kabul edildiği bir ekonomik sistemde insan, üretim sürecinin en temel unsuru olarak görülmektedir (Sendikal Güç Birliği Platformu, 2012: 36). Bu da işletmelerde

insan unsurunun yönetimine yönelik sermayeyi zorunlu olarak değişime ve gelişime itmektedir. Ayrıca teknolojik değişimlerin yaşanması ve iş organizasyonunun yeniden yapılanması örgütsel ve sosyal değişimlere neden olmuş; bu değişimler yeni yönetim tekniklerini dolayısıyla denetime bakış açısını farklılaştırmıştır. Böylelikle işletmeler içerisinde geleneksel denetim temelli yönetim modelinden, bağlılık temelli insan kaynakları yönetimine doğru bir kayma görülmektedir (van den Broek, 2004: 267).

20. yüzyılın sonlarına doğru işletmeler içerisinde insan kaynakları (İK) departmanları kurulmaya başlanmıştır. Bauman'ın görüşlerinden hareketle "ağır modern dünyanın" esnekleşmiş çalışma ilişkileri toplu ilişkilerin yerine bireyselleşmiş ilişkilere bırakmasıyla bu görevi insan kaynakları departmanları üstlenmeye başlamıştır (Man, 2019: 14). İşletme içerisinde oluşturulan bu departmanlar, işçiler ile yönetim arasında köprü görevi görürken; denetim yetkisini yönetim adına üstlenmektedir. İşçilerin işe alımından başlayarak işten çıkarılmasına kadar devam eden tüm süreçte departmanda çalışan kişiler işçi statüsünde çalışmalarına rağmen işveren temsilcisi olarak hareket etmekte, yönetime ilişkin kararlar almakta ve kararları uygulamaktadırlar. Dolayısıyla kapitalist işletmeler içerisinde dikey ve yatay işbölümleri, verimlilik veya üretkenliğe işlevsel bir katkı sağlamak amacıyla kurulmaktadır (Ezzamel vd., 2001).

İK birimleri verimlilik ve üretkenliğe katkı sağlayabilmek adına pek çok farklı yöntemle başvurmaktadır ve bunu özellikle verilerin sayısal temsile veya matematiğe çevrilmesi üzerinden elde etmektedir. Townley, (1993: 528) bahsi geçen matematikleştirmeyi çalışanların sınıflandırılması ve hiyerarşik olarak sıralanması yoluyla yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. İK birimleri tarafından gerçekleştirilen iş sınıflandırmaları, kıdem sistemleri, ücret yönetimi ve iş değerlendirme planları gibi mekanizmalar; beceri, sorumluluk veya deneyime dayalı bir hiyerarşi oluşturan sıralama sistemleri arasında yer almaktadır. Bir işin eğitim, beceri, deneyim ve sorumluluk açısından göreceli değerinin belirlenmesi de aslında birer sıralama sistemidir.

Bu sayısal temsilin yanı sıra yönetim teorisi bakış açısıyla Strangleman, Warren, (2015: 195) insan kaynakları yönetiminin amacının "*sermayenin ya da sermaye çıkarlarına uygun hareket eden yönetimin amaçlarına uygun değerler geliştirmek*" olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre; işçilerin yaratıcılık ve bilgi birikimlerinin de etkisiyle karar verme mekanizması üst yönetimden aşağıya doğru inmektedir.

Madalyonun öteki yüzünde ise İKY modeli ile sağlanan işbirliği temelının hiyerarşik bir kontrol yönetimi bulunduğu görüşü yer almaktadır. Yönetim teorisinin açıkça sergilediği karar verme yetkisinin görünürde emeğe devredilmesi ile yönetimde ve karar almada emeğin desteğinin alındığı algısı vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre işveren; emeğin desteği için eğitim, destek ve yakın ilginin altını çizerken ortak amaçlar için kişisel çabaların işletme tarafından kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Applebaum, Batt, 1995: 19'dan akt.; Selamoğlu, 1998: 42).

Aydoğanoglu (2011b: 95) da benzer görüşü desteklemektedir. Farklı olarak denetim sürecinin kültürel temelli olmasını sürecin içerisine dâhil etmektedir. Ona göre denetim, etkili sosyalleşme ve personel gelişimi odaklı hareket etmektedir. İşyeri çalışanlarının hal ve hareketleri kolektif bir denetime tabi iken denetim görünmez bir biçimde uygulanmaktadır. Zorlu Günok (2018) da insan kaynakları departmanının benzer özelliğini ele almaktadır. Ona göre insan kaynakları uygulamaları sayesinde emek maliyetleri düşürülmeye çalışılarak artık değer olabildiğince arttırılmak istenmektedir. Böylelikle süreç içerisinde gerekli tüm denetim ve yönetim uygulamaları bu vasıta ile hayata geçirilmek istenmektedir (Zorlu Günok, 2018: 195).

Ayrıca insan kaynakları departmanlarının etkin hale gelmesi işçilere yönelik hazırlanan programlar sayesinde işçileri yalnızca işyerinde değil aynı zamanda sosyal ve kültürel faaliyetlerle iş dışında da etkisi altına alarak bir denetim unsuru haline geldiği savunulmaktadır. Böylece işçilerin her türlü faaliyetten motive olmasını sağlayan, düşük ücretle çalışsa dahi bunu telafi edebilmeyi amaçlayan bir yapıya büründüğü tartışılmaktadır (Zorlu Günok, 2018: 194). Böylelikle işletmelerin çalışanlarına sağladığı güvencelerin daraldığı fakat bu daralmaya rağmen insan kaynakları uygulamalarıyla içsel bağların kuvvetlendirilmeye çalışıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. “Aynı geminin yolcularıyız” ya da “biz bir aileyiz” söylemleri bahsini ettiğimiz görüşü net olarak yansıtmaktadır (Man, 2019: 15; Bozkurt, 2019). Bu yönüyle oluşturulan içsel bağlılık işletmelerin en çok arzu ettiği bir bağlılık türüdür. Çünkü içsel bağlılıkta çalışanlar zorlamaya ihtiyaç duymaksızın her türlü fikir ve davranışı kendiliğinden kabul etmektedir. Bu noktada motivasyon da son derece önemlidir. Nitekim içsel motivasyon ile desteklenmiş bir bağlılık, işletmenin beklentilerine emeğin kendi isteği ile katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Doğan, Kılıç, 2007: 57-58).

Geçmişten günümüze geliştirilen motivasyon teorileri, farklı perspektiflerle emeğin işletmelere karşı zihinsel ve ruhsal anlamda bağlılığını arttırmaya çalışmaktadır.

Örneğin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in 2 Faktör Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Ouchi'nin Z Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Beklenti Teorisi motivasyon teorileri farklı bakış açılarıyla çalışanların verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir (Bovee, 2007: 328).

Nitekim işletmeler içerisinde motivasyonu yüksek olan bireylerin işlerine duydukları bağlılık da artmaktadır. Bu ise işletmeler tarafından arzu edilen kaliteli bir çalışma ortamını beraberinde getirmektedir. Çünkü işleriyle yakından ilgilenen çalışanlar, genellikle yüksek moral düzeyine sahip olmakta; hem işlerine hem de işverenlerine karşı olumlu bir tutum sergilemektedirler (Bovee 2007: 327). Bu tutum sayesinde yine çalışanların yönetime rıza göstermesi noktasında avantaj sağlayacağı ise yadsınamaz bir gerçektir.

Ezzamel ve Willmott (1998: 361) ise motivasyon eksikliğini gidermek; emek sermaye arasındaki zayıf iletişimi güçlendirmek ve koşulsuz işbirliğini sağlamak amacıyla, çalışanların denetimini sağlayıcı ayrıntılı kurumsal araçların geliştirilmesini önermektedir. Bunun için en uygun araçların ise insan kaynakları uygulamaları bünyesinde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Fleming'e (2007: 247) göre İK departmanlarınca gerçekleştirilen iş dışı eğlenceli faaliyetler bunlar için önemli birer araç olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanların rahatlayabileceği, kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri savunulmaktadır. Ayrıca benzer temalar eğitim ve motivasyon egzersizlerinde dahi kullanılmaktadır. Örneğin bir işletmede yaz döneminde gerçekleştirilen çeşitli aktiviteler, yarışmalar motivasyonu artırıcı unsurlar olarak görülmektedir. Bir insan kaynakları yöneticisi söz konusu durumu şu cümleyle özetlemektedir:

"Kültür, kendin olma özgürlüğü ve işten zevk almak... Bunların hepsi çevreye bağlı"

Üretim süreci içerisinde emeğin motivasyonunu sağlamada ödüller ile terfi sistemlerinin yine önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Hatta öyle ki bireyin davranışlarını belirleyen en önemli motivasyonun davranış sonucundaki beklenti olduğunu iddia eden "Beklenti Teorisi"ne göre; çalışanlar ne kadar iyi becerilere sahip olursa olsun işverenin kendisini ödüllendireceğini düşünmüyorsa, motivasyonu bundan zarar görebilmektedir. Beklenti Teorisi, yöneticilere çalışanları başarılı bir şekilde motive etme konusunda daha fazla fikir vermektedir (Bovee vd.,2007: 332). Özellikle çalışanların motivasyonunun artması, uzun vadede işletmelerin etkinlik ve

verimlilik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Motivasyonu sağlayıcı somut teşvikler rızayı arttıracak gibi çalışanlara yükselme imkânı ve maddiyata dayalı ödüller sağlayacağından emeği ister istemez harekete geçirmektedir (Nurol, 2015: 127).

Diğer yandan işletme içerisinde kariyer yönetimi uygulamaları da her ne kadar çalışana yönelik geliştirilen insan kaynakları uygulamaları gibi görülse de aslında birer denetim mekanizmasıdır. Öyle ki Grey (1994: 480-481) insan kaynakları yönetimini, sosyalleşme ve gözetim yoluyla özneliğin inşasına katkıda bulunan bir güç olarak tasvir etmektedir. Bu güç çalışanların performanslarındaki güçlü ve zayıf yanlarını kendiliğinden itiraf etmeye ve değerlendirmeye iterken kişilere kendilerini gelişimsel anlamda değerlendirme imkânı tanımaktadır. Yeni dönemin (öz)yönetim araçları içinde yer alan mesleki kariyer olgusu; bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri, ifade edebilecekleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri nispeten iyi tanımlanmış bir senaryo sunmaktadır. Böyle bir sorumluluğun anlamı, bireysel çalışanlar içinde izleme ve kontrol sorumluluğunun bulunduğu yerdedir. “Kendini göster ve öne çık!” mottosu ile hareket eden işverenler, çalışanlarına bunu kariyer yolunun bir parçasıymışcasına aşılama çalışmaktadır. Bu sayede doğabilecek sorunlar karşısında çalışanların yönetime karşı olması muhtemel direncini de kırabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları arasında eğitim ve performans yönetimi de yer almaktadır. Fakat bu fonksiyonlar İK'nın birer parçası olsa da emeğin denetimini sağlama noktasında başlı başına önem atfedilen uygulamalar olduğundan ayrı başlıklar altında ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

2.4.4. İşçinin Eğitimi Programları

İşletmelerin rekabet üstünlüklerini koruyup sürdürebilmeleri için çalışanların yeteneklerinin artırılması, çeşitli donanımlar kazandırılması, karar alma becerilerinin geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Selamoğlu, 1998: 140-141). Ancak bu sayede sermaye hem istediği becerileri çalışanlarına kazandıracak hem de denetimlerin önünü açacak katma değeri olan bilgiyi çalışanlarına fark ettirmeksizin aşılayabilecektir.

İşletmeler, çalışanlarının sağduyularının üretime katılmasını sağlamak, ilgilerini canlı tutmak amacıyla onlara zaman zaman eğitimler sunmaktadır. Bu sayede; çalışanlarının zenginleşmesi, vasıf düzeyinin artırılması ve işe aktif olarak

katılımlarının sağlanması hedeflenmektedir (Strangleman, Warren, 2015: 132-133). Dolayısıyla özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işgücünün bilgi ve becerilerini geliştirebilecek, vasıflarını arttıracak şekilde düzenlenen eğitim programlarının rolü ve işlevi, bu eğitimleri daha merkezi hale getirmektedir (Grimshaw, 2002: 89-90).

Ayrıca postfordist dönemle birlikte farklılaşan yönetim modelleriyle desteklenen eğitim programlarıyla çalışanların işletme kültürüyle uyumlu davranış biçimleri geliştirmesine ağırlık verilmektedir (Selamoğlu, 1998: 114). Fakat bu ağırlık yalnızca emek üzerine yüklenmektedir. Yapılan bir araştırma yöneticilerin eğitimlere katılma noktasında işçilere nazaran daha pasif olduklarını göstermektedir. Öyle ki elde edilen bulgulara göre yöneticiler eğitimlere ya katılmamakta ya da katılsalar bile eğitim süreleri işçilere oranla daha kısa süreli olmaktadır (Nichols, Suğur, 2005:143-144).

Diğer yandan işçiye verilen eğitim sayesinde işletme yalnızca vasıf düzeyini arttırmayı amaçlamamaktadır. Aynı zamanda çalışanların üretim sürecine olan duyarlılığı da artmaktadır. Böylelikle işletmeye olan bağlılığın sağlamlaştırıldığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra eğitim programları, işçilerin üretim ve yönetim sistemlerine adaptasyonunu kolaylaştırarak mevcut üretim ve yönetim sistemlerinin kırılganlığına karşı onları tetikte tutmayı ve işe yönelik sorumluluğu işçilerle paylaşmayı hedeflemektedir (Zorlu Günok, 2018: 200). Nuro (2017: 154) da benzer bir savı desteklemektedir. Ona göre eğitim programları emek sürecinin işçinin mesleki bilgisinden bağımsızlaşmasını önlemektedir.

İşletmeler ise eğitim programlarının üretime yönelik amaçlara hizmet ettiğini ileri sürmekte ve eğitimlerin bir sosyalleşme aracı olduğunu ifade etmektedir. Fakat çalışanların eğitim dönemleri sonunda rapor hazırlamaları; üretimde hedeflenen kalite ve hıza ulaşp ulaşmadıklarının tespiti istenmektedir. Böylelikle hem üretim sürecine ilişkin kontrol yetkisi kısmen çalışanlara devredilmekte hem de çalışanlar yönetim tarafından görünmeyen bir denetim şekliyle kuşatılmaktadır (Selamoğlu, 1998: 115-116). Bu da eğitimlerin masumane amaçlarının yanı sıra çalışanların denetimini kolaylaştırmak adına sermayeye sunulan bir araç olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Bunlara ek olarak Zorlu Günok (2018: 203-204) her eğitim süreci sonunda işçilerin imzasının alınmasının işçilere yüklenen sorumluluğu garantiye almaktan öteye

geçmediğini savunmaktadır. Ona göre işçiler, artan eğitim faaliyetleri ile kendilerine verilen önemin arttığını düşünse de söz konusu durum işçilere üretim aşamasında yaşanabilecek herhangi bir aksaklıkta aşırı duyarlılık bilinci aşılacak amaçlı yapılmaktadır. Ayrıca yapılan bir başka araştırmaya göre de işçiler verilen eğitimleri zenginleştirici faaliyetler olarak görmekten ziyade; kendilerini daha çok performans gerektiren işlere hazırlayan uygulamalar olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bir işçi ise hislerini şu sözlerle dile getirmektedir (Strangleman, Warren, 2015: 133):

“Nasıl oluyorsa sizden tamamen zenginleşmeniz bekleniyor. Fakat ben hiçbir zaman zenginleşmiş hissetmedim – sadece bitkin hissediyorum.”

2.4.5. Performans Odaklı Çalışma: Ödül ve Terfi Sistemleri

De Gaulejac (2013: 73), günümüzde çalışma kavramının belirli saatler içerisinde önceden belirlenen bir görevi gerçekleştirmekten öte bir durum olduğunu ifade etmektedir. Ona göre çalışmak performans göstermektir. Bu kavramsallaştırma çerçevesinde post fordist dönemin performans odaklı çalışma şeklinin yeni bir denetim biçimi olarak karşımıza çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Nurol'un (2015) emeğin çalışma koşullarına gösterdiği rızayı sınıflandırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında; fırsat boyutu olarak adlandırdığı biçimiyle yönetim, ödül ve terfi sistemleri ile çalışanlara yükselme olanağı ve teşvik amaçlı ödüller sunmakta bu sayede rızayı beslemektedir. Böylelikle performans odaklı çalışma sistemleri sayesinde hem çalışanlar arası rekabet oluşturularak verimlilik artırılmakta (Yücesan Özdemir, 2014: 204); hem de ücretlendirme performansa dayalı hale getirilmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin mal veya hizmet üretiminin temel karakteristiğine uygun olması ise sermaye için yeterlidir (Ulutaş, 2011: 78). Performans odaklı çalışma ve değerlendirmeler, özellikle son dönemlerde işletme yönetimlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Çünkü bu tarz değerlendirmeler; performans sorunlarının saptanması ve çözülmesi, hedeflerin ve performans sonucu ödüllerin belirlenmesi, denetim fonksiyonunun yerine getirilmesi ile işten çıkarmalar gibi pek çok işleve kolaylıkla hizmet edebilmektedir (Holbrook, 2002: 102). İşyerlerinde performans hedefleri oluşturulmakta ve çalışanlardan bu hedefleri tutturması beklenmektedir. Tartanoğlu'na (2012: 219) göre performans hedeflerini tutturmaya yönelik kriterler belirlenirken aslında iki tür denetim mekanizması aktif hale gelmektedir. Bunlardan ilki ayrıntılı kriterlerin belirlenmesi ile emeğin üstleri

tarafından sürekli denetlenmesi iken; ikincisi daha yüksek ücret almak isteyen çalışanların yönetimin belirlediği kalıplar doğrultusunda davranışlarını şekillendirmesi ve hatta özdenetim yoluyla kendi denetimini sağlamasıdır. Bu yönüyle performans değerlendirmeleri için bir nevi hesap verebilirlik mekanizması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu da yönetime daha nitelikli bir değerlendirme imkânı sunmaktadır (Holbrook, 2002: 102-103).

Yükselme kriterleri hedeflerin tutturulmasıyla ilişkilendirilmekte; sonucunda ise yönetim tarafından çalışanlara terfi ya da ödül vaadlerinde bulunmaktadır (Tartanoğlu, 2012: 219). Bu şekilde iç işgücü piyasaları ve daha yüksek seviyelerdeki mevkiler için rekabet eden daha iyi ödüllendirilmiş işler, yükselme arzusunda olan çalışanlar arasında bir disiplin kaynağına dönüşmektedir. Böylece emeğin yönetimin kurallarını desteklemesi kolaylaşmaktadır. Ayrıca çalışanlar terfi süreci için yönetimin onayına ihtiyaç duydukça işçi çatışması ve bu çatışmanın dışa vurumu da azalmaktadır (Blyton, Jenkins, 2007: 40). Wright'a göre (2016: 114) kariyer basamaklarına inşa edilmiş bu tarz pozitif ödüller, sermaye adına gerekli olan sorumlu ve özenli davranışı sağlamaya hizmet ederken aynı zamanda emeğe yönelik birer "sadakât payı" dağıtım görevi üstlenmektedirler.

Ulutaş'a (2011: 83) göre ise özellikle zaman kullanımının denetim altına alınmasının gerekli görüldüğü işyerlerinde *vakit nakittir* mottosuyla performansa dayalı ücret sistemleri zora dayalı fakat içselleştirilmiş bir denetim biçimi haline gelmektedir. Örneğin üretime ilişkin skorların ekranlara yansıtılmasıyla çalışanlar üzerinde tabiri caizse *gaza getirme* stratejileri uygulanmaktadır. Bu tür ödüllendirme uygulamaları ideolojik denetimin işletmelerde görünen yüzüdür (Yücesan Özdemir, 2014: 164-165). Görüldüğü üzere performans odaklı çalışma sistemleri neticesinde oluşturulan rekabet ile çalışanlar birbiriyle yarışır hale getirilmektedir.

Ayrıca işletme içerisinde belirlenmiş terfi prosedürlerinin, çalışanların kendine has kimliklerinin oluşması ve yönlendirilmesi üzerinde etkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Bir işletme, ancak çalışanlar için önemli bir kimlik kaynağı haline geldiğinde kurumsal bir kimliğe sahip olmakta ve yine bu kurumsal kimliğin denetim üzerinde oldukça etkili olduğu savunulmaktadır (D'Cruz, Noronha, 2006: 343). Fakat Nurol (2017: 161-162) konuya ilişkin yaptığı araştırmada, çalışanların performansları ne kadar yüksek olursa olsun işyerinde kimin terfi edeceğine veya ödül alacağına yine işverenin ya da üst düzey yöneticilerin karar verdiğini dile getirmektedir.

2.4.6. Takım Çalışması

Yönetim literatüründe işletmelerin üretim sürecinde yer alan *takımlar*, ortak hedefler doğrultusunda iki ya da daha fazla kişinin bir araya geldiği ekipler olarak tarif edilmektedir. Birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden toplulukların yürüttüğü çalışmalarda takım içerisindeki diğer çalışanların işini en iyi yapacak şekilde konuya hâkim olmasını gerekli kılmaktadır (Eren, 2007: 463,477). Böylelikle takım çalışmaları içerisinde görev ve sorumluluklar işlerin optimum oranda organize edilmesini sağlayacak şekilde gruplara dağıtılmaktadır. Grup içerisinde görev dağılımı benzer şekilde yapılmakta verimlilik maksimum oranda sağlanmaya çalışılmaktadır (Selamoğlu, 1998:145). Bovee ve arkadaşlarının (2007: 267) sinerji olarak tarif ettiği bu çalışma şekli onlara göre; çalışanların bireysel çabalarını koordine etmesi, bireysel olarak yapabildiklerinden daha fazla başarı göstermesidir.

Böyle bir çalışma sisteminde farklı alanlarda uzmanlaşmış çalışanların bir araya gelmesinin etkisi olarak çalışanların sahip olduğu vasıf ve yaratıcılık düzeylerinin artacağı (Giddens, 2005: 384), ayrıca grup çeşitlilikleri sayesinde işletmelerin güç ve sağlamlık elde edeceği (McLellan, 1973: 9) savunulmaktadır. Tjosvold ve Tjosvold'a göre (2015), işçiler gerek örgüt gerek müşteri bağlamında maliyetleri düşürmek ve ürün kalitesini iyileştirmek için sermayeye çok yönlü katkı sunarken aynı zamanda "nihai rekabet avantajı" da sağlamaktadır. Bu da takım çalışmalarının işletme, çalışanlar ve müşterilerden oluşan üçlü sac ayağını oluşturan ilişkilerin birbirine uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Eren'e göre ise (2007: 477-478) takım çalışmaları bireyin tek başına gösterebileceği performanstan fazlasını sağlayabilmekte başarıyı arttırabilmektedir. Bu nedenle işletme içerisinde takım çalışmaları bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Ona göre diğer çalışanlarla birlikte olmak, karar almak ve izlenmek motive edici unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla takım çalışmaları esnek olmayan, insanlık dışı, bürokratik mekanizmaların; üretken faaliyetleri koordine edici, insancıl, kapsayıcı biçimde kültürel ve ideolojik yöntemlerle değiştirmenin bir yolu olarak savunulmaktadır. Bu minvalde, takım çalışmaları ifade ve katılım kültürünün ağırlık kazandığı örgütsel bir yeniden yapılanma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ezzamel, Willmott, 1998). Yönetim bakış açısıyla dile getirilen bu durum karşısında ifade ve katılım serbestliği ile karar almanın ve kararları uygulamanın biraz daha esnek olduğunu, ortaya çıkan göreceli esnekliğin daha fazla sorumluluğu beraberinde getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Sadece ifade ve katılım ile artan

sorumluluk değil aynı zamanda özyönetim de takım çalışmalarının göze çarpan bir diğer baskın özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Manz, Sims, 1987). Nurol (2017: 157) tam da bu noktada; çalışanların takdir yetkilerini kullandığı algısına sahip olmalarının tahakkümün etkisini hissetmeyi en aza indireceğini ve koşullara rıza göstermeyi kolaylaştıracağını savunmaktadır.

Fakat her ne kadar işletmelerde takım çalışmasının motive edici ve verimliliği artırıcı özelliğine vurgu yapılsa da “tam özerk” nitelikte çalışan takımlara nadir rastlanmaktadır. 1990’lı yıllarda İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışmaya göre takım üyelerinin birlikte çalışması, üretilen ürün veya hizmetin her aşamasında sorumluluk taşımaları, takım liderlerini kendi iradeleri ile belirleyenlerin oranı çalışmaya katılanlar arasında ancak yüzde üç oranına ulaşabilmiştir (Nichols, Suğur, 2005: 147). Söz konusu durum bizleri İngiltere gibi gelişmiş bir ülkede dahi özerk takımların niteliğiyle ilgili şüpheye düşürürken aynı zamanda takım çalışmalarının “işçiler üzerinde çalışma yükünü artırıcı niteliği” üzerine düşünmeye sevk etmektedir.

Takımlar içerisinde denetim dahi bizzat grup içi üyelere aktarılmakta; böylelikle işçilerin aralarında oluşabilecek rekabet sayesinde hiçbir baskıya ihtiyaç duyulmadan, birbirlerini kontrol eden birer yöneticiye dönüşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Tunçcan Ongan, 2005: 9). Dolayısıyla takım çalışmalarının işyerindeki başarıyı ve dayanışmayı arttırdığı öne sürülse de bu tür çalışmalar denetimi sağlayıcı; teknik ve görünmeyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Kelly, 2013). Takım üyeleri, çalışmaları esnasında birbirlerini değerlendirebilmekte; bireysel ve grup olarak takımın ilerlemesini takip edebilmektedir. Kısacası kendi kendini disipline edebilen çalışanlar ortaya çıkmakta; takım çalışmaları yalnızca verimliliği arttırmak için başvurulacak açık bir baskı aracı olmaktan öteye geçememektedir (Aydoğanoglu, 2011b: 92; Gülsen, 2012: 117; Çağlayan, Bayrakçı, 2016: 272).

Bain ve Taylor’un (2000: 10) “Takım Taylorizmi” olarak adlandırdığı bu duruma göre; ekip çalışması aslında bir güçlendirme değil, iş yoğunlaştırma çabasıdır. Ne yazık ki artan rekabet içerisinde diğerlerinden bir adım öne geçmek için çabalayan çalışanlar, iş arkadaşlarının açıklarını aramaya yönelmektedir. Dahası yönetim ile arayışı iyi tutmak isterken çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler zarara uğramaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 205).

Ayrıca takım liderlerinin temel sorumlulukları olarak üretim sürecini sürekli canlı tutmak adına takım içindeki diğer çalışanlar arasında görev dağılımı yapmaları, işe gelmeyenlerin yerine başkalarını görevlendirmeleri, kalite kontrolü sağlamaları ve üyesi olduğu takım içerisinde diğer çalışanlar gibi çalıştıkları (Selamoğlu, 1998: 146-147) düşünüldüğünde takım çalışmalarında liderler açısından yöneticiden ziyade çalışana aktarılan bir denetim mekanizmasının varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Öyle ki basit ve doğrudan denetimin birebir vücut bulduğu takım çalışmalarında denetim yönetimden takımların kendilerine hatta ağırlıklı olarak takım liderlerine doğru kaymaktadır. Takım liderleri ise hem denetlemenin hem de denetlenmenin yarattığı çevresel baskı altında sıkışan bir pozisyonda işlerini yürütmeye aynı zamanda grup çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmaya çalışmaktadır. Bu nedenle de takım liderleri çoğu zaman çalışanlar ve üst yönetim arasında kalmakta; denetimin bıçak sırtı yönünü dengelemek için yoğun çaba harcamak durumunda bırakılmaktadır.

2.4.7. Özdenetim

Denetimden yoksun olmak işletmelerde arzu edilmeyen davranışların belirleyicisi olarak görülmektedir (Marcus, Schuler, 2004). Bu nedenle sermaye üretim sürecinin her anının denetlenmesine ihtiyaç duymaktadır. Kimi zaman denetimi şahsen kendisi gerçekleştirirken; kimi zaman da bir başkası bu görevi sermaye adına yerine getirmektedir. Fakat bir noktada hala yetersiz kalmaktadır. Çünkü üretim süreci içerisinde yer alanlar, denetimi yine kendisi dışındakiler için yerine getirmektedir.

Günümüz dünyasında emeğin özneliği ya da öznenin özerkliğini ilan etmesi denetimin de kendi kendine gerçekleştirebileceğiyle ilgili sermayeye ipuçları vermiştir. Böylelikle kişilerin rıza göstererek kabullendikleri özdenetim olgusu ortaya çıkmış ve denetimi kendisi dışındakiler için yerine getirmenin yanı sıra bu denetime kendisini de dâhil etmiştir. Özdenetim, kişilerin sınırları ihlal etme cazibesine karşı geliştirdikleri tutumun kaynağı olarak görülmektedir (Gottfredson, Hirschi, 1990). Bu, her ne kadar sermaye açısından çelişkili bir istek gibi görünse de artık üretim süreci içerisinde dengeli, rahat, yeteneklerini en verimli şekilde sergileyebilen emek gücü değerli görülmektedir.

Özellikle 1970’li yıllarda başlayıp 1980’lerde ivmesini arttıran, gün geçtikçe ortaya çıkan ve varlığını günümüze dek sürdüren gelişmelerle hayatın her alanında bireyin özüne başlayan dönüş gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta “bireyin” öneminin

arttığı bir eğilimi beraberinde getirmiştir. Bu eğilim elbette denetim alanında da kendini göstermiş; bireyi kendi kendini denetler hatta denetlerken de rıza gösterir hale getirmiştir.

Burada Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramından bahsetmek yerinde olacaktır. Bahsi geçen dönem bireylerin temel ihtiyaçların tatminini geride bıraktığı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına yöneldiği bir dönemdir (Kurtulmuş, 1996: 94-95). Kendini gerçekleştirebilme ihtiyacı, tabiri caizse sermayenin ekmeğine yağ sürmüş; prestij kazanma, başarılı olma, başkaları tarafından tanınma ve benimsenme arzusu ile ideal işçiye bir adım daha yaklaşılmıştır. Kendini gerçekleştirebilmenin temelinde işletmenin hedefleri ile emek gücünün bir sinerji içerisinde varoluşu yer almaktadır. Unutulmamalıdır ki bir kişi kendine odaklandığı takdirde sorgulamayı unutmaktadır (de Gaulejac, 2013: 163-165). Bu aslında emeğin bir nevi afyonu gibidir.

Günümüzde özdisipline sahip; kendi denetimini kendisi gerçekleştiren çalışanlara sahip olmak yönetimin öncelikli isteğidir. Dolayısıyla personelini güçlendirmeyi ve onları girişimci, yaratıcı ve yenilikçi kılmayı amaçlayan sistemlere öncelik verilmektedir. Bu demektir ki kuruluşlar, artık yalnızca belirli görünür araçlarla değil, yönetim süreçleriyle içselleştirilmiş pek çok gözetim tabanlı teknikler kullanmaya önem göstermektedir. İşyerinde denetim biçimlerinin böyle bir hal alması ölçülebilir sonuçlar üretmekten ziyade performans, davranış ve kişisel özelliklerin inceliklerine dikkat edilmesini gerektiren belirli kültürleri de kendi içerisinde üretmektedir (Ball, 2010: 90-91).

Zorlu Günok'un (2018: 187-189) da değindiği üzere sermayenin "ideal işçi" tahayyülünde işçi, işletme içerisindeki denetimlere ek olarak kendisinin ve çalışma arkadaşlarının kontrolünü de elinde tutmalıdır. Bu sayede ideal olarak adlandırılan ve kendini gerçekleştirme çabası içinde olan işçi, bireysel çıkarları ile sermayenin çıkarlarını ortak görecektir, çalışma koşullarının ağırlığı ve katlanılan zorluklarsa gene kendisi tarafından tolere edilecektir.

İşçilerin özdenetimlerini içselleştirme biçimlerini ve kendi kendilerini disipline eden kişilere nasıl dönüştüklerini gösteren araştırmalar çalışanların yalnızca davranışlarını yönetmekle kalmadığını aynı zamanda görünümünü de bu yolla şekillendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Strangleman, Warren, 2015: 199). Bu da bizi yeni bir denetim biçimi olarak duygusal emeğin işyerlerinde gitgide görünürleşen şekliyle özdenetim konusu içerisinde ele almaya itmektedir.

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran ilk kişi olan Hochschild (1983: 7), duygusal emeği tanımlarken kavramı bir oyun olarak nitelendirmektedir. Ona göre herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi ve iş ortamı bir sahnedir. Çalışanlar birer aktör; müşteriler ise seyirci olarak ifade edilmektedir. Ashforth ve Humphrey ise (1993: 89) duygusal emeği uygun duyguyu sergileme eylemi olarak tanımlamaktadır. Burada asıl değinilmesi gereken “uygun duygu”nun uygunluğunun tartışılmasıdır. Uygun duyguların oluşması, belli duygu normlarını da beraberinde getirmektedir. Elbetteki bu, işverenin kâr amacı doğrultusunda ona en yüksek getiriye sağlayacak olan duygunun dışarı vurulması şeklinde tezahür etmektedir.

Yüz yüze etkileşimin yüksek olduğu hizmet sektöründe işletmelerin ayakta kalabilmesi için müşteri ilişkileri hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle işverenler çalışan duygularının örgütsel kurallarla denetim altına alınması için oldukça çaba sarf etmekte (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17); yine çalışanlardan görevlerini yerine getirirken, duygularını en pozitif haliyle müşteriye yansıtmasını beklemektedirler (Oğuz, Özkul, 2016: 148). Fakat Wharton (1993), örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen bir öz denetimsel duygu kontrolünün, çalışanların duygusal özerkliğini zamanla ortadan kaldırdığını savunmaktadır.

Çalışanları her yönüyle denetim altına alma ihtiyacı günümüzde yalnızca duyguların değil fiziksel özelliklerin ve dış görünüşün de özdenetim yolu kullanılarak etki altına alındığı bir biçimine bürünmektedir. Özellikle yüksek düzeyde kişisel bakım içeren hizmet üretmeye yönelik işlerde çalışan kişiler, fiziksel özellikler ve dış görünüşün nasıl olması gerektiğini “yönetimin bir stratejisi”ymişçesine kabul etmekte; iş dışı zamanlarda dahi buna dikkat etmek durumunda bırakılmaktadır. Bu da bize işletmelerin “stil sahibi iş yeri” ya da “estetik emek” adı altında çalışanlar üzerinde kurulan baskı mekanizmasına yönelik ipuçları vermektedir (Strangleman, Warren, 2015: 200).

Sermaye kimi zaman özdenetimin uygulanmasında işçi eğitimi programlarına da başvurabilmektedir. Örneğin işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik hayati konulara ilişkin eğitimler yardımıyla sorumluluklar işçiye devredilebilmektedir (Zorlu Günok, 2018: 203). Yukarıda “işçinin eğitimi programları” başlığı altında sermayenin denetimi içerisinde bu konuya yer verildiğinden tekrar ele alınmayacaktır.

Görüldüğü üzere özdenetim daha çok neotayloristik emek denetiminin özelliklerini taşımaktadır. Önceki denetim sisteminin itaati zorunlu kılan baskıcı özelliği bu sayede kaybolmakta ve yerini katılım ve minnettarlığa bırakmaktadır. İşçinin bu yolla işe bağlı hale getirilmesi, her an çalışmaya hazır olması beklenmektedir. İşçinin özerkliğinin artırılması ve yeni bağımlılık biçimlerini içselleştirmesi açısından işletmenin hedefleriyle kendi hedeflerini bir tutması ve psikolojik bir bağ kurması son derece önemlidir (Zorlu Günok, 2018: 137-138).

2.4.8. Kararlara Katılım ve Sınırlı Otonomi

Fordizm'in krize girmesiyle başlayan emek süreçlerinin dönüşümünde sorumluluk ve karar yetkisinin çalışanlara devredilmesiyle emeğin görev alanı genişletilmeye başlanmıştır (Tunçcan Ongan, 2005: 97). Emeğe kararlara katılma "fırsatı" sunularak özerklik tanınmaktadır. Böylelikle emeğin sermaye ile özel mülkiyetçe sınırlanmış alanda iş birliği yaparak işletmenin hedef ve amaçlarına uygun hareket etmesi sağlanmaktadır. Wright'a göre (2016: 69-70) özerklik, sınıf ilişkileri içerisinde her ne kadar burjuvaziye özgü bir özellikmiş gibi görünse de kavramsal bir anomaliye sahip olma özelliği taşımaktadır. Burjuvaziye özgü bu karakteristik özellik farklı pek çok uygulama ile aslında kendi içerisinde sınırlandırılmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere kararlara katılımı amaç; işletmenin hedeflerine yönelik olarak üretimde kalitenin ve verimliliğin artırılmasıdır. Kararlara katılım sayesinde çalışanların üretim süreci içerisine aktif olarak hem fiziksel hem de zihinsel katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. İşçilere statü, otorite, sorumluluk verilerek onların işletmeye sadakat göstermesi beklenmektedir (Fişek, 1977: 33-34, 37; Fişek, 2015: 77; Man, 2015: 54). Bu sadakatin kazanılması suretiyle görünmez bir biçimde çalışanların görev ve sorumlulukları genişletilmek istenmektedir. Tunçcan Ongan'a göre (2005: 100) sermaye açısından işçilerin sadakatının sağlanması zaruri bir ihtiyaçtır. Aksi takdirde işçiler açısından söz konusu yaklaşım zorlayıcı olarak kabul edileceğinden ağır bedellerin ödenmesi kaçınılmaz olacaktır.

Dolayısıyla emek sermaye arasında kurulacak bir kurumsal işbirliği anlayışı, üretimin bekası için gerekli görülmektedir. İşletmecilik anlayışından hareketle bir işi başarmak için yönetimin tekeli örgütleniş biçiminden kaçınarak emeğin üretici yeteneklerinden optimum oranda faydalanmak amacıyla yapıldığı savunulmaktadır (Fişek, 2015: 77). Fakat her ne kadar çalışanlara özerklik tanınarak kararlara katılım sağlanmaya çalışılsa da bu tür çabalar yine işletme amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet eden

stratejilerdir. Öyle ki yapılan bir mülakat sırasında bir genel müdürün sözleri durumu net bir şekilde özetlemektedir. Genel müdür: “İşçilere sorumluluk veriyoruz güç değil, sorumluluk” diyerek üretime yönelik alınan kararların aslında yönetim tarafından belirlendiğini yalnızca problemlerin çözümünde çalışanlara sorumluluk devredildiğini açıkça belirtmektedir (Nichols, Suğur, 2005: 137).

Toffler (1974: 121-123) ise, yönetime katılma modelinin “gerçek bir katılım” modeli olmaktan uzak olduğunu savunmakta fakat hiyerarşik değişimlerin yaşanmasını ve bu değişimin yatay yönlü ilerleyişini kabul etmektedir. Ona göre işletme içerisindeki sert yapı gitgide kırılmaktadır. Özellikle hızlı olmanın işletmelere maliyet avantajı yaratacağı düşünüldüğünde sağlıklı ve hızlı karar alabilen çalışanlara sahip olması işveren açısından önem arz etmektedir. Burada esas amaç “işverenin sağlayacağı maliyet avantajıdır” cümlesinin altında yatmaktadır. Özellikle işletmelerin önemli konularda alınacak kararlar üzerindeki hâkimiyetini tek bir kişiye devretmediği düşünüldüğünde emeğin karar yetkisinin yine işveren lehine gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Uca, 2016: 108).

Friedman ise kararlara katılım ve çalışanlara sağlanan sınırlı özerklik stratejisini bambaşka yönüyle ele almaktadır. Friedman, sorumlu özerklik stratejisini çalışanların kolektif gücünü parçalamak ya da kırmak amacıyla ivmelendirilmiş bir kontrol mekanizması olarak görmektedir. Ona göre; söz konusu kontrol mekanizması sayesinde heterojenlik artacak emek kendi arasında rekabet eden küçük gruplara bölünecektir (Friedman, 1977: 53). Aydoğanoglu (2011b: 98-100) da bu görüşü desteklemektedir. Böylelikle sermayenin emeğe tanıdığı özgürlük emek sürecindeki denetimi etkili kılmak için yalnızca bir araç haline gelecektir.

Günok (2018: 140) ise benzer şekilde sınırlı iş kontrolünün denetimi kolaylaştırdığını ileri sürmekte; fakat işçilere sunulan özgürlüğün sınırlı bir özgürlükten öteye geçmediğini vurgulamaktadır. Hatta bu mekanizma sayesinde işçiler sermayenin çıkarlarına daha çok bağlanmaktadır. Eren (2007: 407) de kararlara katılımın çalışanların açıkça veya zımni bir biçimde üst yönetimin aldığı kararlara karşı çıkma durumlarının azaltacağını ileri sürmektedir. Böylelikle doğrudan kontrol stratejisinin istenmeyen etkilerinin ortadan kalkacağı savı tüm görüşlerin bir özeti niteliğindedir (Man, 2015: 54).

İşçilerin özerkliği ve kararlara katılımının bu tür uygulamalar ile arttığını savunan görüşlerin yanı sıra bu katılımı sınırlı bir katılım olarak değerlendiren ve söz konusu

özerkliği nispi anlamda bir bağımsızlık olarak ele alan görüşler de mevcuttur. Bu görüşü savunanlara göre stratejik kararlar kapsam dışında bırakılmaktadır. Asıl kilit nokta da budur. Çünkü her ne kadar işletmeler içerisindeki kararlar işçilerin görüşleri doğrultusunda alınıyor gibi görünse de aslında alınan her karar sermayenin çıkarlarına hizmet etmeye yönelik alınmaktadır. İşçilerin çıkarlarının gözetilmesi ise geri planda kalmaktadır. Hatta bu tarz bir sorumluluk artışının işçiler üzerinde stres yaratabileceği, psikolojik birtakım sorunlara yol açabileceği gibi çalışma koşullarında kötüleşme, aşırı bilgi yüküyle baş etme, zaman baskısı altında çalışma gibi sorunları da beraberinde getireceği savunulmaktadır (Serrano, Crespo, 2012: 36-37).

Kararlara katılımın bir diğer vücut bulmuş hali pek çok işletmede aralıklarla yapılan beyin fırtınaları ve öneri sistemleridir. Bu sayede geliştirilen fikirler işletmeye katma değer sağlamaktadır. Kabul edilen önerilerin maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi ise işçileri motive etmesi için kullanılan araçlar arasında sayılmaktadır.

2.4.9. Çalışma Etiği

Etik kavramı ahlak kelimesinin batı dillerindeki karşılığı olarak tarif edilmektedir ve *“insanın yapıp etmelerini özel bir problem alanı araştırarak bu alanın varlık-nitelikleri ile bu alanı yöneten ilkelerin (değerlerin) varlık-niteliklerini, insanın yapıp etmelerinin bağımlı ya da bağımsız olduklarını inceleyen disiplin”* şeklinde açıklanmaktadır. Bunun bir disiplin olarak ortaya çıkmasında iş dünyasındaki ahlaki duyarlılığın artırılması ihtiyacı etkili olmuştur (Arslan, 2005: 1,5).

Görüldüğü üzere kavram, sözlük anlamında dahi ahlak ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda etiği; doğru ve yanlışın tespitine yönelik çalışan bir disiplin olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Çalışma hayatında ise, etik kavramının bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu göze çarpmaktadır. İş etiği, çalışma etiği, meslek etiği ve işletme etiği sınıflandırma içerisinde yer alan kavramlardır. Ayrıca etik kavramının toplumlara ve içerisinde bulunduğu zamanın koşullarına göre farklılaştığı savunulmaktadır. Dolayısıyla etik kavramının dinamik bir özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Kavi, Koçak, 2010: 72-73).

Bilindiği üzere toplum içinde yapılan ve birbirini tamamlayan her meslekte her iş hatta her işlem sorumluluk gerektirmektedir. Çünkü atılan her adım birbirini etkilemektedir. Temeli ahlaka dayanan insan ilişkilerinde ilişkilerin güvenilir temellere oturtulmasında sorumluluk almak son derece önemlidir. Fakat yeterli değildir. Ortak

ıkarlar için kuralların uygulanmasına ve disipline ihtiyaç duyulmaktadır (Göral, 2004: 119). Bu noktadan hareketle sermaye ve emeğin birlikte alacağı sorumluluğa dikkat çekmek amacıyla çalışma etiği kavramına değinmek yerinde olacaktır.

Çalışma hayatı içerisinde yer alan makro ve mikro düzeyde pek çok etik değerden bahsedilebilir. Örneğin; işe geç kalmak, işletmeye ait kaynakların şahsi çıkarlar doğrultusunda işçiler tarafından kullanılıyor olması, özensiz ve ilgisiz çalışma, üretilen ürün ya da hizmetin standartların dışında üretilmesi, çalışanların özel hayatlarının gizliliğine yönelik yapılan ihlaller, işletme içerisinde mobbing olarak nitelendirilen davranışlar veya ergonomik faktörlerin göz ardı edilmesi gibi davranışlar bunlardan yalnızca birkaçıdır. Öyle ki işletme içerisinde karşılaşılan bu tarz problemler genel anlamda etik olmayan faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Kavi, Koçak, 2010: 73).

Çalışma etiği olgusu diğer görünmez denetim uygulamaları arasında belki de iki taraflı tek denetim biçimidir. Çünkü üretim süreci içerisinde iki taraf (emek-sermaye) ıkarlarını azamileştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla işçilere çalışmanın çıkarların ötesinde etik bir davranış olduğu benimsetilmeye çalışılmaktadır (Man, 2015: 60). Bu sebeple çalışma etiği; işçilerin kendileri, çalışma grupları ya da daha geniş topluluklar tarafından sürdürülen geniş bir denetim ve kontrol aracına dönüşmektedir (Strangleman, Warren, 2015: 191).

Bu dönüşümün yansımaları toplumda da vücut bulmaktadır. Örneğin “*Benden atlasın da neredede patlarsa patlasın*”, “*Her şeyi ben mi düzelteceğim?*”, “*Bu kadar maaşa bu kadar iş*” düşüncelerini benimseyen sürekli kendini ön plana çıkarmaya çalışan kişilerin gerek kendisi gerekse toplum için zararlı olmaya başladığını savunan Göral’a göre (2004: 120-121) bu tür davranışlar zaman içerisinde sosyal erozyona yol açmaktadır. Çalışma etiği sayesinde ise bu sosyal erozyonun önüne geçmenin kolaylaşacağı savunulmaktadır.

Fakat bu vicdani muhasebe zaman içerisinde çalışanları birbirlerini denetim altına almaya itmektedir. Bu sayede “*ben işimi layığıyla yerine getirirken çalışma arkadaşımın da aynı şekilde üzerine düşen görevi yapması gerekiyor*” düşüncesiyle denetimi kabullenen çalışanlar hem performans ölçümlerini desteklemekte hem de gözetimin en görünür aracı olan panoptik faaliyetlerin meşrulaştırılmasına katkıda bulunmaktadır.

2.4.10. İşyeri Hikâyeleri / İş Kahramanları

1970’li yıllarda sosyolog Robert K. Merton tarafından “rol model” kavramı literatüre kazandırılmıştır. Kavram, temel olarak kişinin olmak ya da benzetmek istediği kişinin davranışlarını kendisine kopyalaması ya da örnek almasını ifade etmektedir. Bu nedenle özellikle çocuk yetiştirirken dikkat gerektiren kavramlardan biri olarak nitelendirilmektedir. Tıpkı bir çocuğun büyüme safhasında annesini ve babasını örnek alıp taklit etmesi gibi... Bu durum işletmeler için de geçerlidir. Çalışma hayatı içerisinde birlikte çalışan kişiler birbiri üzerinde etki yaratabilmektedir (Ruscuklu, 2017). Bunun farkında olunsun ya da olunmasın çalışanlar birbirinin rol modeli olabilmekte ya da rol model olunması için yöneticiler tarafından örnek gösterilebilmektedir.

İşletmeyi başarıya ulaştırmış başarılı kişilerin iş arkadaşları için birer yol gösterici hatta canlı sembol olarak değerlendirildiği bilinen bir gerçektir. Bu yönüyle işletme kahramanları ortak kültürün de etkisiyle model oluşturan çalışanlar olmaktadır (Eren, 2007: 137). Hikâyeler ise yaşanmış olaylara dayandığı için benimsenmesi ve tekrarlanması kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda hikayeler temelinde kültürel değerleri ve normları barındırdığı için aktarılan mesajlarda da temsil edilen kavram ve kültürel öğeler kolaylıkla paylaşılmış olmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 51). Bu tarz işyeri hikâyeleri çalışanların davranışlarının düzenlenmesi ve işletmenin hedef ve amaçlarına uygun alışkanlıklar edinmelerinde rehber görevi görmektedir.

Her iş ortamında çalışanlar farklı olaylarla karşılaşabilmektedir. Karşılaşılan olaylar ise kimi zaman hikâyelere dönüşüp kulaktan kulağa aktarılabilen çalışanları yönlendirebilmektedir. Bu yöntem sayesinde hikâyelerin içinden o işyerinin özüne varmak, işletmenin değerler ve misyonu ile biçimlendirip, çalışanların da kendi hikâyelerini üretebilmelerine olanak sağlamak, sonra da bu hikâyeleri paylaşmak iş ortamında iletişimi artırarak emeği motive etmektedir. İşyeri içerisinde anlatılagelen hikâyelerin tek amacı iletişimi artırmak ve motivasyonu sağlamak değildir. Bu yalnızca bir araçtır. Burada asıl amaç hikayelerin gizli bir denetim silahına dönüşmesidir. Böylelikle kendini ve mücadele nedenini tanımlama noktasında çalışanlara yardımcı olmakta; emek sermaye çatışmasının işbirliğine dönüşmesi için zemin hazırlamaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 51-52), başarılı işletmelerin başarılı çalışanlarını sürekli destekledikleri, elde ettikleri başarıyı takdir edip işletmenin kendisine mal ettiklerini

vurgulamaktadır. Fakat işletmenin kendisine mal edilen başarı hiçbir zaman kişinin elinden alınmamakta; sadece ön plana çıkarılması ve diğer çalışanlar için model oluşturması sağlanmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlara rol model göstermek için bambaşka bir yola başvurduğu görülmüştür. İşyeri içerisindeki canlı kahramanların yanı sıra film kahramanlarının da çalışan kişi ve film kahramanı arasında bir benzerlik kurabilmesi ve ders çıkarması için çalışanlara motivasyon amaçlı film izletildiğine dikkat çekilmektedir. Doğanay'ın (2016: 49) işyerlerinde kontrol ve rıza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere gerçekleştirdiği bu araştırmaya katılan bir çağrı merkezi çalışanının şu ifadesi hikayelerin yalnızca gerçek hayattan verilmediğini aynı zamanda filmlerden de örneklendirildiğini göstermektedir.

“Benim motivasyonum çok düşük, burada çok mutsuzum demiştim. Ondan sonra bana şeyi izletmişlerdi bir tane film, Nazi kampında geçiyor Hayat Güzeldir diye. Orada bir tane çocuk var, işte babası Nazi kampında ama adam bütün zor koşullara rağmen çocuğunu mutlu etmeye çalışıyor. Hani bize de diyorlardı: zor koşullarda müşterileri yine de memnun edeceksiniz.”

Bu cümlelerden de anlaşılacağı üzere çalışanların daha çok çalışması ve rıza göstermesi için farklı yöntemlerin de yardımıyla örtülü bir zemin hazırlandığı görülmektedir.

İşletmeler içerisinde her zaman olumlu örnekler değil karşılaşılan kötü örnekler de ders çıkarılması bakımından çalışanlarla paylaşılmaktadır. Örneğin çağrı merkezi çalışanları üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada bu tarz uygulamalarla karşılaşıldığı, kötü uygulamalardan ders alınması için merkez çalışanlarının almış olduğu çağrılarının diğer çalışanlara dinletildiği görülmektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 151). Bu tarz uygulamalar iyi örneklerde olduğu gibi örnek gösterilen kişiyi nasıl motive ediyorsa kötü örneklerde de o denli baskı altına almaktadır.

Görüldüğü üzere denetim uygulamaları geçmişten günümüze biçim değiştirerek zaman ve mekânın sınırlarını aşmıştır. Denetim uygulamaları bağımlı çalışmanın var oluşundan bu yana süregelmiş; sermaye gelişen ve değişen her yeni yöntem ve tekniği uygulamak için çaba sarf etmiştir. Bu bölüme değin anlatılanlar daha çok çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak denetimin içselleştirilmesini amaç edinmektedir. Thompson ve Mchugh (2003: 114) da benzer şekilde işletmeye ait değer ve normlar ile bağlılık geliştirmenin emek üzerindeki denetimin dışarıdan

içeriye yön değiştirici etkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Bir sonraki bölümde ise daha çok izleme temelli bir denetim şekli ele alınmaktadır.

2.4.11. Her An Her Yerde Panoptikon

Denetim uygulamaları içerisinde izleme ve gözetim teknikleri her zaman ayrı bir öneme sahip olmuştur. Çünkü gelişen her yeni yöntem ve teknik öncekine nazaran sermayeye biraz daha fazla avantaj sağlamaktadır. İşletmelerde uygulanan izleme ve gözetim tekniklerine geçmeden önce ruhuna değinmek yerinde olacaktır. İzlemenin ruhunu en iyi anlatan düşünür ise Foucault'dur. Foucault, "Discipline and Punish" adlı kitabında hapishanede kullanılan bir gözetleme modeline dikkat çekmektedir. Panoptikon olarak adlandırılan bu modele göre mahkûmlar gardiyanlar tarafından gözetlenebilmekte fakat kendileri gözetleyememektedir. Sözü edilen gözetim modelinde mahkûmlar iyi hal gösterdiklerinde ödüllendirilmekte; kuralları ihlal ettiklerinde ise cezalandırılmaktadırlar. Bu metafora işçiler ve mahkûmlar; yöneticiler ile gardiyanlar arasındaki benzerlik araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Strangleman, Warren, 2015: 195). Hatta öyle ki ruhsal kurtuluş ve bedensel cezaya dayalı bir cezalandırma sisteminden önceden belirlenmiş bir süre boyunca özgürlük reddine dayanan düzeltici bir cezalandırma biçimine geçişin arasındaki ironi; söz konusu suç ile hapsedilme süresinin kapsamı arasındaki soyut bağlantıyla ifade edilmiştir (Sewell, Wilkinson, 1992: 272).

Aynı şekilde George Orwell de benzer bir gözetim ve denetim mantığından "1984" adlı romanında bahsetmektedir. Orwell söz konusu gözetimi spesifik bir alan olmaktan çıkararak toplumun tüm kesimini ilgilendiren şekliyle ele almaktadır. Orwell'in romanında sözünü ettiği toplumsal düzeydeki bu gözetim şekli geç de olsa yaşanmaya başlamıştır. Özellikle teknik ve teknolojik gelişmelerle toplumsal yaşamın her alanında mahremiyet olgusu anlamını gitgide yitirmekte; yapılan çalışmalar düşünce sınırlarının ötesine geçmektedir. Hatta insanların pek çoğu kendilerine yönelik yaşamın her anında bilgi toplanmasını olağan karşılamakta ve kabullenmektedir (Coşkun, 2000: 19-21). Toplum içerisinde yaşanan bu kabulleniş işletmeler içerisindeki izleme yöntemlerinin de içselleştirilmesini beraberinde getirmektedir. Kendi güvenliklerinin sağlanması gerekçesiyle kabul edilen her izleme yöntemi işverenin işini kolaylaştırırken; çalışanları sınırları keskin bir hatla belirlenmiş çerçeve içerisinde hapsedmekte ve hareket edebilirliğini ellerinden almaktadır.

Ball'a (2010) göre en geniş izleme teknikleri hizmet sektöründe bulunmaktadır. Özellikle son beş yılda internetin çalışanların izlenmesinde büyük ölçüde sorumluluğunun bulunduğu kabul edilmektedir. Standing (2014: 231) ise işletmelerdeki gözetimin kişisel alanlara doğrudan müdahale boyutuna vardığına ve durumun gün geçtikçe daha fazla artacağına işaret etmektedir. Telefonların dinlenmesinden internet sayfalarına erişime; video ile kayıt alınmasından elektronik kimlik kartı denetimlerine; konuşma sürelerinin hesaplanmasından anahtar vuruş sayımlarına kadar pek çok yöntem işverenlerce kullanılmaktadır (Lyon, 2006: 84-85).

Hatta öyle ki üretilen yazılım ve donanımlar sayesinde bilgisayar başında çalışanların kullandığı farenin belli bir zaman miktarı içerisinde aldığı mesafe bile hesap edilir hale gelmiştir. İşverenler yalnızca bununla da sınırlı kalmamaktadır. Kullanımı zorunlu hale getirilen elektronik kimlik kartları sayesinde çalışanların gün içerisindeki davranışları takip edilmekte; kimin nerede ne kadar vakit geçirdiğiyle ilgili bilgi sahibi olunmaktadır (Coşkun, 2000: 27-29; Dolgun, 2005b: 242). Toplanan veriler sayesinde sermaye gün içerisinde verime dayalı performans ölçümü gerçekleştirirken aslında üretici güç olan "beden" in sürekli üretimde kalmasını kolaylaştırmakta; uysal, üretken ve itaatkâr bir emek gücü için teknolojinin nimetlerinden faydalanılmaktadır (Dolgun, 2005a: 77,79).

Savcı (2002: 341) ise özellikle ofis tipi işyerlerinde bu tip denetim ve gözetim uygulamalarının varlığından söz ederken denetimin niteliksel ve niceliksel ayrımına dikkat çekmektedir. Tüm bu uygulamalar önceden belirlenmiş bir kota dâhilinde çalışanın ürettiği mal veya hizmetin kalitesi ya da yapılan hataların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Her ne kadar teknolojinin gelişmesi ile bu tip izlemeler mahremiyet üzerinde değişik etkiler yaratsa ve özellikle beyaz yakalıların işyükü artışını beraberinde getirse de sermaye söz konusu durumu üretkenlik artışı açısından gerekli görmektedir (Lyon, 2006: 83-85). İşyerlerindeki denetim ve gözetim pratikleri bunlarla da sınırlı kalmamaktadır. İşverenler bu uygulamaları daha öteye taşımakta; ses modülasyonları, yüz imgeleri, bedenden alınan sıvılardan elde edilen kalıtsal ipuçları ve hatta DNA verilerinin alınması ve işlenmesine kadar götürebilmektedir (Lyon, 2006: 140-141).

İşyerinde denetimi sağlayan panoptik araçlardan bir diğeri de şeffaf mekânlardır. Cam ofisler veya şeffaf çalışma mekânları işletmelerde panoptik bir etki yaratmaktadır. Yücesan Özdemir (2014: 137) çalışma mekanlarının bu şekilde

tasarlanmasının çalışanların kolaylıkla takip edilmesine olanak tanıdığını savunmaktadır. Öyle ki bir araştırmasında çalışanlar, gözle takip edildiklerinin farkında olduklarını ifade etmişlerdir.

Enformasyon teknolojileriyle beraber gözetleme pratiklerine yenileri eklenmeye devam etmektedir. Teknolojik denetimi işyerlerinde mümkün kılan aygıtların en başında ise kameralar gelmektedir. İşyerlerinin pek çok yerine yerleştirilmiş güvenlik kamera sistemleri sayesinde denetim kolaylaştırmaktadır. Bu sayede çalışma ortamları 7/24 izlenebilmektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 150; Man, 2015: 57). İşçilerin işyerlerine veya işyerleri içindeki alanlara girebilmelerine imkân sağlayan kartlar, işçilerin parmak izini, retina yapısını veya ses örneklerini saklayan elektronik künyeleme sistemleri... Bunların sadece güvenlik tedbiri amaçlı kullanıldığını söylemek bir kandırmacadan ibarettir. Söz konusu araçlar işçinin işyerinde geçirdiği sürenin belirlenmesini ve bulunduğu yerin izlenmesini kolaylaştırmakta ve hatta manipüle edilmesine yardım etmektedir (Lyon, 1997: 181).

Hegemonik denetim uygulamaları sayesinde kalıba sokulan çalışan özellikleri elektronik performans izleme sistemi (EPİS) sayesinde daha sıkı denetlenmektedir. İşyerlerinde EPİS'in kullanılması "Dijital Taylorizm" olarak adlandırılmaktadır. Bu sistem sayesinde çalışanlar sürekli izlenmekte; sonucunda ise baskıyla karşı karşıya kalmaktadır. Her ne kadar denetim çalışandaymış gibi görünse de aslında geri planda var olan görünmeyen bir yöneticinin varoluşudur (Moorman, Wells, 2003: 3).

Panoptik uygulamalar çalışanların yalnızca işyerinde değil işyeri dışında sosyal hayatlarına müdahalede bulunmaktadır.

"Öyle bir kasaba ki fabrikanın hemen dışına kurulmuş iş yaşamı ile sosyal yaşam neredeyse iç içe geçmiş. Cadde boyu dizilen evler... O evlerin içinde yaşayan işçiler. Hatta işçiler dahi kendi statülerine uygun bir biçimde yerleştirilmiş. Cadde köşelerinde diğer işçilerin evlerine nazaran daha büyük konutlarda oturan ustabaşları... Kasaba işçilerin daha verimli çalışması için her türlü imkânı sunacak şekilde tasarlanmış. Kütüphaneden çamaşırhaneye; hastaneden markete... İşçileri fabrikaya çağıran çanın sesi ise tüm kasabadan duyulacak şekilde konumlandırılmış" (Lyon, 1997: 170).

Yukarıda da anlatıldığı gibi sanayileşmenin ilk yıllarında işçilerin hem iş hem de iş dışı yaşamlarını denetim altına almak amacıyla işçi kasabaları tasarlanmıştır. Böylelikle çalışanların fabrika dışındaki hayatları da denetim altında tutulmak

istenmiştir (Dolgun, 2005a: 76). *Şirket kasabaları* olarak karşımıza çıkan bu tür yapılanmalar içinde; mağazalar, okullar, marketler ve rekreasyon tesisleri bulunmaktadır. Bu yapılanmalar sayesinde işveren; emeğe her türlü imkânı içinde barındıran bir yaşam alanı sunmaktadır. Fakat unutulmamalıdır ki bu yaşam alanları içerisinde yer alan her türlü mağaza ya da konut sermayeye aittir. Bugün evrilen şekliyle kasabalar profesyonelleşmekte ve günümüz koşullarına uyum sağlayarak işleyişini devam ettirmektedir. Hatta teknoloji yoğun hizmet üreten firmaların bu tarz girişimlere daha fazla önem verdiği görünmektedir. Örneğin; Facebook'un Kaliforniya Menlo Park'ta geliştirdiği kampüsü, Amazon'un seçecekleri bir şehirde şirket kasabası olacak şekilde inşa edilmek üzere kurulması planlanan ikinci bir merkez bunlardan yalnızca bazılarıdır (<https://www.businessinsider.com/>).

"Anton Menlo ismi verilen, yaklaşık 58.500 metrekarelik yerleşimde spor merkezinden köpek bakım evine kadar her şey düşünülmüş. ... Kampüs, çalışanların eve gitmek istemeyeceği kadar eğlenceli ve rahat. Yakında gerçekten böyle bir seçenekleri olacak (WSJ, 2013)."

Diğer yandan teknolojinin gelişmesiyle çalışanlar farkına varmadan daha fazla denetime maruz kalmaktadır. Önceki dönemlerde mesai, çanın çalmasıyla son bulurken; günümüzde her an her saat mesaiye hazır olma fikri dayatılmaktadır. Kısacası yeni gelişmeler, çalışanları her an her saniye denetim altına almayı kolaylaştırmada merkezi konumdadır. Öyle ki Bauman ve Lyon (2013: 64) bu tür bir müdahalenin asıl amacının kişilerin benliği altındaki özelliklerin tümünü ve çalışanların uyanık oldukları tüm zamanı işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre bu çok daha karlı bir çözümdür.

Ayrıca sosyal paylaşım sitelerinde paylaşılan fotoğraflar, videolar, yayınlanan içerikler, yapılan yorumlar dahi çalışanların denetlenmesini son derece kolaylaştırmaktadır. Söz konusu uygulamalar, çalışanlar ve yönetim için farklı anlamlar içermektedir. Bunlar çalışanlar için gerilim kaynağı olabilirken yönetim için etkili birer kontrol mekanizması olarak görülmektedir (Man, 2015: 57). Hatta Lyon (2006: 162) yorumu bir adım öteye taşıyarak tüm bu uygulamaların sosyal kontrolü de içerdiğini ve aslında "mükemmel işçi"yi yaratmak amaçlı yapıldığını ileri sürmektedir. Buradan, işletmelerde çalışanların sorunsuz biçimde kontrol edilebileceği ya da denetleneceği anlamı çıkarılmamalıdır. Bu araçlar yalnızca kontrol mekanizmalarının hegemonik biçimlere evrildiğini göstermektedir ve içinde her zaman direnme ihtimalini barındırmaktadır (Man, 2015: 61-62).

Bauman ve Lyon (2013: 61) da benzer şekilde panoptik stratejilerin reddediş ve direniş potansiyelini içerisinde barındırabileceğini savunurken ikinci bir seçeneği de öne sürmekten kaçınmamışlardır. Onlara göre panoptikonun *itaatkar beden* yaratma potansiyelinin yanı sıra hiçbir şeyin farkında olmayan kişileri bünyesine adapte ederek onları sersemleten bir etkisinin olması da mümkündür. Bu sayede yönetilen kişilerin yönetenlerle anlaşmaya varması muhtemel hale gelmektedir.

Zaman içerisinde işletme yapılarının değişmesi, karmaşılaşması, eğitimin öneminin artmasıyla çalışanların eğitim düzeylerindeki artış, dolayısıyla işletmelerdeki profesyonelleşmeler işletmelerin yönetim ve denetim alanında kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu gelişmeler işverenin/yönetimin işini de kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar ise kontrolün boyutunu fark etmede zorlanmaktadır. Özellikle rıza üretimi ile sağlanan hegemonik kontrolde denetimin çalışanlar tarafından fark edilmesi neredeyse imkânsız görünmektedir. Kısacası denetimin gizli despotik yönü şekil değiştirerek sanayi üretimine oranla daha rahat çalışma koşullarının “özgürlükçü” yapısında kendini göstermektedir.

Bauman ve Lyon (2013: 63) bu özgürlükçü yapıyı “*arzu edilen davranış biçimlerini arttırmak zıddını ise minimuma indirmek için yapılan olasılıkları yönetme biçimi*” olarak tanımlamaktadır. Onlara göre yönetenin rolü yönetilenlere devredilmektedir. Harvey (2012: 170) ise iş süreçlerinin daha kapsamlı hale getirilmesini, sermaye ve emek arasındaki işbirliğinin sağlanması, yönetim ve çalışan entegrasyonuna yönelik geliştirilmiş stratejilerin tümünü zorunlu tahakkümü gerçeğin ardına gizleyen bir perde olarak görmektedir. Kısacası kullanılan araçların çalışanlara özerklik tanıyormuş gibi görünmesinin ardında çalışma ortamlarında özgürlüğü daraltıcı bir etki yarattığı söylenmektedir (Man, 2015: 58).

Sonuç olarak denetim ve kontrol alanında ortaya çıkan yeni tartışmalar sermayenin ya da yönetimin tahakkümüne bağlı olarak farklılaşabilen “*direnme*” davranışı ile sonuçlanabilmektedir. Çünkü yeni dönemde çalışanların emek sürecine dâhil olması ile karar alma mekanizmaları içerisine eklemlenmesi ve “yönetime katılma” adı altında hegemonik kontrole maruz bırakılmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkması muhtemel “direnme davranışları” dikkatten kaçmaktadır. Dolayısıyla kontrol ve denetime tepki olarak ortaya çıkan direnme/direnç gösterme tartışmaları emek süreci kuramının devamı mahiyetinde olduğundan bir sonraki bölümde ele alınması konu bütünlüğünün yakalanması açısından faydalı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİRENME

Bir iktidar ilişkisi içerisinde güce maruz kalan tarafın iktidar sahibinin girişimlerine karşı çıkması bir *direnç gösterme hareketidir* (Jermier vd. 1994: 9). İşçiler üretim sürecinin pasif taşıyıcıları değil, işyeri güç ilişkilerinin dinamiklerinde aktif katılımcılar olarak yer aldıklarından iktidar sahibinin girişimlerine karşı zaman zaman direnç gösterebilmektedir (Mumby, 2005: 13). Bu davranış şekli kimi zaman resmi kimi zaman gayri resmi olabildiği gibi bireysel veya kollektif biçimde de açığa çıkabilmektedir. Fakat bir direnme şekli olarak adlandırılan davranışın gerçekte direnmek amacıyla yapılıp yapılmadığının anlaşılması oldukça zordur. Bu nedenle söz konusu davranışların analizi iyi yapılmalıdır (Prasad, Prasad, 2000: 387-389).

Bu savın tam tersi de mümkün olabilmektedir. Öyle ki ilk bakışta direniş olarak algılanmayacak pek çok farklı taktik işçiler açısından bir direniş şekli olarak değerlendirilebilmektedir (Scott, 1990: 188). Bu yönüyle direnme eylemi bir amaç doğrultusunda yönlendirilmektedir. Dolayısıyla ne olduğu belli olmayan hareketlerin direnme davranışı olarak nitelendirilmesi mümkün değildir (Yücesan Özdemir, 2014: 241).

“İşçiler teknolojik değişimin biçimlerini, işletme yönetiminin uyguladığı kontrol sistemlerini, işin organizasyonu, yoğunluğu ve hızını, yatırım ve yatırım biçimlerini ve bu sayede sermayenin birikiminin süratini ve içeriğini değiştirebilirler mi?” David Harvey “Sermayenin Sınırları” adlı kitabının emek sürecine ilişkin bölümünde bu soruya yanıt arar. Cevabını ise sorunun kökeninde yatan ikilemden bahsederek açıklamaya çalışır.

Harvey (2012: 181) soruyu cevaplamaya çalışan teori ve uygulamanın kendi içinde çeliştiğini savunmaktadır. Ona göre Marksist teori, sermayenin üretim sürecini kendi hedefleri doğrultusunda sürekli ve acımasız şekilde kökten dönüştürme zorunluluğu altında hareket etmektedir. Buna karşın uygulamada görülen; sürecin daha kompleks bir yapıya sahip olduğudur. Önemli olan ikisi arasında uzlaşının sağlanmasıdır. Harvey’nin kompleks yapı ile ifade etmek istediği şey aslında işletme stratejisinde yer alan baskı, kayırma ve işçileri yönetime dâhil etme politikalarının bir arada ve kurnazca kullanılması; çalışanların da benzer şekilde bu kurnazlığa kimi zaman rıza kimi zaman da direnme davranışıyla karşılık vermesidir.

Bunun nedeni insanın doğası gereği özgür bir yapıya sahip olmasıdır. Gerek iş yaşamı gerekse özel yaşamları içerisinde kendi konforlarını sağlamaya yönelik birtakım adet ve alışkanlıklar geliştiren işçiler kolay kolay bu alışkanlıklardan vazgeçmek istemezler. Bu nedenle de konfor sahalarını tehlikeye sokacak korku ya da kuşku oluşturabileceğini düşündükleri her şeye karşı koyma eğilimi göstermektedirler. Fakat bu karşı koyuş kimi zaman alenen yapılırken kimi zaman da görünmez bir pelerinle gizlenmeye çalışılmaktadır.

Alenen gerçekleştirilen direnişlerde amaç ve hedef belli iken gizlenmeye çalışılan direnme davranışlarında ya korku ya da daha fazla zarar verme düşüncesi hâkimdir. Gizlenmeye çalışılan direniş biçimlerini ise Scott (1995: 23-24), güçsüzün iktidar karşısındaki ikiyüzlülüğü ile açıklamaktadır. Ona göre normal toplumsal ilişki sınırları içerisinde kamusal davranışlara uygun olmayan bir düşünce karşısında kişiler davranışlarını sorunsuz ilişkiler geliştirebilmek adına pozitif davranışların ardına gizlemektedir. Bu nedenle de kişilerin kimi zaman özellikle kamusal ilişkiler kurarken açık sözlülükten uzaklaşarak rol yaptığını ileri sürmektedir.

Örneğin efendi karşısında köle, derebeyi karşısında serf ya da patron karşısında işçi; ihtiyatlılık, korku ya da göze girme arzuları nedeniyle güçlü her kimse onun beklentilerine karşılık verecek biçimde davranışlarını şekillendirmektedir. Bu gizlenmiş tehditler ise dışarıdan gönüllü ve gayretli bir rıza kılıfının altına saklanmaktadır (Scott, 1995: 24,43). Sonunda ise bu davranışlar çatışmaya dolayısıyla da direnme davranışına dönüşebilmektedir.

Emek süreci teorisinin yer aldığı Marksist yaklaşıma göre direniş, dönüştürücü antikapitalist duruşu olan kolektif, muhalif ve karşıt bir gücün işaretidir (Contu, 2008: 365). Roscigno ve Hodson (2004: 14)'a göre de "direnme" amacıyla gerçekleştirilen tüm eylemler temelinde iş ve işin organizasyonuna yönelik şikayetleri barındırmaktadır. Direniş stratejileri farklı biçimlerde ortaya çıksalar dahi süreç benzerdir. Çalışanların direnme davranışına başvurma nedeni çatışma ya da mağduriyet kaynaklıdır. Jermier ve arkadaşları (1994: 21) ise direnç gösterme eylemini patolojik bir sapkınlık ya da sapma davranışı olarak değerlendirmemektedir. Aksine bu tür davranışlar akılcı, mantıklı stratejilerin ve amaçların nihai ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Direnme davranışı kimi zaman farklı biçimlerde de ortaya çıkabilmektedir. Bazı işletmelerde çatışmanın olmaması hiç çatışma yaşanmadığının göstergesi değildir.

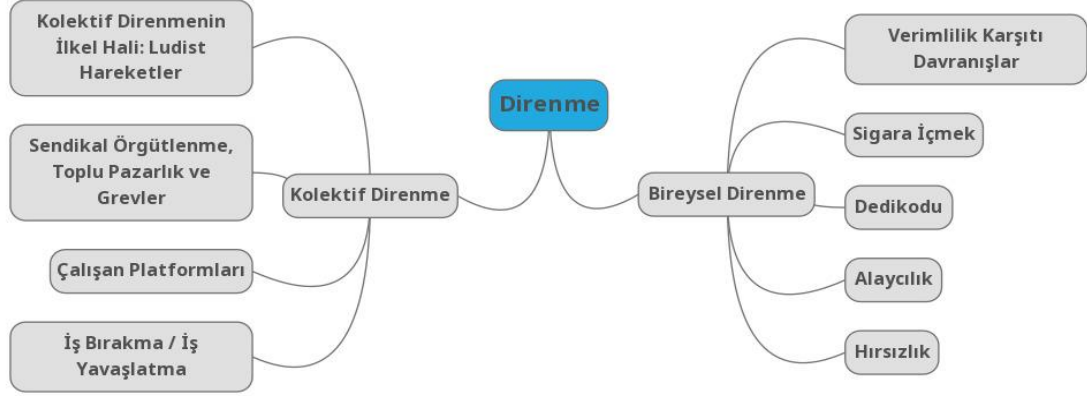
Örneğin işten erken çıkmalar, kâğıt veya ataç çalmalar direnmenin basit biçimleri; grevler, makine kırıcılığı ve sabotajlar ise daha kompleks direnme biçimleri olarak kendini göstermektedir (Strangleman, Warren, 2015: 190). İşletme yönetimi, çalışma sosyolojisi, çalışma psikolojisi gibi alanlar ise çalışanların direnme davranışını, üretim karşıtı iş davranışı, işyerinde sapkın davranışlar, işyeri nezaketsizliği, örgütsel sessizlik gibi kavramlarla somutlaştırılmaya çalışılmaktadır (Zorlu Günok, 2018: 45).

İşletmeyi hedef alan direnme davranışlarında, sermaye açısından önemli olan çatışmanın ve devamında ortaya çıkan direnişin üstesinden gelmek ve çözüme kavuşturmadır. Aksi halde sermayenin büyük kayıplarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olmaktadır. Bu konu özellikle hizmet sektörü çalışanları açısından önem arz etmektedir. Çünkü hizmet sektörü çıktının anında kâra ya da zarara dönüşebildiği bir niteliğe sahiptir. Bu yönüyle de çalışanların küçük bir misillemesi sermayenin ani ve büyük kayıplarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla sermaye kendisini zarara uğratacak her davranışı engellemek adına uzlaşma alanı sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü emek, sabotaj ve bozgunculuk eylemine yönelik güdüyü içinde barındırabilmektedir ve bu güdü kimi zaman kolektif kimi zaman da bireysel direniş biçimleriyle ortaya çıkmaktadır (Harvey, 2012: 173,177).

Burada unutulmaması gereken nokta; özellikle hizmet sektörünün yaygınlaşmasıyla söz konusu direnişin boyut değiştirerek yalnızca fiziksel süreçlerde değil zihinsel süreçlerde de görülebileceğidir. Denetim konusunda da bahsedildiği üzere günün koşullarına göre üretimin farklılaşması, rekabetin her geçen gün artması üretimi etkilemekte bu da çalışanlara yansımaktadır. Çalışanları neredeyse günün her saatini işverenin hizmetine sunar hale getirmektedir. Üretim sürecine dâhil edilen birey nasıl gitgide varlığını grup içerisinde *tek başına* devam ettiriyorsa aynı durumu direnme biçimlerinde de görmek mümkündür.

Çalışmamız kapsamında direnme davranışı kolektif ve bireysel direnme olmak üzere iki başlık altında incelenecek olup işletmelerde görülen direnme davranışları genel hatlarıyla Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1. İşletmelerde Görülen Direnme Davranışları



Şekilden de anlaşıldığı üzere kolektif ve bireysel biçimde ortaya çıkan davranışların hangi durumlarda direniş olarak nitelendirileceği bir sonraki kısımda ayrıntıları ile ele alınacak ve incelenecektir.

3.1. KOLEKTİF DİRENME BİÇİMLERİ

Sanayi devriminin ilk dönemlerinden itibaren işçi ve işverenlerin çıkarları arasında çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. Çatışmalar ise beraberinde mücadeleyi getirmiştir (Kızıldağ, 2013: 81). Mücadele biçimleri zaman içerisinde sınıfsal bağlamda farklılık göstermiştir. Örneğin mavi yakalıların direnme biçimleriyle beyaz yakalıların direnme biçimleri birbirinden ayrılmıştır. Nitekim sanayileşmenin ilk yıllarında mavi yakalıların direnme biçimlerinin daha çok fiziksel nitelik taşıdığı ilerleyen dönemlerde ise beyaz yakalılarda bu durumun zihinsel yapılarına nüfuz ettiği görülmektedir. Hatta öyle ki Baştürk ve arkadaşlarının (2011:154), çağrı merkezi çalışanları üzerinden Türkiye’de faaliyet gösteren beyaz yakalıların örgütlenme koşullarına değindiği araştırmalarında; beyaz yakalı çalışanların kolektif örgütlenme pratiklerine nadir olarak rastlandığını ifade etmektedir.

Günümüze gelindikçe direnme gücü bağlamında beyaz yakalıların toplumsal harekete ilişkin konularda daha duyarlı olduğu ve sosyal medya yahut diğer medya kanalları aracılığı ile daha çabuk harekete geçtiği görülmektedir. Fakat konu işyeri içerisinde bir toplu harekete dönüşmeye geldiğinde aynı yorumu yapabilmek pek mümkün değildir. Nurol (2017: 163) benzer bir görüşü desteklemekte ve bunu post fordist üretimin getirdiği bireysellik ile ilişkilendirmektedir. Bir blogta konuya ilişkin beyaz yakalıların tanımına ilişkin yazılmış şu cümleler oldukça dikkat çekicidir (Yılmaz Deniz, 2017: 182):

... çalışma hayatının en örgütsüz ve hak ihlallerine karşı en savunmasız kesimi olan, adına “beyaz yakalı” denilen çalışanlarız.

Benzer söylemlere piyasa içerisinde de sıklıkla rastlanmaktadır. Fakat buradan çalışanların kolektif direnme biçimlerinden tamamen sıyrıldığı yanılgısına düşülmemelidir. Bu bölümde kolektif direnme biçimlerine yer verilecek ve tarihsel süreç içerisinde karşılaşılan ve tarihe iz bırakan kolektif direnme şekilleri ele alınacaktır.

3.1.1. Kolektif Direnmenin İlkel Hali: Ludist Hareketler

Üretimde makineleşmenin başlaması, üretim sürecinde işçi ile makinenin yer değiştirmesi ve işçinin makinenin uzantısına dönüşmesi fikri emeği derinden sarsmıştır. Zaten öncesinde fabrikalara disiplini ve sertliği, çalışma koşullarının aile ve toplum üzerinde yarattığı dramatik etkileri nedeni ile büyük bir direnç varken (Mokyr, 2005: 257) bu kez de makineleşme sonucunda işlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalan işçilerin ilk tepkisi “Ludizm” hareketi şeklinde olmuştur. Klasik iktisatçılardan biri olan Ricardo, “Principles of Political Economy” (1821) adlı kitabında ilk kez, tekstil sanayiinde yaşanan mekanizasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkan istihdam kaybının neden olduğu karamsarlığa değinmektedir. Sanayileşmenin ilk yıllarında işgücünü ikame eden makinaların yaygınlaşmasına karşı ilk protesto biçimi olarak anılan ve Ned Ludham’ın başını çektiği protestolar, “Kral Ludd”un adına ithafen Luddizm olarak adlandırılmaktadır (Orhan, Savuk, 2014: 11-12). Yasal nitelik taşımayan luddist hareketler ve sabotaj; kolektif direnme biçimlerinin ilkel halleri arasında sayılmaktadır. Luddizm hareketi, 1810’lu yıllarda görülmeye başlanmış ve 18.yüzyılın sonlarına değin oldukça etkili olmuştur.

Söz konusu hareketler ilk başlarda makine kırıcılığı olarak akıllarda yer etse de Thompson’a (2006: 664) göre, Luddist hareketlerin çok daha eski bir geçmişi bulunmaktadır. Malzemelerden tezgâhlara; makinelerden işyerlerine ait araçlara kadar her şeyin tahrip edilmesi, maden kuyularına su doldurmalar ya da kuyuların çarklarının parçalanması, sevilmeyen işverenlerin mal ve mülklerine zarar verecek şekilde doğrudan veya dolaylı olarak uygulanan şiddet... Tüm bu hareketler 1800’lü yılların ortalarında işvereni taciz etmek amaçlı başvurulmuş yöntemler arasında yer almaktadır. Ayaklanmacılar büyük gruplar halinde işyerlerine saldırılar düzenleyerek makine ve teçhizatları zarar vermeye çalışmışlardır. Thompson (2006: 666) “İngiliz İşçi Sınıfının Oluşumu” adlı kitabında dönemin koşullarını ifade eden bir mektuba

yer vererek durumun vahametini gözler önüne sermiştir. Mektupta şu cümleler yer almaktadır:

“Duyduk ki kırkma makineleri almışsınız ve eğer onları on beş gün süre içinde kaldırıp atmazsanız biz sizin yerinize kaldırıp atacağız. Yapacağız lanet olası cehennemlik köpek. Ve yüce tanrı adına kırkma makineleri olan bütün işyerlerini parçalayacağız. Bütün o lanetli kalplerinizi saklamak için kesip çıkaracağız ve onları diğerlerine de yedireceğiz, onlara da aynısını yapacağız.”

Yine Thompson (2006: 666) aynı kitapta farklı bir mektuba yer vererek direnişin boyutunun büyüklüğüne dikkat çekmektedir:

“Yalnızca adamların ücretlerini düşürenlerin tezgâhlarını kırıyorlardı; ücretlerini düşürmeyenlerin makinelerine dokunulmuyordu; dün gece bir evde, altı makineden dördünü kırdılar, ücretlerini düşürmeyen iki ustaya ait olan diğer iki makineye dokunmadılar”.

Görüldüğü üzere Luddist hareketler, ileri düzeydeki bir örgütlülüğü ifade etmektedir. Man’a göre (2019: 260) de bu hareketi başlatan ve diğer çalışanları harekete dâhil etmeye çalışan “liderlerin” kendilerini gizlemesi ve lider kim olursa olsun çalışanların o kişiyi “General Ludd” diye çağırımları birbirileri üzerindeki etkileri ve tahribat düzeylerini anlayabilmek açısından son derece önemlidir. Ayrıca Luddist akım, başta anarşizmi çağırırsa da akımı başlatanlar bunu anarşizm olsun diye başlatmamış; üretime ilişkin hayal kırıklıklarını ses getirecek biçimde eyleme dönüştürmek amacıyla yola çıkmışlardır. Sistemi çökertmekten ziyade koruma ve devamını sağlama amacıyla olanların tüm protestoları sistemin çarpıklığına dikkat çekmek ve gelecek endişelerini dile getirmek amaçlı yapılmıştır (Orhan, Savuk, 2014: 13).

Sabotaj kavramı da Luddite ayaklanmalarına benzer şekliyle ortaya çıkmaktadır. Sanayileşmenin ilk yıllarında Fransa’da işçiler taleplerini kabul ettirmek için üretimde kullanılan makinelerin içine sabo terlik olarak tabir edilen tahta takunyalarını sıkıştırarak makineleri hasara uğratmaya çalışmışlardır. Bu tarz hareketlere İngiltere’de de rastlanıldığı bilinmektedir. Bu direnç göstermeye dayalı hareketler yine işçilerin kontrol altına alamadıkları hızlı değişimlerle ilişkilendirilmiştir (Kızıldağ, 2013: 81-82).

Bu olayların yaşandığı dönemlere denk gelen bir diğer direnme hareketi, “*baldırı çıplaklar*” (sans-culottes) hareketidir. Fransa’da ortaya çıkan bu hareket, “*burjuva düzenine karşı çıkarılmış ilk ciddi hareket*” olarak anılmaktadır. Genel anlamda hızla mülksüzleşen zanaatkarların, küçük toprak sahiplerinin, küçük esnaf ve emekçi yoksulların kapitalizm karşısında gösterdiği bir direniş olarak tarihe geçmiştir. Bu protesto biçimi her ne kadar toplumsal bir hareket olarak başlamışsa da işsizliğin önlenmesi, yiyecek sıkıntısının çözüme kavuşturulması ve ücretlerin devlet tarafından güvence altına alması gibi genel taleplerin ötesine geçememiştir (Orhan, Savuk, 2014: 13).

Yücesan Özdemir’e (2014: 245) göre, Ludist hareketin günümüzde yansımalarını görmek mümkündür. Makine kırıcılığı olarak bilinen eylemlerdeki aynı mantalite devam etmektedir. Geçmişte büyük makinelere verilen hasar bugün klavyelerin kırılmasına farelerin parçalanmasına dönüşmüştür⁴. Hatta Prasad ve Prasad’a (2001: 114) göre tehlikeli bir şekilde (nedense) genellikle klavyelere yakın bırakılmış yarısı boş kahve fincanları ve kola kutularının çalışanların (sözde) dikkatsizliği nedeniyle bilgisayar terminallerine ve klavyelerine zarar vermesi, iş gününün sonunda bilgisayar terminallerine sakız parçalarının yapıştırılması, yeni veritabanlarına önemli bilgilerin kaydedilmesinin *unutulması* veya bilgisayar ekranlarının *lekelerden arındırılması* için güçlü temizleyicilerle yıkanması gibi ihmalkar eylemler sabotajın yeni biçimlerini meydana getirmektedir.

3.1.2. Sendikal Örgütlenme, Toplu Pazarlık ve Grevler

İşçi hareketlerinin tarihsel geçmişi incelendiğinde kolektif eylemlerin bu miras üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Öyle ki geçmiş dönemlerde ortaya çıkan isyanların kişilerarası ve örgütsel ağların kurulmasında veya gelecekte ortaya çıkacak olası eylemlerde etkisinin olacağı varsayılmaktadır (Dixon vd., 2004: 14). Dolayısıyla bugünü anlamlandırmak ve geleceğe ışık tutmak amacıyla öncelikle kolektif eylemlerin tarihsel geçmişine değinmek yerinde olacaktır.

Tarihte ilk kez toplu pazarlık kavramı Sydney ve Beatrice Webb tarafından 1891 yılında ortaya atılmıştır. Toplu pazarlık kavramının doğuşu ve gelişimi sanayileşme süreci içerisinde demokrasinin varlığına işaret etmektedir. Tarafların özgürlüğünü

⁴ Yücesan Özdemir (2014) çalışmasını çağrı merkezi çalışanları üstüne gerçekleştirdiği için verilen örnekler çağrı merkezi çalışanların üretim süreci içerisinde kullanılan araçlardan seçilmiştir. Örneği kullanmadaki amaç Ludist hareketin günümüzde de devam ettiğini göstermek amaçlıdır.

simgeleyen bağımsız sendikacılık sayesinde toplu pazarlık sistemi başarılı bir şekilde işlemeye başlamıştır. Webb'ler toplu pazarlık kavramının tanımını yaparken şu ifadeleri kullanmaktadır (Gündoğan, Biçerli, 2004: 149):

“Bir tarafta sendika diğer tarafta işveren ya da işveren örgütü olmak üzere ücret ve çalışma koşullarına ilişkin yapılan pazarlık ve görüşmeler”

Nitekim Webb'ler toplu pazarlık tanımını yaparken ilk olarak süreci bireysel pazarlıktan ayırarak açıklamaya çalışmışlardır. Çünkü işveren karşısında işçinin eşit düzeyde bir güce sahip olmaması ve işverenin sahip olduğu ekonomik güç emeği zorunlu olarak kolektif güç olmaya itmektedir (Blyton, Jenkins, 2007: 27). Ayrıca Webb'ler kuramlarını işçi ve işverenlerin sendikalaşma hakkı, toplu pazarlık hakkı, grev ve lokavta başvurma hakkı olmak üzere üç temel kavram üzerinden açıklamaktadır (Uçkan, Kağnıcıoğlu, 2004: 45). Bu haklar ayrılmaz bir bütündür ve birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün değildir.

Toplu pazarlık konusu olabilecek ücret artışları, yıllık izinler, çalışma koşulları gibi haklara ilişkin işçi sendikası ile işveren ya da işvereni temsil eden sendika arasında toplu sözleşmeler yapılmaktadır. Toplu sözleşmeler bir nevi istihdam ilişkisi içerisinde emek ve sermaye arasında güç ve otorite kullanımının düzenlenmesini sağlayan prosedürel konulara odaklanan bir süreçtir (Blyton, Jenkins, 2007: 28). Anlaşmalardaki hükümler işçiler için tatmin edici olmadığı takdirde ya da toplu sözleşmeye ilişkin bir karara varılamazsa işçiler bu kez grev silahına başvurabilmekte ve haklarını toplu şekilde arayabilmektedir. Görüldüğü üzere işçiler açısından grev önemli bir direniş biçimidir ve sınıflar arası çatışmanın en görünür bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Dixon vd., 2004: 11). Sanayileşmenin ilk yıllarında ortaya çıkan ve direnişe imkân tanıyan bu daimî yapı yasal olarak da güvence altına alınmıştır (Man, 2019: 261).

Sendikaların dolayısıyla işçilerin sahip olduğu en önemli silah grevlerdir. Sendikalar tarafından planlanan ve yönetilen grevler, üretimi veya hizmeti durdurmayı amaçlayan kolektif bir direniştir. Dünyada karşılaşılan pek çok grev şekli bulunmaktadır Sendikalar tarafından yürütülen grevler ile üretim yerlerinde üretime ilişkin faaliyetler kısa bir süre durmaktadır. Bu sayede çalışanların taleplerini işverene kabul ettirmelerine fırsat tanınmaktadır. Dixon ve arkadaşları (2004: 20) grev geçmişi olmayan işyerlerinde çalışan işçilerin daha fazla toplu şikayetleri olabileceğini ileri sürmektedir. Onlara göre direniş stratejileri, herhangi bir örgütsel

destek veya eylem örnekleri görülmediği sürece sınırlı kalmaktadır. Kısacası örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı çalışanlara direnme ve mücadele imkânı sunmaktadır. Yani emeğin sendikalaşma ve dolayısıyla örgütlü olma hali dayanışmayı beraberinde getirmekte; kolektif eylem üzerinde etkisini göstermektedir.

Roscigno ve Hodson (2004: 33) da işletme içerisinde direniş stratejilerinin belirlenmesinde sendikanın varlığının önem taşıdığını savunmaktadır. Fakat işçiler her ne kadar örgütlenme hakkına sahip olsalar da işletme için en küçük bir sendikal hareket tehlike arz edeceğinden sermayenin işçilere karşı kullandığı yöntem “böl-yönet” politikası olmuştur (Kurtulmuş, 1996: 211). Buna bir de işçiler arası dayanışmanın zayıflaması eklenince ortak hareket edebilirlik düzeyi gitgide güçleşmiştir (Şahin, 2016: 1382). Öyle ki sermaye bunun için örgütlenmeyi önlemek üzere birebir mücadeleye girişmiştir. Gün geçtikçe daha çok bireyselleşen işçi aynı zamanda güçsüz bırakılmış; bu da sermayenin elini kuvvetlendirmiştir.

Spicer ve Böhm’e (2007: 1669) göre ise; 1980’li yıllardan sonra özellikle neoliberal politikalar nedeniyle örgütlenme pratikleri etkisini yitirmeye başlasa da sendikaların işyerleri içerisindeki önemi yadsınamaz. Özellikle son zamanlarda açığa çıkan ulus ötesi sendikacılık, sosyal hareket sendikacılığı ve “online” sendikacılık gibi yeni sendikal örgüt biçimleri bulunmaktadır. Sendikaların modasının geçmediğini aksine yeni biçimlerle var olma mücadelesi verdiklerini savunan Spicer ve Böhm, sendikaların yönetimin hegemonyasına direnmenin önemli bir yolu olmaya devam ettiğini belirtmektedir.

Yine de sendikalardaki üye kayıpları, sendikasızlaştırma politikaları, toplu pazarlık kapsamındaki işçilerin sayısındaki azalış gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Bunların üzerine istihdam edilen kişi sayısının sanayi üretiminden hizmetler sektörüne doğru kayması ve hizmetler sektöründe örgütlenmenin sanayiye oranla daha az olması da eklenince örgütlü mücadelenin yara aldığı bir gerçektir. Bu durum emeğin direnç gösterme eğilimlerini de yakından etkilemektedir. Dolayısıyla toplu direniş eylemleri yerini daha görünmez ve etkisi görece daha zayıf bireysel direnişlere bırakmaktadır. Öyle ki Roscigno ve Hodson (2004: 34) da sendikal örgütlenmelerin olmadığı işyerleri içinde daha bireyselleştirilmiş direniş stratejilerinin çok sayıda olduğu bilinmektedir. Bireysel direniş biçimlerine geçmeden önce yine kolektif nitelik taşısa da sendikal örgütlenme altında gerçekleştirilmeyen direniş biçimlerinden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

3.1.3. Çalışan Platformları

Örgütlenmede yaşanan sorunlar, yasalarca tanınan özgürlüklerin zaman içerisinde kısıtlanması, örgütlenebilen çalışanların sayısında yaşanan düşüşler gibi sorunların açığa çıkması sermayenin tahakkümüne karşı gerçekleştirilen direnişi sona erdirememiştir. Çünkü emeğin kendi üretici gücü üzerinde ortaya çıkan kontrole tepki duyması ve bu tepkiyi sergilemesi oldukça doğal bir yansımadır. Her ne kadar *direniş eylemi* niteliksel açıdan bir güç kaybı yaşasa da emek, tepkisini göstermede yeni yöntemlere başvurmakta gecikmemiştir. Nitekim geleneksel anlamdaki direnme biçimleri yerini yeni arayışlara bırakmıştır. Örneğin; Baştürk ve arkadaşlarının (2011) çağrı merkezi çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında bir çalışanın ağzından dökülen şu cümleler emeğin örgütlenmesinin geleneksel anlamının özellikle hizmet sektörü çalışanları açısından farklılaştığını kanıtlar niteliktedir:

*“Sendika olmak ya da dernek olmak çok da önemli değil. Bunların hepsi çoğalma perspektifi. Bir gruba karşı tavır alıyorsunuz. Önemli olan sürece insanları katmak. Dernek olarak söylediğimiz söz ne kadar üstlendiğimiz önemli. Ne kadar orada oluşan kültürü değiştirebildiğimiz”.*⁵

Günümüze gelindikçe beyaz yakalıların örgütlenmeden uzaklaşması ve bireysel hareket etmesi ile örgütlenme düzeyinin düşmesi çalışanları alternatif örgütlenme biçimlerine yöneltmektedir. Türkiye’de bankacılık sektörü içerisinde her ne kadar sendikalar var olsalar da bürokratik yapıları ve verimsizlikleri nedeniyle çalışanları yeni platformlar aramaya itmiştir. Çünkü sendikalar sektör içerisinde aktif olarak toplu eylemler düzenlememekte, toplu pazarlık ise yalnızca birkaç banka ile sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar sendikalara katılmak için bir neden görmezken direnme biçimlerini farklı yollarla (basın açıklamaları ve öğle yemeği boykotları vb.) sergilemektedirler (Özbay, 2016: 97). Ayrıca 2000’li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde pek çok işletmenin beyaz yakalı çalışanları işten çıkarmaları üzerine beyaz yakalı seferberlik dalgası başlamış; bu da dayanışma ağlarının kurulmasına neden olmuştur.

⁵ Alıntılanan paragraf, araştırma sırasında bir çalışanın sendikal örgütlenme dışında emeğin farklı örgütlenme modelleri ile kolektif bir ses oluşturabileceğine yönelik düşüncelerini içermektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Baştürk vd., “Gerçeğe Çağrı”: Neoliberal Dönemde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Enformel Örgütlenme Pratikleri”, Toplum ve Bilim Dergisi, S:121, 2011, ss.152-173.

Seferberlikler yeni platformların ortaya çıkmasına neden olurken; ilk faaliyet gösteren platform, Plaza Eylem Platformu (PEP) olmuştur. Bunu BT İşçileri Dayanışma Ağı (BİÇDA) takip etmiştir. Bunlardan sonra “Dazayn” ve “Kaç Bize Gel” platformları kurulmuştur. Son iki platformun amaç ve eylemleri incelendiğinde diğerlerine göre daha eleştirel olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bu platformların kimi zaman beyaz yakalı çalışanları platformlar altında birleştirmeyi hedeflediği; kimi zaman da yeni beyaz yakalı sendikalaşma konusunda daha somut programlara sahip olduğu bilinmektedir (Özbay, 2016: 146-147).

Bu tip enformel eylemleri destekleyen sendika dışı örgütlenme biçimleri içinde üyeler arası hiyerarşik ilişkiler diğerlerinden farklı olarak daha yataya yakın bir düzen içerisindedir (Baştürk, 2011: 163). Özbay’a (2017) göre bu tür oluşumlar sendikal örgütlenmenin yerini doldurmak gibi bir amaca sahip değildirler. Fakat yine de Özbay, plazalar içerisinde örgütlenme deneyimine sahip aktivist grupların oluşmaya başladığına dikkat çekmektedir. Baştürk ve arkadaşları (2011: 163) ise bu tür örgütlenme biçimini hayalet örgütlenme ile kavramsallaştırmaktadır. Onlara göre hayalet örgütlenmelerin her ne kadar taleplerin karşılanması noktasında katkıları sendikalara göre sınırlı olsa da bu tür gevşek bağlılıkların tahrip edici etkisi bulunmaktadır.

Zaman içerisinde kurulan platformlar, ulusal sendikaları aşarak uluslararası sendikalarla veya işçi platformlarıyla doğrudan ilişki kurmaya başlamıştır. Hatta öyle ki IBM direnişi sonrası kurulan Bilişim Çalışanları Dayanışma Ağı uluslararası bir sendika olan Union Solidarity International (USI) ile ilişkilerini artırırken; işyeri temelli bir örgütlenmeyi benimseyen Dazayn, kısa bir süre sonra Industrial Workers of the World (IWW) üyesi olmuştur (Özbay, 2016: 38).

Bankacılık sektörü içerisinde sayıları oldukça fazla olan bir diğer istihdam alanı çağrı merkezleridir. Hizmet sektörü içerisinde en az beceri gerektiren işlerden biri olması gerekçesiyle Taylorist emek süreciyle benzer özelliklere sahip çağrı merkezleri içerisinde zaman zaman farklı enformel direniş mekanizmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen bir çalışmada çağrı merkezi çalışanlarının bir derneğin internet sitesi üzerinden örgütlendikleri, bu örgütlenme şeklinin ise emek hareketleri içerisinde özgün olması dolayısıyla ayrı bir öneme sahip olduğu dile getirilmiştir (Baştürk vd., 2011). Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği, 2008 yılında yaşanan kriz dolayısıyla işten çıkarılan kişilerin de aktif katılımıyla kurulmuş bir dernek iken çalışma koşullarındaki bozulmalarla karşılaşan çalışanlara yaşadıkları

sorunlara ilişkin hukuki danışmanlık vermeye başlamışlardır. Hatta birkaç duruşmada mahkeme derneği uzman olarak dinlenmiştir. Ayrıca örgütlenme korkusunun derneğe üye olmakla kırılabilceğı, derneğin sendikalara oranla daha esnek bir yapıya sahip olduğu ve çalışanlar için bir derneğe katılmanın sendikaya katılmaktan daha az riskli olduğu savunulmuştur. Çalışanları bir kolektif eylem doğrultusunda harekete geçirmenin zorluğunu ise yapılan protestolarla aşmayı başarmışlardır (Özbay, 2016: 170-171).

2011 yılında ise taşeron işçilerinin dernekler kurarak örgütlenişini konu edinen bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı gerçekleştiren Taşkıran'a (2011) göre; çalışanlar kurdukları dernekler⁶ vasıtasıyla üye işçilerinin ücret, yıllık izin, iş güvencesi, tazminatlar gibi temel hakları için mücadele etmektedirler. Araştırma kapsamında İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi işçilerinin örgütlenmesi sonucunda kurulmuş bir dernek olan Taş-İş-Der incelenmiştir.

Bu tür yapılanmaların avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. İlk olarak işveren ile görüşmelerin sağlanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Yapılsa dahi bu tür toplantıların, taleplerin karşılanması noktasında zayıf kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla yasal tabanı olmayan bu enformel etkileşimleri işveren dikkate almamakta hatta örtük bir tepki ile karşılık vermektedir. Hatta kimi zaman dernek üyesi çalışanlar işveren tarafından tespit edilmekte ve işten çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya gelmektedir (Baştürk vd., 2011: 164).

3.1.4. İş Bırakma / İş Yavaşlatma

Toplu olarak gerçekleştirilen bir diğer direniş stratejisi ise; iş bırakma ve iş yavaşlatmadır. İş bırakma eylemi iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki özellikle vasıflı işçilerin işten ayrılması yoluyla sermayeyi zora sokma amacı taşımaktadır. Öyle ki yapılan araştırmalar, toplu şekilde yapılan istifaların işyeri koşullarına dikkat çekmek için yapılan girişimler olarak nitelendirilebileceğini göstermektedir (Mulholland, 2004: 720). Fakat özellikle krizlerin oldukça yoğun olarak yaşandığı günümüz küresel dünyasında işçiler işten ayrılarak gerçekleştirdiği iş bırakma eylemini artık gerçekleştirmekten kaçınmaktadır (Şahin, 2016: 1381).

Diğer iş bırakma eylemi ise toplu olarak işi durdurma anlamı taşımaktadır. Bir iş bırakma örneği olarak toplu viziteye çıkmak ülkemizde pek çok kez karşılaşılmış bir

⁶ Bu derneklere; Geçici ve Taşeron İşçiler Derneği, Taşerona Karşı İşçi Dayanışma Derneği, Deri İşçileri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği, Taşeron İşçileri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği, Ordu İşçi Dayanışma Derneği örnek olarak gösterilebilir.

direnış örneğidir. Koç'a göre (1989: 59) açıkça kanunda düzenlenmemiş ve yasaklanması akla dahi gelmeyen yöntemler geliştiren işçi sınıfı üretimi doğrudan sınırlandırmayı hedef almaktadır. Böylelikle işçiler hem daha kolay kamuoyu oluşturulabilmekte hem de gövde gösterisi yaparak güçlerini halktan aldıkları destekle katlayabilmektedir. Ülkemizde toplu viziteye çıkan işçi örnekleriyle 1990'lı yıllarda sıklıkla karşılaşılmıştır (<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/>).

Her ne kadar yasal olarak yasaklanmış olsa da bir diğer direniş biçimi iş yavaşlatmadır. İş yavaşlatmada amaç, üretimi doğrudan etkilemektir. Dolayısıyla verimliliğin düşürülmesi yoluyla sermaye ve işletmenin kâr elde etme hedefi sınırlandırılmak istenmektedir. Örneğin, 1975 yılında gerçekleştirilen Renault grevi sırasında sendikalar üretimi yavaşlatma yoluna gitmiş; işçiler dokuz ay boyunca işlerini yarı hıza düşürerek gerçekleştirmişlerdir (Efthymiou, 2009: 64).

Az önce de belirtildiği üzere işçi mücadelesinin sınırları ülkemizde yasal düzenlemelerle belirlenmektedir. Her ne kadar iş bırakma ya da yavaşlatma eylemleri yasadışı kabul edilse de yasaklar düzenlemelerdeki boşluklar yardımıyla delinmiş işçiler eylemlerini gerçekleştirmişlerdir. 2006 yılının Eylül ayında İstanbul'daki İETT şoförlerinin gerçekleştirdiği iş yavaşlatma eylemi buna örnek olarak gösterilebilir (<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/>). Şoförler mevcut dönemde yürürlükte olan yönetmeliğe dayanarak hız sınırı sayılan 30 km ile seyahat ederek işlerini yavaşlatmış ve eylemlerini gerçekleştirmişlerdir. 1980'li yılların sonunda ülkemiz yine ilginç bir iş yavaşlatma eylemine sahne olmuştur. Servis araçlarına binmeden yürüyerek işe giden işçiler direnişlerini bu şekilde sermayeye iletmışlerdir (Koç, 1989: 59).

Altını çizmek gerekir ki iş yavaşlatma, iş durdurma ya da geciktirme gibi stratejiler en fazla mavi yakalıların başvurduğu bir yöntem olsa da örneklerden de anlaşıldığı üzere beyaz yakalıları da bu tip direnme mekanizmalarını tercih edebilmektedir. Aralarında üç temel boyutta farklılık bulunmaktadır. Bunlar eylemlerin bireysel ya da kolektif oluşu, etkilerinin doğrudan ve dolaylı şekilde açığa çıkması, direnişin sınırlarını belirleyenlerin kim olduğuyla ilgilidir. Örneğin mavi yakalıları söz konusu eylemleri kolektif bir şekilde uygulamaktadır. Beyaz yakalı çalışanların ise mavi yakalıları oranla daha bireysel hareket ettiği görülmektedir. Bu nedendir ki mavi yakalıların bu tarz eylemlerinin etkisi daha görünür olurken beyaz yakalıların bireysel mücadeleleri doğrudan fark edilememektedir (Bozkurt, 2019: 168-169).

Özellikle beyaz yakalılarda yaşanan iş yavaşlatma ya da iş bırakma eylemlerinin temelini oluşturan kolektif tepkinin altında yatan itici gücün günümüze gelindikçe biçim değiştirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Artık günümüzde kolektif tepkilerle; yemekler beğenilmediğinde, servislere ilişkin şikayetlerde ya da maaşlar ödenmediğinde karşılaşılmaktadır. Bir çağrı merkezinde yapılan araştırmada bu tür sorunlarla karşılaşıldığında çalışanların çağrı almaktan kaçındıkları ifade edilmektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 248-250).

Görüldüğü üzere direnme hareketi işin ve işyerinin özelliklerinin farklılaşmasına bağlı olarak bireyselleşme yolunda nitelik değişimine uğramaktadır. Roscigno ve Hodson (2004: 33-34), çalışanların bireysel direniş yöntemlerine başvurmalarının nedenini örgütlenememelerine bağlarken; Baştürk ve arkadaşları (2011: 153) özellikle beyaz yakalıların emek örgütlenmesindeki dönüşümü açısından çalışanların ellerinde tuttuklarını düşündükleri avantaj sebebiyle kitlesel bir örgütlenmeye soğuk duracaklarını ileri sürmektedir. Tıpkı Alois Prinz'in Ulrike Meinhof'u kaleme aldığı romanında ifade ettiği gibi (Prinz, 2008: 15-16);

“Peki ama taraflar, her zaman bu kadar kesin çizgilerle birbirinden ayrılabilir mi? Suçlu ve suçsuzu, bu kadar kesin çizgilerle ayırt etmek, her zaman mümkün mü? Farklı direniş biçimleri olamaz mı?”

Unutmamak gerekir ki insan sosyal bir varlıktır ve pek çok sosyal grubun üyesi olabilme özelliğine sahiptir. Dolayısıyla çatışmaya girmemesi imkânsızdır. Bu nedenle çatışma her daim var olacaktır. Çatışma sonucu ortaya çıkan direnme pratikleri ise günün koşullarına uyarlanarak varlıklarını sürdürmeye devam edecektir. Konumuz bağlamında ele aldığımızda günümüze gelindikçe bireyselleştirilen işçinin direnme pratiklerinin de bu akışa uyum sağlayarak geçmişe nazaran bireyselleştiği görülmektedir. Hatta bu pratikler bireyselleşmekle de kalmamış tıpkı emeğin denetiminde olduğu gibi görünmezlik pelerinin altına gizlenmiştir.

3.2. DİRENMENİN GÖRÜNMEZ HALİ: BİREYSEL DİRENME BİÇİMLERİ

İşletmeler kendine özgü kimlikleri, değerleri ve normları bulunan birer kurumsal gruptur. Dolayısıyla alınacak kararlarda grup üyelerinin desteğini ve onayını almak önem arz etmektedir. Aksi takdirde bireyler, grup davranışlarına uymak yerine farklılıklarını koruma yönünde bir direnme davranışı geliştirebilmektedir (Delen, 2010). Çalışanlar farklılıklarını korumanın yanı sıra zaman zaman istemedikleri

yönetimsel uygulamalar karşısında da mücadele etme ya da kaçınma eğilimi gösterebilmektedir. İşyeri kültürüne derinden işlemiş bireysel ve muhalif uygulamalar bu uygulamalardan rahatsız diğer çalışanlar tarafından desteklendiği ve uygulandığı durumlarda, yarı-kolektif bir forma dönüşmektedir (Taylor, Bain, 1999: 112). Bu nedenle gerçek anlamda uygulanacak bir direnme biçiminde söz konusu davranış, bazı maliyetleri beraberinde getirebilmektedir (Contu, 2008).

İşçiler, etkisi kimi zaman maddi kimi zaman ise manevi biçimde ortaya çıkabilecek bu maliyetleri karşılayabilme gücünü kendilerinde göremediklerinde bireysel direnme biçimlerine başvurabilmektedir. Ayrıca Prasad ve Prasad'a (2001: 105-106) göre gün geçtikçe sendikalaşmanın gerilemesi, son dönemlerde örgütlü emeğin önemli kazanımlar elde edememesi, uzun süreli istihdamın erozyona uğraması ve sermayenin emek üzerinde uyguladığı yeni hegemonik örgütsel kontrol biçimlerinin ortaya çıkması daha geçici, savunmasız ve pasif bir işgücüne yol açmaktadır. Fakat bu pasifize olma durumu kendi içinde yeni direnme metotlarını da gündeme getirmiştir. M. Ünsal Eriş'in "Olduğu Kadar Güzeldik" öyküsünde bir karakterin ifade ettiği gibi *"Kendimi iyi hissetmenin değilse bile, kötü hissetmemenin bir yolu olmalıydı, ölmedik ya?"* (Eriş, 2013: 21'den akt. Yücesan Özdemir, 2014: 241-242).

Eriş'in (2013: 21) hikayesinde tasvir ettiği kahramanın düşünce biçimini Scott bireylerin *sahne arkasında takındıkları alaycı ve intikamcı eda* ile açıklamakta ve şu açıklamayı yapmaktadır:

"Köle efendisinin, parya Brahman'ın, köylü toprak sahibinin, işçi patronunun karşısına çıplak yüzüyle çıkmaz çoğunlukla. Ezen de ezdiğiyle yüzleşmez doğrudan. Kişisel iktidar ilişkilerinde, aslında hiçbir iktidar ilişkisinde "yüz" yoktur. Ancak karşı tarafın sizi izlediğinden emin olduğunuz anlarda çıkardığınız maskeler vardır. Herkes rol yapar ve herkes herkesin rol yapmakta olduğunu bilir. Hâkim olan, güçlülük ve alicenaplık; tâbi olan, rıza gösterme ve itaatkârlık rolü oynar."

Benzer bir ikilem Prinz'in kaleme aldığı "Ulrike Meinhof Üzgün Olmaktansa Öfkeli Olmayı Yeğlerim" adlı kitapta da göze çarpmaktadır. Prinz (2008: 17); kişinin kendisini özgür hissedebileceği bir alan yarattığı takdirde direnme davranışını yalnızca şiddetle değil farklı yollarla da gösterilebileceğini ifade edilmektedir.

"Gerçek şu ki Eugen Raff şiddete başvurmaz. Bu sahtekârlık yıllarını eğilip bükülerek geçirecektir. Onun direnme biçimi budur. Dışarıya karşı mümkün olduğunca göze batmamayı amaçlar. Tek küçük karşı çıkışı, her zaman

burjuvalar gibi şık giyinmesi ve saçlarını uzatmasıdır. Bu maskenin altında istediğini yapıp, istediğini düşüneneceği özgür bir alan yaratmıştır.”

Görüldüğü üzere bireylerin özgürlük alanları içerisinde yaptıkları davranışlar ilk bakışta direnişe yönelik gibi algılanmasa da aslında davranışın altında yatan neden gizli bir direnişi temsil etmesidir. Hallaway'e göre (2006: 230) sınıf mücadelesinin görünmez hale gelmesinde kapitalist sınıfın başarısının rolü yadsınamaz. Sonuç olarak emek, sermayenin çizdiği sınırlar içerisinde kendine özerk bir alan yaratabilen birbirine bağlı özgür ve eşit bireylere dönüşmüştür. Böyle bir durumda daha bireysel hareket eden emeğin bazı davranışlarının gizli birer direniş sembolü olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu kısımda, birer bireysel direnme biçimi olarak ele alınan verimlilik karşıtı davranışlar, dedikodu, alaycılık, hırsızlık ve sigara içme davranışlarının hangi durumlarda direniş olarak ele alındığına değinilecektir.

3.2.1. Verimlilik Karşıtı Davranışlar

Kapitalist olmayan emek süreçleri üzerine araştırma yapan Özoğlu (2015: 27) çalışmasına şu iki soruyu sorarak başlamaktadır:

Kim yaptığı işi sevmek istemez? Çalışmaktan zevk almak, işinden mutlu olmak kimin hayali değildir?

Günün büyük çoğunluğunu işyerinde aktif olarak geçiren her insanın bu soruya vereceği cevap bellidir. Herkes yaptığı işten zevk almak ve mutlu olmak ister.

Diğer yandan insanı devasa büyüklükte örgütsel bir makinenin dişlisiymişçesine ele alan bir efsane bulunmaktadır (Toffler, 1974: 111). Bir yanda yaptığı işten mutlu olmak için senelerini kendi entelektüel sermayesini arttırmak uğruna harcayan diğer yanda sistemin içerisine girdiğinde omurgasız ve yüz­süz örgüt insanına dönüşeceğini öngören bir sav. Çalışma hayatına adım attıktan itibaren bu iki zıt görüş kendi içerisinde hemhal olmaktadır.

İnsanoğlu varoluşundan bu yana hayatını idame ettirmek için çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Beşeri sermayesine katkıda bulunmasının temelinde de bu düşünce yatar. Yaptığı yatırımın bilincinde olan ve karşılığını almak isteyen kişiler “çalışma”nın kendilerine mutluluk sağladığı ölçüde yaşantılarını keyifli ve verimli geçireceklerine ve bu durumun sürdürülebilir olacağına inanmaktadır. Fakat pratikte durum her zaman bu şekilde gelişmeyebilmektedir. İnsanoğlu yaradılışı gereği karanlık yüzünü de içinde barındırdığından davranışlarını karşılaştığı durum ve olaylar karşısında farklı şekillerde yönlendirebilmektedir. Hatta bu durum zaman

zaman işletmeyi doğrudan hedef alan, ona zarar vermeyi amaçlayan ve bilinçli olarak yapılan davranış kalıplarına dönüşmektedir.

Konumuz açısından baktığımızda çalışanların geliştirdiği bireysel olumsuz davranış kalıpları ilgili literatürde verimlilik karşıtı iş davranışı olarak ele alınmaktadır. Her ne kadar kavram; örgüte ve kişilere yönelik olmak üzere sınıflandırılrsa (Robinson, Bennett, 1995) da konumuz bağlamında örgüte yönelik olan davranışlar ele alınacaktır. Örneğin; devamsızlık, bilinçli şekilde dikkatsiz çalışmak, aşırı kurallı çalışmak, işi ağırdan almak, teknolojiye direnç göstermek, bilgi saklamak ya da sahte verimlilik artışları ile sergilenen aldatıcı davranışlar verimliliği azaltmak için yapılan direnme biçimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hareketler bireysel anlamda yapıldığında işyeri üzerinde yaratacağı etki davranışın biçimine göre şekillenebilmekte; kimi zaman da kolektif bir hareket olarak sermayeyi zarara uğratmak amacıyla gizli bir biçimde sürdürülebilmektedir. Aşağıda bu davranış biçimlerinin nasıl birer direnme biçimine dönüşebileceğine dair açıklamalara yer verilmiştir.

Devamsızlık: Devamsızlık veya işten ayrılma, işçilerin memnuniyetsizliklerini ifade etmede kullandıkları bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Mulholland'ın (2004) İrlanda'daki bir çağrı merkezinde yapmış olduğu araştırmaya göre üç aylık zaman zarfında çalışan başına ayda 1.2 gün yüksek hastalık oranlarına rastlanıldığını göstermektedir. Buna göre; özellikle piyasanın gidişatının bozulmasında devamsızlığın etkin bir rol oynadığı söylenmektedir. Dolayısıyla yüksek devamsızlık oranları, çalışanların yönetimin çok işlevli ekip çalışmasını başlatma planlarına direnme yolu olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Efthymiou, 2009: 63).

Yine benzer şekilde doktor kontrollerini bahane ederek işe gitmemek kimi zaman bir devamsızlık biçimi haline gelebilmektedir. Günümüzün bir tür direnme biçimi olarak görülen tanındıklar vasıtasıyla rapor almak; işçilerin şef ve ustabaşılarını cezalandırmak için başvurdukları bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar devamsızlıkla çözemeyeceği direnişi ise en son çare olarak "çekip gitmek"le yani işten ayrılmakla sona ermektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 244,246).

Bilinçli Olarak Dikkatsiz Çalışma: Çalışanların bilinçli şekilde dikkatsiz çalışmaları aslında amaçlı olarak yapılan kazalardan farksızdır. Çalışanların bu tür eylemlerde bulunmaları sabotajı andıran bir direnme şeklidir. Bu nedenle çalışırken kişilerin rızasının alınması son derece önemlidir. Özellikle bu tür durumların ispatlanmasının

güçlüğü yine direnme pratiklerinin gizil güçlerinin bir karşılığı olarak anlamlandırılmaktadır (Man, 2019: 362-363). Örneğin yapılan bir araştırmada; bilgisayarlara zarar vermek, bunlara sakız parçaları yapıştırmak, önemli bilgileri kaydetmeyi ya da yönlendirmeyi “unutmak”, işletmenin bodrum katında su baskınına neden olmak gibi pek çok hareket örgüte zarar vermeyi ve yönetimi rahatsız etmeyi amaçladığı gerekçesiyle kasıtlı ve dikkatle planlanmış hareketler olarak değerlendirilmiştir. Bu davranışlar bilinçli şekilde yapılmamış dahi olsa eylemleri gerçekleştiren kişi ya da kişilerin işyerinin kahramanı haline gelmesiyle sonuçlanmıştır (Efthymiou, 2009: 65). Bu da çalışanların bastırmış oldukları direnme güdüsünün bir başkasının hareketinde ortaya çıkmasıyla kabaran intikam duygusunda tezahür etmektedir.

Yine Efthymiou'ya (2009) göre; çalışanlar kimi zaman *aptalı oynayarak* prosedür ve kuralları yok sayabilmektedir. Ona göre direnişi temsil eden bu hareket gizli bir taktiktir. Böylelikle kasıtlı yapılan hatalar, işçinin lehine bir durumu gerçekleştirmesine fırsat sağlayabilecek koşullar altında gerçekleştirildiği takdirde etkili olmaktadır.

Aşırı Kurallı Çalışma: Giddens (2005: 347-348), örgütlerin etkinliği ile ilgili olarak resmi kuralların resmi olmayan yollarla değiştirilebileceğini; bu değişimin de sağlayacağı esneklik ile daha memnun bir iş çevresi yaratılabileceğini savunmaktadır. Fakat çalışanlar buna bir direniş biçimi olarak başvurabilmektedir. Çünkü vereceği üretim süreci içerisinde her bir kuralı en ince ayrıntısına dek uygulama kararı üretimi yavaşlatmada etkili olmaktadır (Efthymiou, 2009: 105-106). Budak (2005: 117), bu tür davranış şekillerini bürokratik sabotajlar olarak değerlendirmektedir. Ona göre; benzer davranışların belirgin özelliği kuralların arkasına sığınarak işleyişi yavaşlatmaktır. Man da (2019: 262) benzer şekilde, prensipler doğrultusunda yönetilen örgütlerin üstünlüklere sahip olup olmadığı görüşünü sorgulamakta bunu bir direnme biçimi olarak ele almaktadır. Çünkü kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak kimi zaman bir işlevsizleştirme yöntemi olarak görülmektedir. Hatta kurallara harfiyen uymak bazen işlerin hızlı ilerleyişini yavaşlatmakta ve sekteye uğratmaktadır. Kesin olarak belirlenmiş düzenlemelere uymak ve bu düzenlemeleri uygulamak; yönetimleri, çalışanları rasyonel ve “doğru” seçimler yapmaya teşvik eden mekanizma ve stratejilerle çelişmektedir. Yürütülmesi bakımından gizliliği en yüksek olan kurallı çalışma direnişinin tespiti zor olacağından yasal bir cezalandırma ise söz konusu olmayacak bu sayede işçilerin iş

yoğunluğunu yavaşlatmaya devam ederek işlerini sürdürmelerine imkân tanıyacaktır (Efthymiou, 2009: 106).

İşi Ağırdan Alma: İşçiler kendi üretim çıktılarını veya hızlarını kontrol ederek üretimi engelleyici hareketlerde bulunabilmektedir. Genellikle tercih edilen toplu olarak fakat verimlilik artışı yaratmayacak şekilde yeterli üretim miktarına ulaşınca dek üretimde bulunmaktır (Efthymiou, 2009). Çalışanlar kimi zaman üstlerine gereğinden fazla bilgi vererek de işleyişi yavaşlatmaya çalışabilmektedir. Bu tarz davranışlar karşısında mevcut bilgilerden hangisinin işe yaradığını kestirmekte zorlanan yöneticiler, çalışanların direnme eylemine maruz kalabilmektedir (Budak, 2005: 117). Böylelikle yeterli üretim miktarı hedefinin üzerine çıkmayı engelleyecek şekilde üretim kısıtlanmakta; iş ağırdan alınmaktadır.

Man'a göre (2019: 263) ise şayet işçi montaj hattında çalışmıyorsa işi ağırdan alma davranışına başvurma ihtimali yüksektir. Yücesan Özdemir (2014: 244) de benzer şekilde çalışanların işleriyle ilgili açıkları bulup işi yavaşlatabildiklerini savunmaktadır. Yaptığı mülakatlarda aldığı geri bildirimler de bunu kanıtlar niteliktedir. Örneğin bir çağrı merkezi çalışanı; pratikte çağrı alırken sıranın kendisine gelişini bir nebze de olsa yavaşlatabilmenin yolunu bulduğunu, böylelikle bir şekilde durumu absorbe edebildiğini dile getirmektedir.

Çalışanların işi ağırdan almak için geliştirdikleri davranışlar bazen oldukça ilginç olabilmektedir. Örneğin Efthymiou (2009: 96), çalışanların işi ağırdan almak için tuvalete giderken ağır hareket ettiğini ve tuvalette geçirdikleri süreyi birkaç dakika daha fazladan geçirerek arttırdığını ifade etmektedir. Böylelikle söz konusu eylem, yavaşlama ve hızın azaltılması yoluyla üretkenliği ve verimliliği azaltıcı şekilde kasıtlı olarak uygulanmaktadır. İşverenler bu durumun farkına varmış olacaklar ki işçilerin tuvalet molalarını düzenlemeye yönelik geliştirdikleri ilginç stratejileri içeren pek çok habere⁷ rastlanmaktadır. Hatta öyle ki çeşitli işyerleri üzerinde yapılan çalışmalarda,

⁷ Paylaşılan haberler birebir haber sitesi kanallarından ya da gazetelerden derlenmiştir. Üzerlerinde oynama yapılmadan yalnızca kısaltılarak paylaşılmıştır. İngiltere merkezli *StandardToilet* adlı şirket, işçilerin tuvalette geçirdikleri zamanın kısalması için 13 derecelik açıyla öne doğru eğik bir klozet tasarladı. Bu klozet beş dakikadan uzun süre oturmayı zorlaştırıyor. 3 derece çok da zahmetli değil ama eninde sonunda kalkmak isteyeceksiniz" diye konuştu. Şirket, fiyatları 150 ile 500 pound (yaklaşık 1.160 TL ile 3.870 TL) arasında değişen bu tuvaletler için yerel konseylerden ve yol üstündeki benzin istasyonlarından hatırı sayılır miktarda talep aldıklarını belirtti. Şirket, işçilerin tuvalette geçirdikleri zamanın verimliliği azalttığını öne sürdü" (<https://www.evrensel.net/> 18 Aralık 2019).

"Bursa'da faaliyet gösteren bir firmada uygulanan sistem ile işçinin tuvaletine kısıtlama getiriliyor. Şu anda ağırlıklı olarak tekstil sektöründe kullanılan ve yavaş yavaş makine sanayinde de yaygınlaşmaya başlayan bu sistemin çalışması için tuvalet kapılarına bir cihaz takılıyor. İşçi, bu cihaza

tuvaletlerde işçilerin işletmeye yönelik karşıt duygularını ifade ettikleri, tavsiyeleri paylaştıkları ve hatta gizlice organize oldukları yerler olarak tarif edilmektedir (<https://theconversation.com/>).

Rutin direnç: Kendiliğinden, plansız, dolaylı, düzensiz ve gizli şekilde gerçekleşen bu direniş şekli işçilerin günlük sıradan eylemleri ve faaliyetlerinde ortaya çıkmaktadır. İşyerinin rutini içerisinde ortaya çıkabilecek durumlara işçiler, kendilerinin gerçekleştireceği alternatif ve fırsatçı uygulamalar ile direnç gösterebilmektedir (Efthymiou, 2009: 91-92).

Kasıtlı direnç gösterme: Sermayenin ya da yöneticilerin taleplerine karşılık ya da yapısal sorunları dengelemek üzere çalışanların kasten emek sürecine karşı çıkmalarını ifade etmektedir. Özellikle duygusal emeğin yoğun olarak kullanıldığı işyerlerinde bu tür davranışlara rastlanmaktadır. Çalışanlar, olası müşteri şikayetlerini veya yönetimin azarlamalarını geçiştirmektedir. Böylelikle arka planda davranışları değişmektedir (Efthymiou, 2009).

Sahte verimlilik artışı: Hochschild'e (1983) göre; çalışanların üretim süreci içerisinde müşteriye karşı sergilediği duygular, aslında işverenin hedefleri doğrultusunda yönlendirdiği davranışları temsilen ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla emeğin yoğun olarak kullanıldığı işyerlerinde duygusal emeğin hizmet sektöründeki karlılığı için kritik bir öneme sahiptir. Fakat sermaye, duygusal emeğin denetiminde bazı zorluklarla karşılaşmaktadır (Mulholland, 2004: 716).

Örneğin çağrı merkezi çalışanları arasında yapılan bir araştırmaya göre çalışanlar yönetime karşı satış metinlerinin dışına çıktığını bunun da ötesinde sahte satışlar yapılarak verimlilik artışı olarak kaydedildiğini öne sürmektedir (Mulholland, 2004: 716-717).

Bilgi / Çıktı saklama: Efthymiou (2009); çalışanların yönetimden gelen veya yönetime giden bilgi akışını kısıtlamaları ile rutin ve öznel bir direniş şekli gerçekleştirebileceğini savunmaktadır. Ayrıca işyerinde kullanılan sistemlerden; uygulanan programlara kadar işe yönelik tüm ayrıntılara en ince noktasına kadar hâkim olan çalışanlar bireysel bir alan oluşturmada avantaj sağlamaktadır. Böylelikle

kartını ya da parmak izini okutarak tuvalete giriyor ve çıkıyor. Böylece sistemde kimin günde kaç kere tuvalete gidip, kaç dakika kaldığının kaydı tutuluyor. İşveren bu sayede kimin tuvalette ne kadar zaman geçirdiğini öğreniyor ve ona göre işçiye ya uyarıda bulunuyor ya da işçinin bu zamanı aza indirmesi için maaşında kesintiye gidiyor” (<https://www.milliyet.com.tr/> 11 Şubat 2010).

yaratılan alanda bir nebze de olsa rahat nefes alabilmekte ve işlerini yavaşlatabilmektedir (Yücesan Özdemir, 2014: 244).

Teknolojik direnç gösterme: İşçiler teknoloji kullanımının kolaylaşması ve yaygınlaşması ile elde ettikleri imkân sayesinde iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olabilmektedir. Böylece direnme davranışı değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasında anonim şekilde ortaya çıkan bir bilginin hızla yayılmasının; yönetimin aldığı kararlara, adaletsizliklerine ve kötü çalışma koşullarına karşı direnci de kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir (Efthymiou, 2009: 99).

Ayrıca bu sayılan hareketlere ilave olarak; işçilerin işyerinde kılık kıyafet yönetmeliğine uymaması (Şahin, 2016: 1381), yine işçilerin kendileri ile gerek fiziksel gerek zihinsel anlamda iş süreçleri ve yönetimin talepleri ile arasına “*mesafe koyması*”, çalışanların izlenmediğini düşündüğü zamanlarda üretimi sabote edecek şekilde durdurması, yöneticinin ardından el kol hareketleri yapması (Efthymiou bunu ikiye bölümlü davranışlar şeklinde kavramsallaştırır) gibi direnme amaçlı gerçekleştirilen pek çok davranış biçimi sergilediği görülmektedir. Bu davranışların en genel özelliği ise kurallardan sapmak olsa da sözü edilen karşıt davranışlar iş etiği kuralları ile uyum içerisinde yürütülmektedir (Warren, 2003).

Konunun başında da belirttiğimiz üzere direnişin gösterildiği davranışın değişikliğe uğramaması, devam etmesi ve dayanılmaz olması halinde ise çalışanlar son çare olarak işten ayrılmaya yönelmektedir. Direnme biçimleri arasında en belirgin ve son davranış; işten ayrılmaktır. (Efthymiou, 2009). Her ne kadar sermaye açısından işçi devrinin yüksek olması işletmenin verimliliğini düşüren bir sorun olarak değerlendirilse de yaşanan krizlerinde de etkisiyle bu direnme şekli daha çok diren(e)meme nedeni olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2016). Bu konuya ilerleyen kısımlarda değinilecektir.

3.2.2. Sigara İçmek

Sigara içmek tüm dünyada genel olarak yaygın olan bir davranış biçimidir. İşletme içerisinde ise kimi zaman “sigara içmeye çıkmak” bir direnme pratiği olarak değerlendirilebilmektedir (Man, 2019: 263). Çünkü insanların sigara içip içmediklerine bakılmaksızın sigara alışkanlığı çalışma düzeninin düzenli olarak boş süre ile parçalanmasına neden olmaktadır (Mulholland, 2004: 719). Her ne kadar bu davranış biçimi ekstra mola için fırsat tanıyan verimlilik karşıtı bir davranış olarak görülse de çalışanlar bunun özel ve pratik bir direnme şekli olduğunu belirtmektedir.

Örneğin çağrı merkezinde yapılan bir araştırmaya göre çalışanlar sigara molalarını; sıkıntılarını, ücretten kaynaklı hayal kırıklıklarını, aşırı izleme ve diğer istihdam sorunlarını tartıştıkları aktif münazara ortamı olarak değerlendirmektedir (Efthymiou, 2009: 97). Bu gayri resmi ortam ayrıca personelin yönetimden kopukluklarını ifade ettikleri ve birbirlerini yeterince tanımalarına izin verdikleri bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Mulholland, 2004: 719-720).

3.2.3. Dedikodu

Günlük yaşantı içerisinde özellikle iletişim kanalı olarak önemli bir yere sahip dedikodulara örgütler içerisinde de sıklıkla rastlanmaktadır. Hatta öyle ki kimi zaman örgütler içerisinde çıkan dedikodu ve söylentiler, psiko-sosyal bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Örgütler içerisinde bilgi; dedikodu ve söylenti yoluyla resmi olmayan bir şekilde hızla yayılabilmektedir (Eroğlu, 2005: 204). Michelson ve arkadaşları (2010) dedikodunun dinamik bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Onlara göre dedikodunun etkileri; dedikodu, dinleyici ve hedef üçlüsü arasındaki etkileşime bağlı şekilde açığa çıkmaktadır. Böylelikle başkaları hakkında merak edilenler, dedikodu yoluyla paylaşılmakta; bu sayede kişiler kendilerini daha iyi hissedebilmektedir. Dolayısıyla dedikodu yapan kişinin üçüncü kişinin davranışıyla ilgili olarak bir nevi tatmin duygusunu yaşadığını söylemek yanlış olmayacaktır (Eroğlu, 2005: 204).

Dedikoduda amaç; başkaları ile sorun olan her ne ise onu paylaşmaktır. Mağdur olan çalışan ve diğerleri genellikle dedikodu yoluyla sorun hakkında tartışmaktadır. Dedikodunun yayıldığı kişiler arasında öncelikle sorun dile getirilir, sonra hata belirlenir ve son olarak suçlama yapılır. Nadir de olsa bu girişimler, yönetime sorunun ya da sorunların iletilerek çözüm bulunmasını amaçlamaktadır. Fakat işveren nadir olarak bu eylemin ya da çalışanların soruna yönelik şikayetinin farkında olmaktadır (Tucker, 1993: 30-31). Tucker, gerçekleştirdiği çalışmada böyle bir durum karşısında araştırmaya katılan çalışanların yarısının ilk adım olarak dedikoduyu tercih ettiğini bulgulamıştır.

Hafen (2009: 232-235), örgütlerde bir direniş biçimi olarak görülen dedikoduyu üç farklı biçimiyle ele almaktadır. Ona göre; dedikodu yoluyla örgütsel düzenlemelere karşı çıkmamanın bir yolu, dedikodunun içerisine mizahın yerleştirilmesinden geçmektedir. Çünkü dedikodu; mizahi bir oyunculuk, kendini yansıtma, mahremiyet, hakaretlerin gizlenmesi ve tabu gibi özellikleri bünyesinde kolaylıkla taşımaktadır.

Hafen, ikinci bir yöntemin işyerinde yaşanan değişiklikler neticesinde oluşan hayal kırıklığını dile getirmek için "eski güzel günler" hakkında yapılan nostaljik dedikodular olduğunu ileri sürmektedir. Nostalji biçiminde geliştirilen ve karşıt kültür örgütsel hafızası neticesinde yayılan bu tür dedikodularda, dedikodunun desteklediği bir statüko dolayısıyla direnme gücü ortaya çıkmaktadır. Dedikoduların tekrarlanmasıyla da direnme gücünün etkileri artmaktadır. Hafen'e göre üçüncü yöntem ise dedikodular vasıtasıyla kişilerin kendi hareketlerine yön vermesidir. Bu yöntemde yapılan dedikodu sayesinde bir taraf güçlenirken kendine avantaj sağlamakta; diğer taraf ise yetkisiz hale getirilmektedir.

Dedikodu olgusuna farklı bir açıdan yaklaşacak olursak; artık günümüz teknolojisi ve sosyal medyanın etkisi sayesinde işletmelere ilişkin bilgiler hızla yayılmaktadır. Bu da işletmelerin geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada çalışanların bu tip mecralar üzerinden dedikodular yayarak işletmelerin imajını etkileyebilecek güce sahip olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu araştırmada Las Vegas'ta faaliyet gösteren eğlence merkezi çalışanlarının "gerilla medya" taktiğini kullanarak zafer elde ettiği; aynı şekilde Los Angeles'ta bulunan bir otel zincirinde istihdam edilen çalışanların ise kötü çalışma koşullarının video görüntülerini müşterilere gösterme tehdidini kullanarak tahakküme karşı gelmeyi başardığı dile getirilmektedir (Witheyford, 2004: 182). Görüldüğü üzere çalışanlar medyanın etkisini de kullanarak dedikodu akışını yönlendirebilmekte işletmelerin geleceğine etki edebilmektedir.

3.2.4. Alaycılık

İlk bakışta zararsız; hatta eğlenceli gibi görünen alaycı davranışlar aslında gündelik eylemlere yöneltilecek şekilde geliştirilmiş bir direnme biçimi olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu direnme biçiminde yönetsel uygulamalar, mizahi bir parodiyle eleştirilmektedir. *"Yüzlerce şirket etiketinin şahsi araçlara iliştilmesi, öneri kutusunun tamamen yararsız tekliflerle doldurulması"* bu davranış biçimlerine örnek olarak gösterilebilir (Fleming ve Spicer, 2007: 44). Mizahın bir direnme şekli olarak ortaya çıkmasının nedeni kendi içinde işyerinde yıkılma ve direnç potansiyeli barındırmasıdır. Hatta kimi zaman alay edilen konuya ilişkin ciddi mesajlar taşıyabileceği savunulmaktadır (Ackroyd, Thompson, 1999: 99). İşyerlerinde mizaha vurulan konuların aslında eleştirel bir yanı olduğunu da kabul etmek gerekir. *"Her şakanın altında bir gerçek payı vardır"* ifadesi anlatılmak istenen konunun özeti niteliğindedir.

Roscigno ve Hudson (2004: 21-22) bireysel bir direniş biçimi olarak ele aldığı ve “sosyal sabotaj” olarak değerlendirdiği alaycılık davranışını aslında bir itibarsızlaştırma stratejisi olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar üstlerinin kararları ile alay ederek işletme içerisinde sahip oldukları otoritelerine zarar vermeye çalışmaktadır. Hatta olayı daha da ileri götürerek tabiri caizse aptalı oynayarak işin yürütülmesine engel olmaya çalışmaktadır.

Yapılan şakalar, alay konusu edilen kararlar bir nevi işçileri birleştirmekte ve yöneticilere ve yöntemlerine karşı bir direniş alt kültürü ortaya çıkarmaktadır (Smith 2008’den akt. Efthymiou, 2009: 78). Kısacası, yönetime karşı gerçekleştirilen mücadele içerisinde çalışanlar farklı taktikler ortaya koyabilmekte; yönetimin uyguladığı tahakküm ve kontrolü sorgulayabilmektedir. Böylece geçici de olsa avantaj elde edebilme imkânı yakalayabilmektedir (Fleming ve Spicer, 2007: 61).

Yücesan Özdemir (2014: 243) ise yapmış olduğu bir saha çalışmasında elde ettiği bulgulara göre alay etmenin ya da dalga geçmenin çalışanlar açısından bambaşka bir boyutuna dikkat çekmektedir. Ona göre “alay etmek” ya da “dalga geçmek” çalışanlara anlık ya da belli bir süre için de olsa rahatlama imkânı sunmaktadır. Fakat her ne kadar çalışanlar kararları ya da uygulamaları alaya aldığını, kendisine nefes alabilecek bir boşluk oluşturarak rahatladığını düşünse de kendisine verilen görevi önünde sonunda yerine getirmektedir (Fleming, Spicer, 2003: 167). Dolayısıyla direnmenin bu şekli aslında görünürde çalışanlara yalnızca içsel bir tatmin sağlamaktadır. Direniş amacı ise bu noktada ikinci planda kalmaktadır.

3.2.5. Hırsızlık

Yapılan araştırmalara göre; işletmelerde özellikle insan kaynakları yönetimi içerisinde en yaygın ve ciddi sorunlardan biri hırsızlıktır. Özellikle bu davranış biçiminin işletmelere karşı şiddet içermeyen fakat işverene maliyeti en yüksek direnme biçimi olduğu tahmin edilmektedir (Clark, Hollinger, 1983; Greenberg, 1990: 561). Öyle ki Richard Hollinger (2018): “*Çalışanlarınıza adil davranın, aksi takdirde onlar adaleti sağlamanın daha maliyetli bir yolunu bulacaklardır.*” derken işletmeye en yüksek maliyet oluşturacak davranış biçiminin “hırsızlık” olduğunu vurgulamaktadır. Scott’a (1990: 188) göre ise hırsızlık davranışı, protestoların en ilkel biçimlerinden biridir. Köle emeğinin kullanıldığı dönemlerden itibaren hırsızlık davranışına rastlanıldığı ileri sürülmektedir.

Clark ve Hollinger (1983) yaptıkları araştırmadan yola çıkarak bu davranışa istihdamlarından memnuniyetsizliğini ifade eden çalışanların, özellikle üstlerine karşı duydukları memnuniyetsizliği gösterme biçimi olarak başvurduklarını ifade etmektedir. Bu tarz davranışlarla aslında çaba ve ödül arasında bir denge kurulmaktadır. Aynı zamanda hırsızlık işçiler için bir psikolojik güçlendirme kaynağı olarak görülmektedir (Efthymiou, 2009: 100).

Greenberg (1990), işçilere ödenen ücretlerde adaletsiz davranıldığına dair bir algı oluştuğunda işçilerin tepki olarak hırsızlık davranışına yöneldiğine dikkat çekmektedir. Greenberg; üretim tesislerinde çalışanların hırsızlık oranlarının maaşın geçici olarak %15 oranında azaldığı bir dönemde ölçüldüğünü; ücreti değişmeyen kontrol gruplarıyla karşılaştırıldığında ödemesi azaltılmış grupların hırsızlık oranlarının önemli ölçüde yüksek olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca ücret kesintilerinin çalışanlara kapsamlı ve hassas bir şekilde açıklandığında ise, hırsızlık oranının azaldığını ifade etmektedir.

Hollinger'e (2018) göre de çalışanların işletme içerisinde görülen en basit hırsızlık şekli ofis malzemelerini çalmalarıdır. Özellikle ofis aracı olarak kullanılan; kalem, kâğıt, not defterleri gibi malzemeler düzenli olarak alınmakta; hatta bunlara ek olarak tuvalet kâğıtları dahi işçiler tarafından kimi zaman evlerinde kullanılmak üzere götürülmektedir. Fakat günümüze gelindikçe değişmeyen tek şeyin değişiminin kendisinde olduğu gibi hırsızlık biçimleri de bu değişimden nasibini almıştır.

Stevens ve Lavin (2007) ise günümüzde hırsızlığın yeni bir şekli ve direniş mekanizması haline gelen “zaman hırsızlığı” kavramına değinmektedir. Onlara göre zaman hırsızlığı fikri, Taylorist söylemin verimlilik ve üretkenlik konusundaki endişesi ile temellendirilmiş; sermayeyi kayba uğratan en ağır şeklidir. İşyerlerinde zamanın inşası, metalaştırılması ve düzenlenmesi nedeniyle politik-ekonomik bir süreç olarak görülen bu direnme biçiminin Fordizm sonrası üretim biçimlerinde dış kaynaklı ve giderek daha rekabetçi işgücü piyasası koşullarını vurgulayan örgütsel değişiklikler ile bağlantılı olduğu savunulmaktadır. Öyle ki Kanada ve Amerika'daki pek çok işletmenin her yıl kâr kayıplarına uğradığı ve bu kayıpların sermayeye milyarlarca dolara mal olduğu iddia edilmektedir. Dolayısıyla zamanın direnişe açık bir metaya dönüşmesiyle çalışanların zaman kullanımını disipline etmek sermayenin sürekli bir görevi haline gelmiştir.

Konuya ilişkin gerçekleştirilen bir araştırmada; araştırmaya katılanların yüzde 30'undan fazlasının çalıştıkları zamanı tahrif ettiği saptanmıştır. Bu davranış; isteyken arkadaşlara mesaj atma, cep telefonu ile meşgul olma ve sosyal medyayı kontrol etmek için işyeri bilgisayarlarını kullanma şeklinde açığa çıkmaktadır. Öyle ki ankete katılanların yüzde 63'ü, çalışma saatleri içerisinde sosyal medya hesaplarını düzenli olarak kontrol ettiklerini kabul etmişlerdir (Hollinger, 2018).

İşletmelerde görülen bir diğer hırsızlık biçimi ise “kurumsal zekâ” hırsızlığıdır. Kurumsal zekâ hırsızlığından kastedilen; şirket sırlarının ele geçirilmesi, pazarlama bilgileri ve tescilli bilgilerin çalınması, müşteri listelerinin yetkisiz alınması gibi işletmede değer yaratan bilgilerin işletmeyi zarara uğratacak biçimde çalınması anlamına gelmektedir. Her ne kadar işletmeler içerisinde bu tür davranışlar düşük oranda rapor edilse de sermaye açısından yüksek maliyetlere sebep olmaktadır (Hollinger, 2018).

Her ne kadar çalışanlar, direnmenin ister kolektif ister görünmez biçimlerinden olan bireysel direnme mekanizmalarına, problemlerini yönetimle paylaşmanın kınanma ve hatta işten çıkarılma ile son bulacağını düşünerek başvursa da kimi zaman risk alıp sorunları veya adaletsizlikleri doğrudan yönetime bildirmeyi de tercih edebilmektedir. Bu sayede bazı araştırmalar; nadir de olsa işverenle emek arasında karşılıklı olarak kabul edilebilir uzlaşmalar yapıldığına ve başarıya ulaşıldığına işaret etmektedir (Tucker, 1993: 32-33).

Özet olarak emek, kendi bilinç ve iradesiyle kendisine uygun geldiği ölçüde sermaye ile uzlaşıp geliştirdiği stratejilere adapte olabilmekte ya da haklarını koruyabilmek adına bireysel ya da kolektif biçimde direnebilmektedir. Fakat bunu yaparken tamamen özgür olduğu varsayımından uzaklaşmak gerekir ki bu yanlış bir varsayım değildir. Zaman içerisinde işin kontrolünden işçinin kontrolüne kayan yapı nihai olarak emeğin psikolojik yapılarına da etki etmektedir. Anlatılanlar ışığında bir sonraki bölümde saha çalışması yapılarak hizmet sektöründeki emek denetimi uygulamaları araştırılacak; bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

3.3. DİREN(ME)DEN ZORUNLU UZLAŞIYA

Emek tahakküm karşısında gerek kolektif gerekse bireysel direnme biçimleri geliştirmiş olsa da çalışma gücünden başka bir geçim kaynağının bulunmayışı ve

yönetimin bunun farkında oluşu emeğin elindeki direnme gücünü zayıflatmakta ve onu diren(e)meden sermaye ile zorunlu bir uzlaşmaya varma yoluna itmektedir.

Emeğin sınıfsal olarak sömürüye karşı çıkmasının önünde iki büyük engel olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki; yapıyı dönüştürmenin oldukça maliyetli olmasıdır. Tarihsel süreç içerisinde emeğin sermayeye karşı çoğunlukla şiddetle direndiği görülmektedir. Adam Przeworski'nin deyiimiyle direniş sürecindeki bu "geçiş maliyetleri"nin emek tarafından üstlenilmesi neredeyse imkânsızdır. İkinci engel ise girişimlerin başarı olasılığının oldukça düşük kabul edilmesidir (Wright, 2016: 138). Zaten girişimlerin başta yenilgiyle sonuçlanacağını kabulü emeği daha direnme davranışını göstermeden vazgeçmesine neden olmaktadır.

Yapılan bir araştırmada; işçilerden "direnme" olgusunun tanımını yapmaları istenmiş fakat alınan cevaplarda tanımlamanın "direnememe" davranışı üzerinden yaptıkları görülmüştür. Çünkü pek çoğuna göre direnmemek bir mecburiyet olarak algılanmaktadır (Şahin, 2012: 205). Hatta Şahin'e (2016) göre çalışanlar, içerisinde bulundukları duruma ne kadar isyan ederlerse etsinler herhangi bir şeyin değişmeyeceğini bildiklerinden, tepki göstermeyi de anlamsız bulmaktadırlar. Bu da açık açık direnmenin gereksiz olacağını düşünmelerine ve mevcut durumu kabullenmelerine yol açmaktadır.

Direnme davranışının zorunlu uzlaşmaya dönüşmesinin altında belli başlı bazı nedenler bulunmaktadır. Bunlar; işsiz kalma korkusu, düzenli ve artan ücretin emek üzerinde yarattığı görelî cazibe ve yıllar içerisinde kazanılan vasfın sağlayacağı kariyerde yükselme arzusudur. Bu bölümde sırasıyla bu nedenlerin direnme davranışını nasıl uzlaşmaya dönüştürdüğü üzerinde durulacaktır.

3.3.1. İşsiz Kalma Korkusu

Çalışanların direniş göstermekten kaçınmalarının ardında pek çok neden bulunmasına rağmen en temel neden, işçilerin direniş ve içinde bulundukları sistemi algılama ve anlamlandırma şeklidir. Bu bağlamda en yaygın direnememe sebepleri arasında ilk sırada işsiz kalma korkusu yer almaktadır ve hatta işsiz kalma korkusu çalışanlar arasında oldukça stres yaratan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2016: 1377). Özellikle günümüz tüketim toplumu açısından değerlendirildiğinde en önemli değişim aracı olan paraya duyulan sonsuz ihtiyaç ile emeklerinden başka satacak bir şeyi olmayan işçi sınıfının hayatını idame ettiremeyeceği düşüncesi bu korkuyu her daim canlı tutmaktadır. Çünkü para; emek

üreticileri açısından en önemli yardımcı araçtır. Her ne kadar bu yorum maddi olmayan emek üzerinden değerlendirse de genel olarak tüm zamanını işine ayıran ve tüketmek için daha az fırsat bulabilen emek, paraya her daim daha çok ihtiyaç duymaktadır. Sonucunda ise elde edilen maddi özgürlük iş hayatının tutsaklığını kabullenmekle sürdürülmektedir (Uca, 2016: 96-97).

Mulholland'a göre (2004) ise işten ayrılma davranışı, önemli bir direniş kaynağı olarak görülse de; eşit veya daha iyi çalışma koşullarına sahip başka bir işyeri bulamayan emek, özellikle yüksek işsizlik dönemlerinde mevcut işyerlerinden ayrılmayı göze alamamaktadır (Efthymiou, 2009: 90). Maddi özgürlüğün kaybedilmesi yani işsiz kalma korkusu ile yüzleşen emek sermaye karşısında güçsüz kalmaktadır. Böyle bir durum karşısında çalışanlar bir şekilde işlerini sürdürmeye, mevcut şartlara uyum sağlamaya mecbur bırakılmaktadır. Çünkü piyasada uygun bir alternatifin bulunmadığı durumlarda, çalışanlar zorlu koşullarla başa çıkmak ve sefaletle karşı karşıya kalmaktan kaçınmak için finansal risk almaktansa başka bir iş arayışından ziyade koşullara rıza göstermekte; tercihini yönetim ile işbirliği içerisinde çalışmaktan yana kullanmaktadır (Blayton, Jenkins, 2007: 41). Kart'ın 2016 yılında inşaat sektöründe istihdam ilişkilerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada bir ustabaşından aktarılan şu cümle aslında işsizlik korkusunun yarattığı etki ile tahakkümün kabul edilmesini net bir biçimde göstermektedir (Kart, 2016: 242)

Bari burada boynumu bükeyim, denileni yapayım, ama işsiz kalmayayım dediğinden dolayı her şeye tamam diyebiliyor...”

Benzer şekilde Bozkurt (2019: 170) da gerçekleştirdiği görüşmelerde ekonomik krizlerin yeni iş olanaklarını kısıtlaması dolayısıyla mevcut çalışılan işlerin daha güvenceli bir ortam sağlamasının bu planlarında etkili olduğu ifade etmektedir. Hatta öyle ki ekonomik krizlerin yoğun olarak yaşandığı ülkelerde kitlesel işsizlik deneyimi ve özellikle kriz dönemlerinde daha yoğun karşılaşılan işsiz kalma korkusu, emeğin kendi arasında performans ve rekabet baskısı yaratmakta; iş arkadaşları arasında dayanışma bozularak kolektif güce zarar vermektedir (Yüksel, 2003: 259-260).

Bu sürece yine sahadan “satış yapanların yapmayanlara kahve ısmarlaması” uygulaması örnek olarak gösterilebilir. Bunu “içeridekiler içeridekilere karşı” stratejisi olarak ifade eden Yücesan Özdemir'e (2014: 162-165) göre önemli olan, rekabetin daha kendi üretim birimleri içerisinde arttırılma pratiğidir ve bu “içeridekiler

dışarıdakilere karşı” görüşünün ilkel halidir. Daha net bir ifadeyle “*Çalışıyorsanız çalışın. Çalışmıyorsanız kapının önünde 20 kişi bekliyor.*” görüşü tam olarak bunu özetler niteliktedir. Benzer bir görüşe Doğanay’ın (2016: 50-51) çağrı merkezi çalışanları arasında yapmış olduğu araştırmada da rastlanmaktadır.

“Sürekli birileri görüşmeye geliyor. Belki haftada elli kişi görüşmeye geliyor. Ne mesajı getiriyor sana, sen olmasan da senin gibi bir sürü insan var dışarıda, üniversite mezunu. Bunu tabi ki gösteriyorlar sana. Dışarıda çok fazla insanın olduğunu biliyorsun. Sen çıksan da senin eksikliğin fazla hissedilmeyecek”.

Görüldüğü üzere ifadeler hep benzerdir. Değişen ise yalnızca bu durumla yüzleşmek zorunda bırakılan emek olmaktadır. Yedek işçi ordusu, çalışanlar üzerinde baskı yaratarak sermayeye karşı direnme gücünü azaltmak için olanak sağlamaktadır. Esnek emek piyasası kuralları tam olarak buna hizmet etmektedir. İşsiz kalma korkusunun yarattığı baskı çalışanların “diren(e)meme” davranışı göstermesinin başat faktörü olarak kabul edilebilir.

İşsiz kalma korkusu birey üzerinde yalnızca maddi anlamda oluşacak kayıplar üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda işsiz kalmanın psikolojik kayıpları da kişileri tahakküme karşı gelmesine engel olmaktadır. Yüksel’e (2003: 262) göre işsiz kalması sonucu kişiler utanç, statü kaybı yaşamalarından ötürü ve özsaygısını yitirebilmekte; bu da ilerleyen dönemlerde sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Ayrıca ailesi olan bir bireyin işsizlik sürecinde ailesiyle olan ilişkileri de bozulabilmektedir. Bölümün başında da ifade edildiği üzere çalışma gücünden başka satacak bir şeyi bulunmayan emek sermayenin kısıkcı altında daha direnmeden olası baskıyı kabullenmektedir.

3.3.2. Düzenli ve Artan Ücret

Bir tarafta emeğini bir ücret karşılığı satan; hayatını sürdürebilmek için başka seçeneği olmayan işçi sınıfı diğer tarafta gün geçtikçe keskinleşen yüzü ile sürekli karşılaşılan ekonomik krizler, varlığı zihinlerde sürekli canlı kalan yedek işsizler ordusunun yarattığı tehdit ve sosyal güvenceden mahrum kalma düşüncesi. Hepsinin toplamı eşittir işsiz kalma korkusu. Bir önceki bölümde üzerinde durduğumuz işsiz kalma korkusunu direnmeyi zorunlu uzlaşuya dönüştüren bir faktör olarak ele almıştık. Direnmeyi zorunlu uzlaşuya dönüştüren ikinci bir faktör ise; işsiz kalma korkusunun tam zıttında yer alan düzenli ve artan ücret garantisidir. Emek direnme yerine uzlaşyayı tercih ettiğinde aslında bunun en önemli itici gücü ücretin

düzenli ve sürekli olarak gelecek olmasının emek üzerinde yarattığı rahatlatıcı etkisidir.

Örneğin çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, çalışanların maaşlarının piyasa koşulları içerisinde cazip olduğuna dolayısıyla çalışanların işlerini sürdürmek için istekli olduklarına dikkat çekilmektedir. Bu nedenle kişilerin içerisinde bulundukları işgücü piyasasının tehdit ve güvensizliğini göz önüne aldığımızda çalışanların işlerini sürdürmeye yönelik uygun davranışlarda bulunmasının daha olası olduğu ileri sürülmektedir (D'Cruz, Noronha, 2006). Bir diğer çalışmada ise çalışanlar arasında yapılan bir ankete göre, bireylerin işyerini tercih ederken dahi ücret faktörünün yüzde yirmi oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada iş yeri tercih faktörlerinin yönetim ve otorite ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkilediği varsayımından hareketle ücret faktörünü önemseyen bir çalışanın, işsiz kalmaktan ve ücret garantisinden mahrum kalacak olmasından korkması dolayısıyla yönetim ile sorun yaşamaktan kaçınacağı ifade edilmektedir (Arslan, 2009).

Düzenli ve artan ücret garantisini madalyonun bir yüzü gibi düşünecek olursak madalyonun diğer yüzünde ise güvencesizlik yer almaktadır. Emek piyasalarında hâkim olan güvencesizlik, çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı hem rızayı kabulleniş hem de direnme davranışını engelleyici itici gücü oluşturmaktadır. Böylelikle denetim kolaylaşırken; işletme içerisinde ortaya çıkması muhtemel çatışmaların da önüne geçilmektedir (Doğanay, 2016: 50).

Dahası işçilerin çıkarları ile yönetimin çıkarları somut bir şekilde koordine edilmektedir. Burawoy'a göre (2015: 238) bu iki şekilde sağlanmaktadır. Bunlardan ilki ücret ile diğer yan hakların kıdeme bağlanması şeklinde gerçekleşmektedir. İkincisi ise işgücü piyasası üzerinde hâkimiyet kurmaktır. Her iki durumda da kuralları işletme tarafından belirlenmiş koşullar tesis edilmekte; üretim üzerindeki denetim kolaylıkla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla kıdeme bağlanmış bir ücret artışı ile işgücü piyasası üzerinde hâkim olma durumu emeğin direncini zayıflatmakta onu zorunlu olarak sermayenin kararlarına boyun eğmek durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır.

3.3.3. Vasıf Kazanma ve Kariyerde Yükselme Olanakları

Vasıf kazanma ve özellikle yönetici olma hayali ile geçirilen yıllar çalışanların işletme içerisindeki uygulamalara karşı çıkmamayı ve hatta bu uygulamaları desteklemeyi

gerekli kılabilmektedir. Wright (2016: 143-144) bunu sınıf ittifakına bağlamaktadır. Özellikle yönetici olabilme potansiyeli taşıyan çalışanların mevcut sınıf arzuları, konumları itibariyle egemen sömüren sınıfa daha yakındır. Bu nedenle çalışanları sınıf ittifakı arayışına itebilmektedir. Böylelikle konumları itibariyle bu tarz çalışanlar olası çıkar çatışmalarını minimize etmeyi tercih etmektedir.

Blyton ve Jenkins (2007: 40) de söz konusu durumu 'kıdem' faktörü yönüyle ele almaktadır. Onlara göre çatışmayı en aza indirmenin ve düzenli bir iç işgücü piyasası sistemi yaratmanın en önemli yolu, "kıdem" faktörünün sürece dâhil edilmesinden geçmektedir. Vasıf kazanma ve yükselme arzusu içerisinde olan çalışanlar, rıza ve işbirliği içerisinde hareket edecek; bireysel deneyim veya hizmet süresine bağlı olarak kıdemlerini sorunsuz biçimde arttırmak isteyeceklerdir. Çalışanlar iş hiyerarşisi içerisinde düzenli bir ilerleyiş ile yükselme sırasının kendilerine gelmesini beklerken çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedirler. Nurol (2015: 127) da benzer görüşten hareketle bir üst pozisyona yükselmek için, performanstan önce çalışma süresinin önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ona göre özellikle rekabetten doğabilecek çatışmalar, kıdem sistemi ile aşılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle işlerinde kalıcı olmanın ve vasıf kazanmanın hayalini kuran çalışanlar zorlu koşullar karşısında direnmekten ziyade zorunlu uzlaşmayı tercih etmektedirler.

D'Cruz ve Noronha (2006) ise Hindistan'da faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında modern çalışma sahalarının çalışanlar üzerinde değerli olma ve statü duygusu kazanma duygusu uyandırdığını ifade etmektedir. Onlara göre kendini profesyonel olarak değerlendiren çalışanlar yine kendilerini profesyonel olmayan ve verimsiz gördükleri diğer çalışanlardan ayırmaya çalışmaktadır. Benzer şekilde Doğanay (2016: 50) da çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, çalışanlara sunulan kariyer vaadinin kişilerin mevcut çalışma koşullarına rıza göstermesini kolaylaştırdığını ve daha kolay hâkimiyet altına alınabildiklerini bulgulamıştır. Ona göre çalışanlar çağrı merkezinde yaşadığı haksızlıklara rağmen haklarını aramak için herhangi bir mücadele yoluna başvurmamaktadır. Çalışanlar bunun nedenini ileride gerçekleşmesi muhtemel yükselme şanslarının tehlikeye girmesi olarak belirtmişlerdir. Bozkurt da (2019: 170) kendi çalışmasında benzer bir görüşü dile getirmektedir. Bozkurt, görüşme gerçekleştirdiği kişilerin kariyer planlarını istihdam edildikleri mevcut işletme

üzerinden kurguladıklarını ve bu kişilerin büyük bir çoğunluğunun işlerinde devam edecekleri düşüncesiyle kariyer hedeflerini belirlediklerini aktarmaktadır.

Hyman (2007: 196) ise durumu örgütlenme pratikleri üzerinden ele almaktadır. Yükselmenin ve vasıf kazanmanın bireysel çabaya bağlı olduğu düşünülen beyaz yakalıların kolektif bilincinin zayıf olduğunu ile süren Hyman'a göre direnmenin önündeki engellerden biri de budur.

Bir diğer farklı bakış açısı ise Şentürk'e (2013: 90) aittir. Ona göre beyaz yakalı çalışanlar, genellikle işletmelerinde kariyerlerine devam etmeyi düşünmedikleri için işletmeleri bir mücadele alanı olarak görmemektedir. Ya da bu çalışanlar mücadeleye girdikleri takdirde yalnız bırakılacaklarına dudukları inanç (yalnızlaşma, dışlanma ve destekten mahrum kalma riskleri ile karşı karşıya geleceklerinden) nedeniyle direnç gösterme biçimlerini tercih etmediklerini savunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlarla gerçekleştirilmiş mülakatlardan yola çıkarak direnme davranışından kaçınma nedenlerinden biri olarak kişilerin kariyerlerinde yükselme olanaklarından faydalanamam düşüncesinin yer aldığı görülmektedir. Bu duyguyla hareket eden çalışanlar hem direnme davranışından kaçınmakta hem de diğer çalışanlarla aralarında oluşabilecek bir ayrım neticesinde sınıf bilinci temelden sarsılmaktadır. Bu da direnmenin toplu gücüne yine aynı şekilde hasar vermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EMEK DENETİMİNDE GÖZBAĞI TEORİSİ

Küresel dünyada üretime ilişkin yaşanan dönüşümler zaman içerisinde mal üretiminden hizmet üretimine geçişi hızlandırmıştır. Bu sayede beşeri sermayenin üretim içerisindeki ağırlığı ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründeki genişleme, işyerinin mekânsal değişiminden işlerin niteliğindeki farklılaşmaya; çalışanların karar almadaki bağımsızlığından denetlenme biçimleri ve koşullarına kadar tüm yönetsel yapıyı farklılaştırmış ve günümüzde de farklılaştırmaya da devam etmektedir.

Braverman (2008: 437-439) tezinde günümüze gelindikçe artan emek verimliliğini sorgularken çalışmanın kişiler üzerinde yarattığı basıncı ve verimliliği artırma güdüsü ile hareket eden sermayeyi ele almaktadır. Ona göre, kapitalist sistemde kapitalistin bakış açısından yorumlandığında işletmeler; tüketicinin cebindeki parayı kendilerine aktarmalarını sağlayan bir pazarlama mücadelesi içinde, üretimden ziyade karlılığa odaklı bir üretim anlayışıyla hareket etmektedir. Bu da nihai ürünü nesne yerine para ve kredi olan bir toplum yapısına evrildiğini göstermektedir. Özellikle banka çalışanları açısından fiziki olarak herhangi bir ürün üretmeseler de dünyada sayıları milyonları bulan bu insanların emeğini sermaye için yönlendiren ve artık değer üreten sektörler olarak yorumlamaktadır. Yine Braverman oluşan bu sektörleri fabrikaları andıracak biçimde organize edilmiş, büyük emek ordularını istihdam eden üretim yerleri olarak görmektedir. Çalışanlar ise onun gözünde makineleşmiş süreçler içerisinde birbirleri yerine kolayca ikame edilebilecek makine dişlileri gibidir ve uzun süreli basınçlara görülmemiş ölçüde tabi kılınmaktadırlar.

Braverman'ın 1970'li yılların ortalarında öne sürdüğü bu tez üzerinden bankacılığa dair pek çok gelişme ve değişme yaşanmış bu değişimler emek sürecini de yakından etkilemiştir. Bankaların özellikle teknolojik anlamda yaşadığı büyük gelişmeler emek sürecinin de teknolojik gelişmelerle eşdeğer bir vasıflı işgücü ihtiyacına vurgu yapmıştır. Dolayısıyla bu dönemde emek tarafında da bankacılığa bakış açısı oldukça değişmiştir. Hatta ekonomi alanında en iyi üniversitelerin mezunları bankacı olmak için birbirleriyle rekabet ederken aynı gelişimin 1980'lerden sonra devam ettiğini söylemek mümkün değildir.

Öyle ki Nuro (2014); 1980'li yıllardan itibaren o zamana kadar yüksek vasıflı çalışanların oluşturduğu bankacılık sektöründe mesleğini bir zanaatkar gibi icra eden bankacıların yavaş yavaş tarihe karıştığını ileri sürmektedir. Çünkü söz konusu

dönemde; piyasada bankalar arası rekabetin artması ile birlikte sermayenin hayatta kalma ve kârını sürekli şekilde arttırma düşüncesi de hâkim olmuştur. Dolayısıyla sermaye için emeğin yüksek vasıflı olması demek artık kendisi için değer oluşturacak her türlü beceriye sahip olması anlamına gelmektedir. Nitekim günümüzde bankacılığın fotoğrafını çekmek istesek bu fotoğrafta sınırları birbirinden ayrılmış iki farklı dünyayı görürdük. Bir yanda çalışanlar üzerindeki hedef ve satış baskıları, yoğun iş temposu, iş ve özel hayat dengesi birbirine karışmış bir kesim... Diğer yanda rekabetin keskin yüzü ve daralan kâr marjları karşısında içten içe baskıcı ve dayatmacı bir yönetim politikası izleyen sermaye... Bunun üzerine bir de krizlerden en çok etkilenen sektörün finans sektörü olması ve bu sektörde istihdam edilenlerin her daim işsizlik tehdidiyle burun buruna yaşamaları eklenince bu zıt çizgi daha da belirginleşmektedir. Bu fotoğrafta üstünlüğünü kaybetmiş, ürkek, piyasa baskısı altında hayatını idame etmeye çalışan bir emek gücü gerçeğiyle yüzleşilmektedir. Fakat emeği o fotoğrafta tutan; işine bağlanmasını hatta sermayeye sadakat göstermesini sağlayan bir denetim mekanizması var ki... İşte bu bölümde o görünmeyen denetim mekanizmasını sahadan toplanan verilerle harmanlayarak gözler önüne sermeye çalışacağız.

Tezin bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine değinilerek, araştırmanın soruları belirlenmiş, seçilen yöntem dâhilinde bulgular analiz edilmiştir. Daha sonra, analiz edilen veriler üzerinden oluşturulan kuramsal çerçeve sunulmuştur. Önceki bölümlerde incelediğimiz emeğin denetimi ve direnme olgusu üzerinden elde edilen veriler analiz edilmiş; bulguların sonuçlarını tüm yönleriyle kapsayacak tek bir kuram üzerinde yoğunlaşmıştır. Buradan hareketle bölüm içerisinde ayrıntıları paylaşılacak olan *Emek Denetiminde Gözbağı Teorisi* ortaya atılmıştır. Emek Denetiminde Gözbağı Teorisi başlığı altında; sermayenin başvurduğu denetim uygulamalarının emeğin algısı üzerinde gerçeklerle değil illüzyonlar oluşturarak yaratmış olduğu yanılsama, bu yanılsama içerisinde farklı amaçların var edilmesi yahut söz konusu amaçların değiştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca sermayenin emek üzerinde yaratmış olduğu bu yanılsama farklı gerçekliklerle özdeşleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu noktada ise emeğin direnme gücünü kıran onu zorunlu uzlaşmaya iten faktörler açığa çıkmaktadır. Söz konusu kuramsal çerçeve tez araştırmasının ana eksenini oluşturmakla birlikte, diğer kavramsal ipuçları da bulguların analizi içerisinde paylaşılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN ALANI

Endüstri devrimi sonucu değişen üretim yapısı içerisinde üretim araçlarının mülkiyetini eline alan sermaye aynı hâkimiyeti emek üzerinde de kurmak istemiş ve bu isteğinde başarılı olmuştur. Fakat zaman içerisinde üretim organizasyonunun yapısında meydana gelen değişimler ile emeğin üretim sürecine görece müdahale edebilir hale gelmesi, sermayeyi işçilerin işlerine sadakatle bağlanması için farklı yollar aramaya itmiştir (Tunçcan Ongan, 2005). İşverenin uyum ve işbirliğini sağlamaya yönelik mekanizmaları, sorumluluğun ve kontrolün kısmen işçiye devredilmesiyle aktif hale gelmiştir. Böylelikle işçi görünürde hareket edebilme ve özgürlük alanına sahip olurken sermaye kontrolünü yoğunlaştırmakta bunu da denetimi görünmez hale getirerek başarmaktadır.

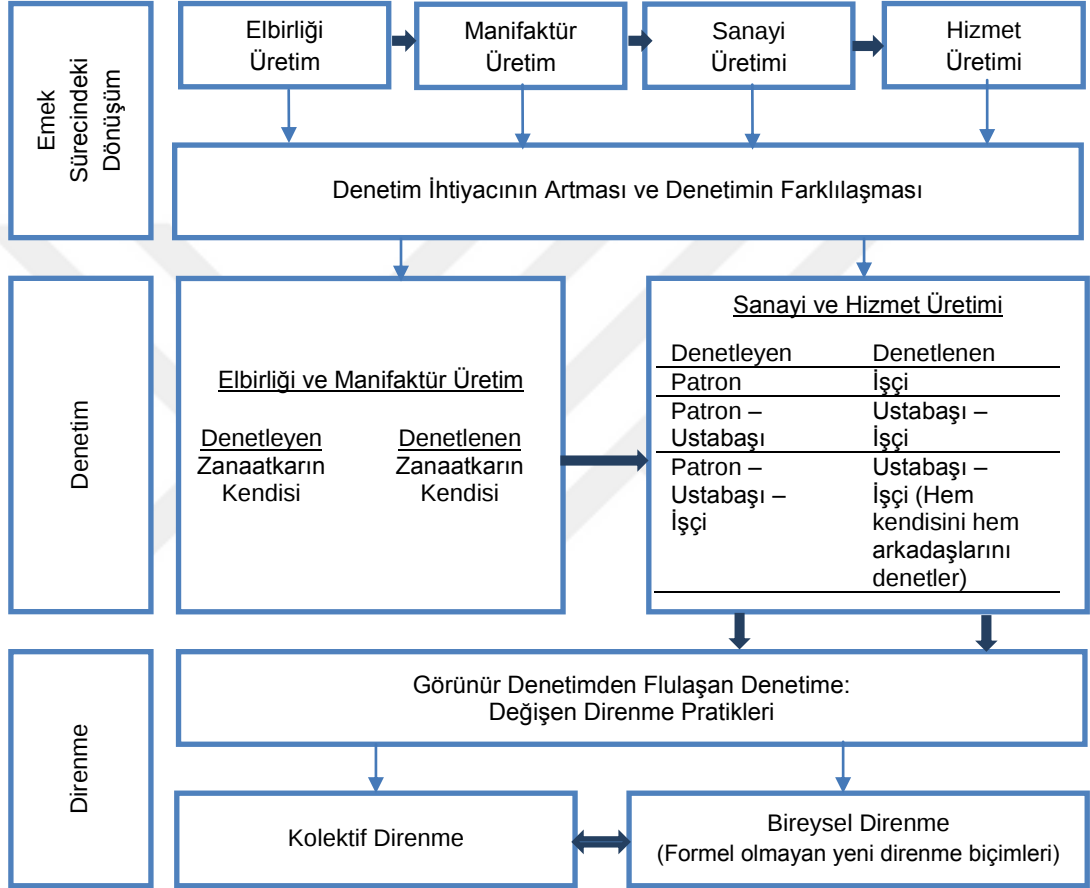
İktisadi açıdan üretimin yapısında meydana gelen değişimler; üretim sisteminde, işin niteliğinde ve işyerinin organizasyonunda topyekûn değişim ve gelişmeleri meydana getirmektedir (Selamoğlu, 1998: 32). Yeni işletme yapıları geleneksel yapılardan gitgide uzaklaşmakta; sistem kendi içerisinde emeği denetim altına almayı kolaylaştıracak yeni yollar aramaktadır. Bulunan her yeni yol, geliştirilen her yeni düşünce doğası gereği kendi karşıtlığını da beraberinde getirmektedir. Konumuz açısından değerlendirildiğinde yeni denetim biçimlerinin yeni direnme yöntemlerini beraberinde getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kısacası denetimin görünmezliği, flulaşan direnme biçimleri ile var olmaktadır. Araştırmamız bu kapsamda sözü edilen durumu uygulamadaki şekliyle ortaya koymak ve etkilerini gözler önüne sermek için tasarlanmıştır.

Şekil 4.1’de bu tasarımın aşamalarını görmek mümkündür. Öyle ki emek sürecinde yaşanan dönüşümler sermayeyi üretimi topyekûn kendi kontrolünde tutmak için farklı arayışlara yöneltmiştir. Bu da denetim sorununu ortaya çıkarmıştır. Sanayi devrimi ile başlayan seri üretim sermayeye daha fazla kâr elde etme imkânı sunarken aynı zamanda sermayenin bu daha fazla kâr elde etme isteği, emeği tahakküm altına almasını da kaçınılmaz kılmıştır. Marx (1990:1021) emeğin sermaye altında kapsanışının ilk aşamasını biçimsel tahakküm olarak adlandırmaktadır.

Emek sürecinin başlangıç dönemi olan elbirliği ve manifaktür dönem içerisinde kontrol fabrikalara oranla daha küçük üretim yerlerinde ve sayıca daha az kişi tarafından yapılması bakımından daha kolayken üretim alanının genişlemesi ve

emek yoğun üretime geçilmesi sermayenin de kontrol alanını genişletmesi ihtiyacını doğurmuştur. Zaman içerisinde sermaye çözüm olarak, denetim ve kontrol yetkisini yine üretim birimi içerisinde kalifiye olan çalışanlara (ustabaşı ve şefler gibi) kısmen devretmede bulmuştur.

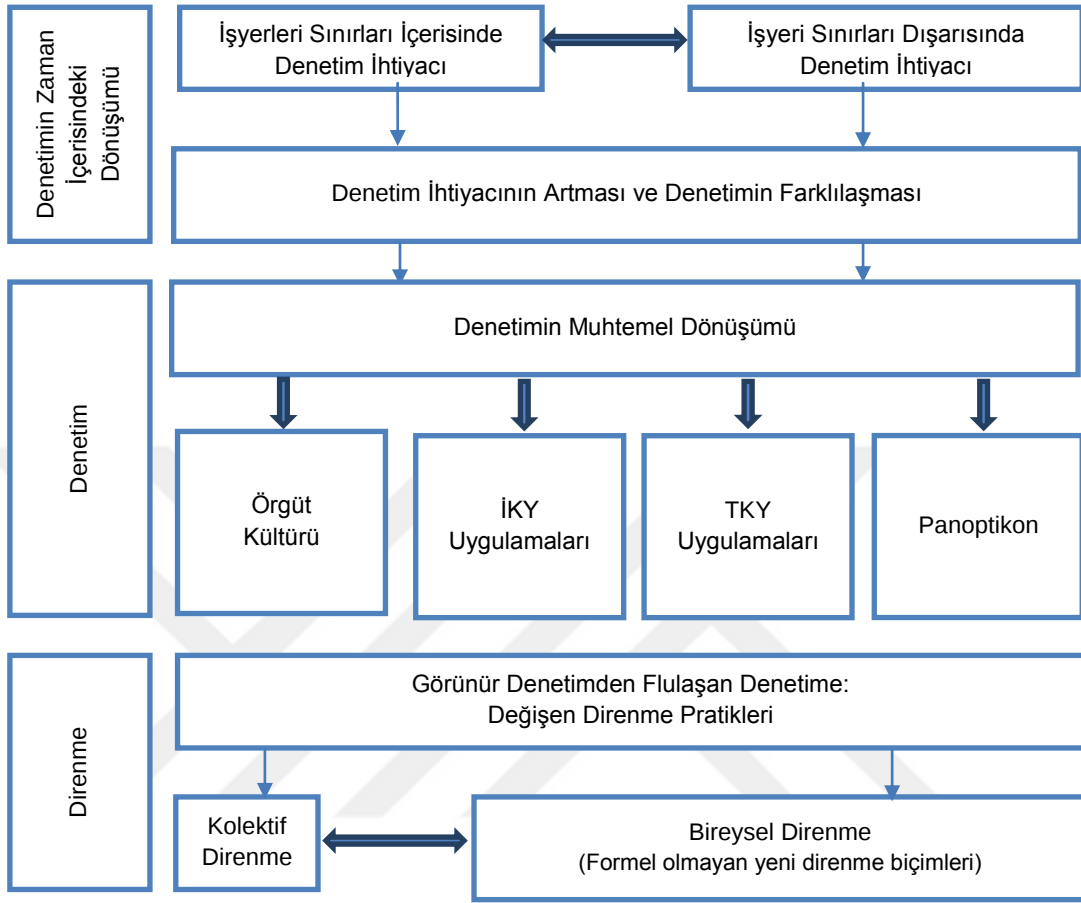
Şekil 4.1. Araştırmanın Konusunu Tanımlayan Şekil



Üretimde bilginin değerinin artması ve hatta bilginin metalaşmasıyla kendi gücünün farkına varan emek; sermaye açısından hem önemli bir üretim faktörü iken aynı zamanda bir tehdit unsuruna da dönüşebilmektedir. İşte bu noktada sermayenin emir komuta yoluyla işçiler üzerinde uyguladığı ve emeği nicel olarak işe koştugu biçimsel tahakküm, emeği nitel olarak da verimliliğini arttırmak ve kendine bağlı kılmak amacıyla gerçek ama görünmez bir tahakküme dönüşmüştür.

Buradan hareketle araştırmamız kapsamında gerek günümüzde hizmet sektöründe denetimin değişen ve dönüşen yapısını gerekse bu denetimin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi görebilmek adına nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.2.'de Araştırmayı Tanımlayan Şekil görülmektedir.

Şekil 4.2 Araştırmayı Tanımlayan Şekil



Şekil 4.2'den de anlaşılacağı üzere önceden işyeri sınırları içerisinde işverenin denetimi ve kontrolü altında bulunan emeğin zaman içerisinde işverenin bu sınırları genişletmesiyle emek üzerindeki kontrol ve tahakküm görünmez biçimde artmaya devam etmiştir ve etmektedir. Söz konusu görünmezlik yalnızca denetim biçimlerini değil direnme biçimlerini de etkilemektedir. Çünkü gün geçtikçe kolektif güç bireysel direnme pratikleri ile yer değiştirmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünya genelinde ekonomiye yön veren sektörler incelendiğinde hizmetler sektörünün diğer sektörlerle oranla daha fazla paya sahip olduğu görülmektedir. Ülkelerin ekonomik olarak kalkınması ise bu değişime ayak uydurmasıyla gerçekleşmektedir. Türkiye de aynı şekilde değişim sürecine girmiş; üretim yoğun olarak hizmet sektörüne kaymaya başlamıştır. Bu durum istihdamın da yoğunluklu olarak hizmet sektörüne kaymasına neden olmuştur. TÜİK verileri incelendiğinde istihdam açısından hizmetler sektörü payının son elli yılda büyük bir artış göstererek %58'lere çıktığı gözlemlenmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>).

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip bankacılık sektörü ise ülkemizde 1950'li yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliği'nden elde edilen verilere göre; bankacılık sistemi içerisinde toplam 54 banka faaliyet göstermektedir. Aralık 2020 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan toplam 186.612 kişi bulunmaktadır. Bu çalışanlardan yüzde 50,4'ü kadinken; yüzde 49,6'sı ise erkektir. Yine 2020 Aralık ayı verilerine göre, çalışanların yüzde 78'i yükseköğretim kurumları mezunudur. Diğer çalışanların yüzde 8'i ise lisansüstü eğitime sahipken yüzde 13'ü orta öğretim mezunudur (TBB, Aralık 2020).

Verilerden de anlaşıldığı üzere bankacılık sektörü ülkemizde istihdam bakımından son derece önem taşımaktadır. Bankacılığın hizmet sektöründeki ağırlığının yanı sıra sektörün doğası gereği denetimin yoğun olarak uygulanması, özellikle genel müdürlük düzeyinde esnek çalışmaya imkân tanınması ve çalışanlarına farklı kariyer olanakları sunması araştırmanın bu alanda gerçekleştirilmesi üzerinde belirleyici olmuştur. Sektör çalışanlarının karşılaştığı denetim uygulamaları, üzerlerinde yarattığı etkinin çözümlenmesi hasebiyle incelenen denetime ilişkin alanın literatüre katkı sunacağı düşünüldüğünden ayrıca önem taşımaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Aşağıda araştırmanın soruları verilmektedir. Sorular araştırmaya temel oluşturacak sorulardır. Araştırma dâhilinde bu sorulara yanıt aranmakta ve literatür taraması ile desteklenmeye çalışılmaktadır.

1. Hizmet sektöründe çalışanların karşılaştıkları denetim biçimleri nelerdir?
2. Çalışmanın boş zamana yayılmasıyla birlikte denetim kendini bu alanda göstermekte midir?
3. Çalışanların işyerindeki denetimle ilgili farkındalığı nedir?
 - 3.a. Çalışanların görünür denetime ilişkin farkındalık düzeyleri nedir?
 - 3.b. Çalışanların görünmeyen denetime ilişkin farkındalık düzeyleri nedir?
4. Çalışanların denetim uygulamaları karşısında sergiledikleri davranışlar nelerdir?
 - 4.a. Direnme Davranışı: Denetime direnç gösterme eğiliminde olan çalışanlar ne tür bir davranış biçimi geliştirmektedir?

4.b. Kabullenme Davranışı: Denetimi kabullenme eğiliminde olan çalışanların bu denetimi kabullenmelerinin ardındaki nedenler nelerdir?

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Emek süreci teorisi içerisinde denetim olgusu uzun yıllardır tartışılan ve üzerine araştırmalar yapılan bir olgu olmasına karşın hizmet sektöründe yeni yeni kendine tartışma alanı bulmaya başlamıştır. Özellikle konunun emek temelli olması, değişen çalışma koşulları ile ele alındığında araştırmanın betimleyici bir yol izlenerek yapılması dolayısıyla nitel araştırma yöntemleri tercih sebebi olmuştur. Bilindiği üzere nitel araştırma yöntemleri bir alanla ilgili teori boşluğunu doldurmak, bir olguyu açıklamadaki boşluğu kapatmak için tercih edilmektedir. Araştırmacı nitel araştırmalarda tümevarımsal bir yöntem izleyerek özelden genele tema, tipoloji, kavram veya kesin olmayan hipotezler üretmek için süreci yürütmektedir. Bu tür araştırmalarda nicelikten çok olgunun nitel yönlerine cevap aranmaktadır (Merriam, 2018).

Nitel çalışmalarda farklı araştırma desenleri bulunmaktadır. Örneğin; etnografik, fenomenolojik ve gömülü teori gibi araştırma desenleri bunlardan bazılarıdır. Etnografik yaklaşımda konu dâhilinde bir grup veya kültür, kişisel bakış açısıyla açıklanmaya çalışmaktadır. Fenomenolojik yaklaşımda ise araştırmacının bakış açısı katılımcıların verdikleri cevaplara yansıtılmakta ve analiz bu şekilde gerçekleştirilmektedir. Gömülü teoride birden fazla metot kullanılarak elde edilen kodlar araştırmacının bilgisi ile değerlendirilmektedir. Ancak süreç içerisinde araştırmacı tarafından hiçbir varsayım yapılmamakta; olgular arası ilişkiler ve dönüşümler belirlenerek araştırma şekillenmektedir (Goulding, 2005). Sosyolojik ve deneyimlerle ilgili araştırma konularında gömülü teori daha çok tercih edilmektedir (Goulding, 2002).

Konumuz açısından araştırma yöntemine değinecek olursak; emek süreci tartışmaları 1970'lerden sonra Braverman'la tekrar tartışılmaya başlanmış ve genelde tek boyutlu sürdürülmüştür. Braverman ve sonrasında Braverman'ın tezine getirilen eleştiriler, her ne kadar sürecin farklı alanlarına işaret etmişse de genellikle konu sanayi üretiminde faaliyet gösteren işçileri ve bu işçilerin kontrolü üzerine kurgulanmıştır. Konuya yönelik görüşler ve eleştiriler çalışmanın literatür bölümünde tartışılmıştır.

Alana ilişkin yapılan çalışmaların sınırlı olması, çok bilinmemesi bu araştırmanın kısıtlılıklarındandır. Dolayısıyla araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemleri ve bu yöntemlerden gömülü teori tercih edilmiştir. Ayrıca denetim ve kontrol olgularını içeren deneyimsel bir alanın direnme olgusu gibi sosyal değişkeni barındıran bir alana etkisini tartışmada gömülü teorinin tercih edilmesi bu yöntemin sosyal ve deneyimsel alanlarda daha anlamlı sonuçlar vereceğinin düşünülmesinde oldukça önemli bir role sahiptir.

Gömülü Teori:

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan gömülü teori yönteminde araştırmacı veri toplama sürecinden önce elde edeceği bulgular hakkında öngöründe bulunmamaktadır. Ayrıca bu yöntem dâhilinde elde edilen verilere ait bulguların süreç içerisinde analiz edilmesi amaçlanmaktadır (Charmaz, 2006).

Gömülü teori, sosyal bir fenomene dönüşmüş kavramların ilişkilerinin açıklanmasını sağlamak amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir ve verilerin tanımlanmasından çok açıklanmasını içerir (Corbin, Strauss, 1990). Ayrıca gömülü teorinin açıklamalar geliştirmenin yanı sıra bir başka amacı da ilişkili kategoriler, kavramlar yahut çekirdek kategori içinde yer alan verilerden teori geliştirmek, mevcut teoriler üzerinde değişiklik ve düzenlemeler yapmak ya da sözü edilen teorileri daha da geliştirmektir (Çelik, Ekşi, 2015: 27). Süreçle ilgili sorularda bu yöntem oldukça elverişlidir (Merriam, 2018). Gömülü teoriyi diğer nitel yöntemlerden ayıran özellik başlangıçtan itibaren analiz yapma imkânı tanınması ile ilgilidir. Verilerin toplanmaya başlamasıyla araştırmacı da konuya ilişkin fikir elde etmeye başlamaktadır (Glaser, Strauss, 1967).

Bu yöntemde katılımcıların olgular içerisinde birer aktör olarak bulundukları durumlarının yanı sıra değişen durumları nasıl karşıladıklarını da tespit etmeyi kapsar. Bu konuda araştırmacının dikkatini çeken noktalar da önem taşımaktadır. Verilerin analizi de nitel yöntemlerin diğerlerinde olduğu gibidir. Konu ile ilgili görüşler verilerin elde edildiği andan itibaren başlamaktadır. Veriler elde edildikçe birbirini içinde veya ayrı olarak değerlendirilerek özet başlıklar halinde kodlamalar yapılmaktadır (Corbin, Strauss, 1990).

Toplanan veriler sürekli karşılaştırma metodu yardımıyla analiz edilmektedir. Bu metotta benzerlik ve farklılıkları tespit edebilmek için verilerin bir kısmı diğerleriyle sürekli karşılaştırılmaktadır (Merriam, 2018). Karşılaştırmanın verimli şekilde

yapılabilmesi için örneklemin teorik kriterlere uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Glaser ve Strauss, 1967: 47).

4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Tekniği

Çalışmamızda nitel araştırma teknikleri kullanılmış olup; katılımcılara derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Katılımcılarla yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş ve doğal ortamda gözlem yapılarak, katılımcılardan elde edilen belgeler incelenerek veriler toplanmıştır. Gözlem yapabilmek için gerek teorik hassaslığın dikkate alınması gerekse daha fazla insan ve durum gözleyebilmek adına “teorik hassaslık” başlığı altında sayılan toplantı ve etkinliklere katılım sağlanmıştır. Ayrıca gözlemlere dayalı bulgulara da “araştırmanın veri toplama süreci” bölümünde yer verilmiştir.

Derinlemesine mülakat tekniğinin seçilmesindeki en büyük etkenlerden biri tezin literatür bölümünde de değinildiği üzere hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların zihinsel süreçlerine kısmen de olsa erişebilme isteğidir. İşyerlerinde var olan denetim ve kontrol stratejilerinin somut örnekler ve deneyimler vasıtasıyla anlaşılması ve bu alana yönelik özellikle perspektif oluşturma noktasında akademik bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Derinlemesine mülakat tekniğinin seçilmesinde rol oynayan bir diğer faktör ise görüşmenin merkezinde araştırmacının değil katılımcının yer almasıdır. Mülakat; katılımcıların gönüllülükleri esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

Sorular katılımcıların anlayacağı şekilde hazırlanmıştır. Fakat uygulamaya geçmeden önce araştırma konusu üzerine çalışmaları olan iki, nitel araştırma konusunda çalışması olan iki akademisyen olmak üzere 4 kişiye uygunluğu ve anlaşılabilirliği açısından uzman görüşü almak üzere gösterilmiştir.

İlk yapılan görüşmeler pilot görüşme şeklinde değerlendirilmiş; anlaşılmayan veya yanlış ifade edilen sorular daha doğru ifade edilecek şekilde düzenlenmiştir veya elenmiştir. Katılımcılara toplamda 13 adet temel soru yöneltilmiştir. Fakat sorulara konuşmanın gidişatına göre yön verilmiş; katılımcılara zaman zaman konuyu anlamak amacıyla ilişkili sorular da sorulmuştur. Mülakat temelde beş bölümden oluşmaktadır. Mülakata giriş olarak öncelikle katılımcılara çalışmaya ilişkin bilgiler verilmiş ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Ardından çalışma ve boş zaman ilişkisine yönelik sorular yöneltilerek konu ana ekseninde irdelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, katılımcılara işletme

içerisinde kullanılan denetim uygulamaları üzerine sorular yöneltmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışanların denetim uygulamaları karşısındaki tepkisi direnme ya da kabullenme davranışı ekseninde irdelenmeye çalışılmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Süreci

Gömülü teoride teorik/amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Teorik örneklemede kategorilerin arttırılması veya aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi için en geniş bilgiyi verebilecek grup bulunmaya çalışılmaktadır. Veri toplanabileceği düşünülen kaynaklar daha önce başvurulmuş kaynakların referansı ile da oluşturulabilmektedir. Örneklem sayısının belirlenmesinde kilit nokta verilerin tekrar etme/doygunluğa ulaşma seviyesi ile ilişkilidir. Doygunluk seviyesine ulaşılması ile kastedilen araştırma konusu üzerine toplanan veriler dâhilinde artık yeni bir bilgiye ulaşamadığı veya yeni kategorilere ulaşılması için yeni bir örnekleme ihtiyaç duyulmadığıdır (Glaser, Strauss, 1967: 61-63; Charmaz, 2006: 113; Arık, Arık, 2016: 295-296;). Araştırmamızda doygunluk seviyesine ulaşılmasıyla mülakat süreci sonlandırılmış; analiz aşamasına geçilmiştir.

4.4.2.1. Görüşme Yapılacak Katılımcıların Seçimi

Nitel çalışmada örneklem; konuya ilişkin bilgi sahibi olan ya da konunun birebir içerisinde bulunan kişilerden seçilmiş gruplardan, organizasyon veya grup temsilcilerinden oluşabilmektedir. Başlangıçta belirlenen başlıkların anlamları veri toplama süreci içerisinde değişebilmektedir. Süreç değişikliğe uygun hale getirilerek devam ettirilebilmektedir. Araştırmacı belirli veriler üzerine yoğunlaşmak isterse bu noktada özgürdür. Yoğunlaşmak istediği konu ile ilgili ayrıntı elde edebileceği katılımcılara da yönelebilmektedir. Araştırmacı araştırma sorularına farklı bakış açıları kazandırabilecek her türlü alanda veri toplama imkânına sahiptir. Veri toplamada önemli olan kişi ve grupların kim olduğu değil, konuya ilişkin toplanan cevapların çeşitliliğidir (Corbin ve Strauss, 1990). Ayrıca derinlemesine gerçekleştirilen görüşmeler tek kişiyle yapılabildiği gibi, birden fazla kişinin katılımıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemde araştırmacılar genellikle, derinlemesine görüşmeleri tercih etseler de odak grup görüşmeleri yapabilmekte; gözlem ve grup toplantılarını araştırma sürecine dâhil edilebilmektedir (Çelik, Ekşi, 2015: 34).

Çalışmamızda ise farklı bankaların benzer nitelikte işlerini yapan kişiler seçilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Burada amaç katılımcıların aynı bankadaki çalışma

koşullarını benzer şekilde değerlendirmesinin önüne geçmektir. Nitekim söz konusu durum araştırmacıya da sahayı daha objektif değerlendirme imkânı sunmaktadır.

4.4.2.2. Görüşmelerin Yapılması

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın konusu, ne amaçla gerçekleştirildiği, verilerin araştırma içerisinde kullanılma şekli, kayıtların saklanma biçimi ve olguların ne olduğu ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Gerçekleştirilen bazı mülakatlar aynı işyerinde çalışan birden fazla kişinin katılımıyla sohbet havasında gerçekleştirilmiştir. Böylelikle katılımcıların sorulara daha rahat bir ortamda cevap vermesi sağlanmış; aynı anda iki farklı kişiyle yapılması da toplanan verilerin daha objektif olmasına zemin oluşturmuştur. Ayrıca gerçekleştirilen bu tarz grup mülakatlarında kişiler birbirinin çalışma arkadaşı olduğu için bir kişinin yorum yaptığı konuya diğer kişinin farklı bir bakış açısıyla yaklaştığı görülmüştür.

Alınan ses kayıtları için her bir katılımcıdan önce izin istenmiştir. Rızası olmayan kişilerle yapılan görüşmelerde ise notlar alınmıştır. Ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler deşifre edilerek yazılı belge niteliğine getirilmiştir. Görüşmeler Şubat 2020’de başlamış; aralıklarla ve farklı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Araya pandemi sürecinin girmesiyle mülakat süreci uzamış; 4 aylık bir süre boyunca mülakatlar katılımcıların çekinceleri nedeniyle gerçekleştirilememiştir. En son mülakat ise Eylül 2020’de gerçekleştirilerek mülakat süreci tamamlanmıştır.

Veriler toplandıkça başlangıçtan itibaren incelemeye tabi tutulmuştur. İncelenen veriler ile toplanan cevapların birbiri içerisindeki ilişkileri tekrar tekrar sorgulanmıştır. Görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Mülakatlar katılımcıların uygunlukları alınarak kendilerini rahat hissedecekleri ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin yapılacağı zamanın belirlenmesi doğrultusunda katılımcılar tek tek aranmış ve müsaitlik durumlarına göre randevu talep edilmiştir. Görüşmelerin en uzun 110 dakika en kısası ise 45 dakika sürmüş; ortalama görüşme süresi 55 dakika olarak belirlenmiştir.

4.4.2.3. Gözlemin Yapılması

Her bir katılımcı ile görüşme öncesinde ve sonrasında ses kayıt cihazı yardımı ile veya notlar alınarak gözleme ilişkin bulgular kayda alınmıştır. Kişilerin düşüncelerini aktarma biçimine dikkat edilmiş; hal ve hareketleri gözlemlenmiş, araştırmaya konu olabilecek her türlü davranıştan fikir elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşmelerle birlikte

gözlemler de eşzamanlı gerçekleştirilmiştir. Yapılan gözlemler yalnızca mülakat yapılan kişiler ile sınırlandırılmamış mülakata katılan kişilere yöneticileri tarafından gönderilen mailleri ve sosyal medya paylaşımları da incelenmiştir. Ayrıca koşulların elverdiği ölçüde kişilerin çalışma ortamları da gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmacının gözlem sonucu elde ettiği deneyimler, çalışmaya katılan kişilerin çalışma ortamlarına ve işyerinde karşılaştıkları denetim uygulamalarına yönelik fikir sahibi olunmasında etkili olmuştur. Dolayısıyla incelenen belgelerden kişisel gözlemlere kadar tüm bulgular, detaylarıyla birlikte bütün olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda katılımcıların düşüncelerini açıklama şekilleri, duygu durumları gibi durumsal faktörler çalışmanın analizi esnasında sağlayabileceği katkılar açısından sürekli incelenmiş ve sorgulanmıştır. Ayrıca gözleme ilişkin veriler de araştırmacının bulgularıyla birlikte ele alınarak paylaşılmıştır.

4.4.2.4. Teorik Hassaslık

Gömülü teorinin kilit noktalarından biri teorik hassaslığa dikkat çekmektir. Burada araştırmacının özellikleri ve bilgisi son derece önemlidir. İki önemli teorik hassaslık vardır. Bunlardan ilki araştırmacının konu ile ilgili özellikleri; ikincisi ise verileri anlamlandırabilecek bilgi birikimidir (Glaser ve Strauss, 1967: 46). Araştırmacı elde ettiği verilere bir kameranın birçok lensine sahipmişcesine bakmaktadır. İlk olarak geniş açıdan ele alınıp tüzel bir teori oluşturmaya çalışan araştırmacı daha sonra detaylara inip ayrıntılı düzenlemeler yapmaktadır. Sonrasında ise tekrar geniş açığa dönmektedir (Charmaz, 2006: 14).

4.4.3. Verilerin Kodlanması

Doyum noktasına ulaşan görüşmeler sonucu ortaya çıkan model doğrultusunda belirlenen kavramsal haritalarda (Şekil 4.3, Şekil 4.4 ve Şekil 4.5) da gösterildiği üzere veriler ilk önce “Kameraların denetim üzerindeki etkisi” örneğinde olduğu gibi “*Açık Kodlama*”lara tabi tutulmuştur. Mülakatların sayısının artmasıyla araştırma açık kodlama biçiminde değinilen kodlar “Panoptikon” örneğinde olduğu gibi kategorilere dönüşmüştür. Bu da “*Eksenel Kodlama*” olarak adlandırılmaktadır. Belirlenen kategoriler ise son olarak “Görünmez Denetim” örneğindeki gibi kavramsallaştırılmıştır. Bu ise “*Seçici Kodlama*”dır.

4.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

İnanırılık (İç geçerlilik): Bilgi toplanan katılımcılarla uzun süreli etkileşime girmek, üçgenleme yapmak veya çeşitli kaynaklardan veri almak çalışmanın güvenilirliğini ortaya koymada son derece önemlidir. Ayrıca her bir katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmelerin kelimesi kelimesine deşifresi ve ortaya çıkan kavramların veya kategorilerin katılımcı doğrulaması ya da kontrolü ile pekiştirilmesi yine çalışmanın güvenilirliğinde etkili olmaktadır (Sikolia vd., 2013: 2).

Araştırmanın inanılabilirliği: Araştırmaya katılan kişiler ile araştırmacı arasında geliştirilen ilişkilerin resmiyetten uzak tutulması sağlanarak gerçekleştirilen görüşmelerin sohbet ortamında yapılmasına olanak tanımıştır. Bu sohbet ortamı içerisinde katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri sağlanarak sorulan soruları açık yüreklilikle cevaplamaları desteklenmiştir. Verilerin birden fazla kişi tarafından benzer şekillerde ifade edilmesi sonucu doyum noktasına ulaştığı dikkate alınarak görüşmeler sonlandırmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde üçgenleme metodu da kullanılmıştır.

Aktarılabilirlik: Aktarılabilirlik, bir bulgu setinin başka bir ortama uygulanabilirliğini ifade etmektedir. Burada yöntemin, katılımcıların ve sonuçların yorumlanması önem taşımaktadır (Sikolia vd., 2013: 2).

Araştırma sürecinde aktarılabilirlik: Araştırma süreci içerisindeki aşamalar adım adım açıklanmıştır.

Bağlılık (Güvenilirlik): Araştırma faaliyetlerinin farklı araştırmacılar, danışmanlar veya meslektaşlar tarafından izlenmesi ya da kontrol edilmesi bulguların güvenilirliği üzerinde etkilidir. Dolayısıyla araştırma sürecinin güvenilirliği farklı bir gözlemcinin kontrolü ile test edilebilmektedir (Sikolia vd., 2013: 3).

Onaylanabilirlik: Onaylanabilirlik ise araştırmanın tarafsızlığı ile ifade edilmektedir. Burada da yine farklı bir gözlemcinin süreci izleme ve kontrol etmesi sürecin tarafsızlığını sağlamaktadır (Sikolia vd., 2013: 3).

Araştırma sürecinde bağlılık ve onaylanabilirlik: Araştırma kapsamında toplanan tüm verilerin mini bir özeti katılımcılar arasında yer alan ve diğerlerine nazaran daha nitelikli ve kıdemli olan iki katılımcıya sunulmuş ve görüşleri alınmıştır. Ayrıca yine benzer araştırma süreci yürüten bir akademisyenden görüş istenmiştir. Diğer

yandan çözümlerler gerçekleştirilirken bir kişi daha sürece dâhil edilmiş; deşifreler birlikte gerçekleştirilmiştir.

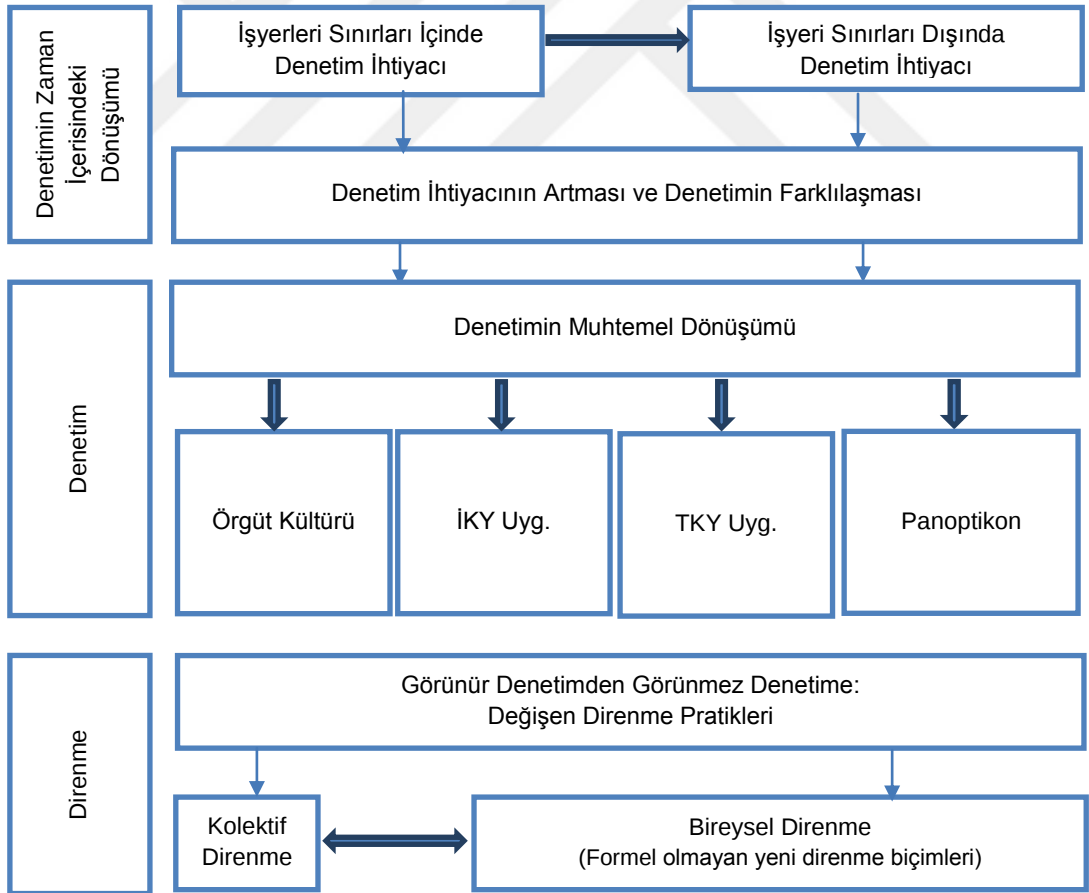
4.4.5. Araştırma Modelinin Oluşturulması

Araştırmanın yöntemine uygun olarak veri toplama sürecinde araştırmanın modeli hazırlanmıştır. Modeli oluşturan boyutlar tek tek incelenmiştir. Her aşama kendi içerisinde tem teorik hem de uygulama alanıyla araştırılmış ve kendi içerisindeki tutarlılıkları bulgular boyutuyla paylaşılmıştır.

- **Birinci Model**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen ilk verilere göre bir model çıkartılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen boyutlandırmalar Şekil 4.3’de görülmektedir.

Şekil 4.3. Birinci Model

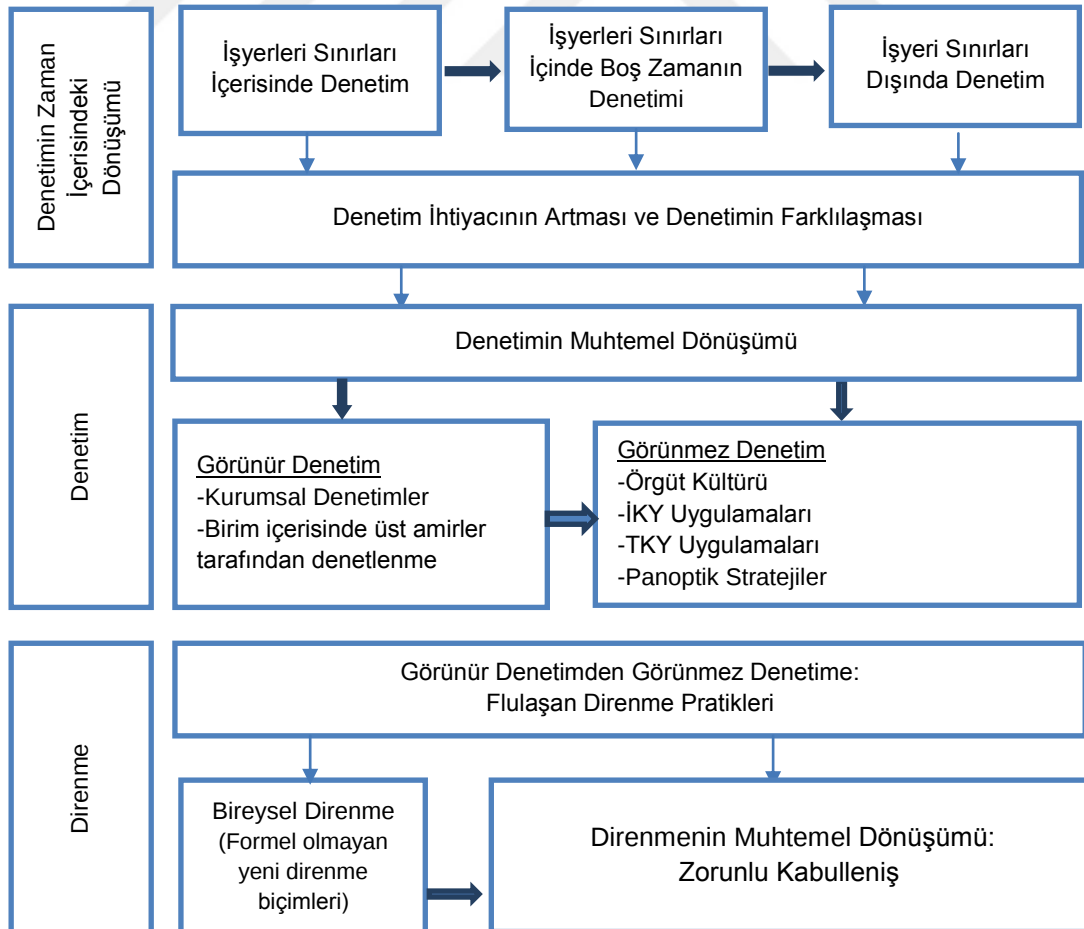


Birinci Model pilot çalışma sonrası elde edilen verilerin analizi doğrultusunda hazırlanmıştır. Burada katılımcıların sayıca az olması modelin sınırlı kalmasına

neden olsa da genel çerçevenin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Modele göre; denetimin işyeri sınırları içerisinde sınırların dışına doğru genişleme eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle denetimin yapısında kırılmalar olduğu göze çarpmaktadır. Fakat katılımcıların bu kırılmaları olağan karşıladığı hatta eğitim, motivasyon sağlayıcı uygulamalar gibi bazı işyeri sınırları dışına taşan uygulamaları motive edici buldukları dahi görülmüştür. Bu da çalışanların aslında rızaya dayalı denetim biçimlerini kurum içi uygulamalar şeklinde algılamasına ve söz konusu durumu işlerinin bir parçasıymış gibi değerlendirmelerine yol açtığı saptanmıştır. Yine ilk verilere göre, çalışanların her ne kadar başvurmasalar da kolektif direnme biçimlerine aşına olduğu, fakat kolektif direnme biçimlerinden uzak durduğu (model içerisinde kolektif direnmenin daha sınırlı alanda gösterilmesinin nedeni bu etkenlerdir), kolektif direnmeden ziyade nadir de olsa en masum bireysel direnme biçimlerine başvurduğu ya da başvurma eğilimine sahip olduğu görülmüştür.

- **İkinci Model**

Şekil 4.4. İkinci Model



İkinci modelde (Şekil 4.4) 10'dan fazla katılımcıya ulaşılma ile birlikte ilk modele göre ifadeler bazı başlıklar altında ayrıntılı olarak yoğunlaşmaya başlamıştır. Alt bileşenlerin temel başlıklar üzerinde etkisinin olup olmadığı tek tek, sürekli ve karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve irdelenmiştir. Özellikle mülakat gerçekleştirilirken katılımcılara sorular yöneltilmesi sırasında tüm unsurlar arası ilişkiler göz önünde bulundurulmaya çalışılmış ve katılımcıların aradaki bağlantıyı fark etmesine fırsat vermeyecek biçimde tartışma ortamı içerisinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

İkinci modelde katılımcı sayısının artması araştırma modelinin daha ayrıntılı oluşturulmasına imkân tanımıştır. Öyle ki birinci modelde işyeri sınırları içindeki denetim ihtiyacının işverenin ya da yönetimin emeğin boş zamanını da kontrol etmek istemesi ile işyeri sınırlarına taşıdığı görülmüştür. Denetim biçimlerinde meydana gelen bu farklılaşma dönüşüm olarak nitelendirilmiş katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında görünür ve görünmez denetim olarak sınıflandırılmıştır. Yine bu doğrultuda çalışanların neleri görünür veya görünmez denetim olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Fakat şunu belirtmek gerekir ki katılımcılar görünmez denetim biçimleri olarak adlandırılan uygulamaları bir denetim şekli olarak ifade etmemiştir. Denetim biçimlerinin görünmez olmasının asıl nedeni budur.

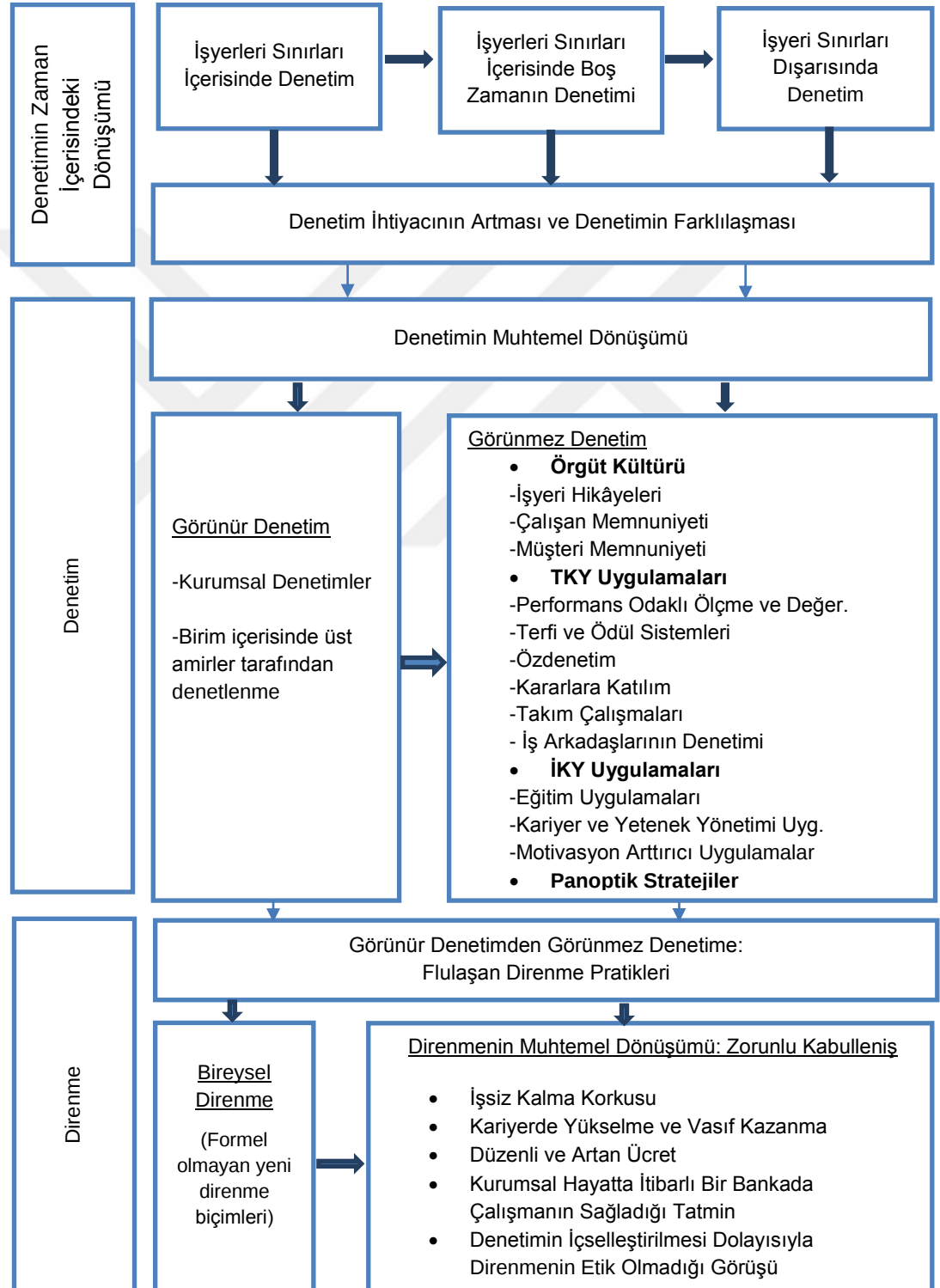
Diğer yandan direnme biçimlerinin birinci modele nazaran farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcı sayısı arttıkça kolektif direnme biçimlerine değinme oranının azalarak ortadan kalktığı görülmüştür. Öyle ki katılımcıların ya kolektif direnme biçimlerinden ziyade bireysel direnme biçimlerine yöneldiği anlaşılmış ya da çalışma arkadaşlarında bireysel direnme davranışı gözlemledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bireysel direnme biçimleri de tıpkı birinci modelde kolektif direnme biçimlerinin sınırlı kalmasında olduğu gibi sınırlı kalmıştır. Çalışanlar direnmek yerine onları direnmekten alıkoyan etkenlere vurgu yapmışlardır. Bu da direnme davranışını dönüşüme uğratmaktadır.

• Üçüncü Model

Görüşmelerin tamamlanmaya yaklaşmasıyla elde edilen son model “üçüncü model” olmuştur (Bknz. Şekil 4.5). Görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin doyum noktasına ulaşmasıyla eklenecek başka bir unsur olmadığı tespit edildiğinden görüşmeler sonlandırılmıştır. Böylelikle modelin son hali şekillendirilmiştir.

Ardından analiz için daha ayrıntılı incelemeler yapılarak alt başlıklar halinde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bulgular kısmında belirlenen kategorilere ait alt başlıklara yer almaktadır.

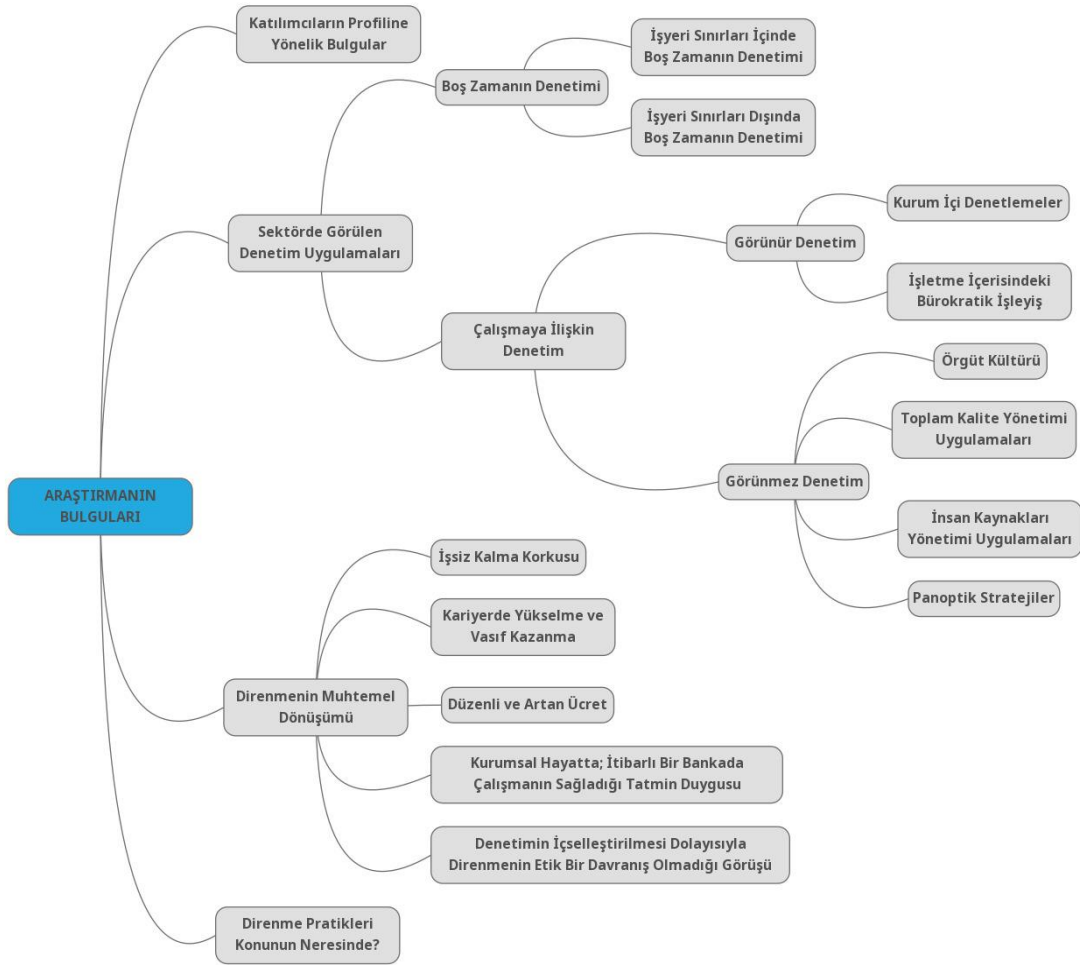
Şekil 4.5. Üçüncü Model



4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşme ve gözlemlerden elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır. Bulgular; araştırmanın akışıyla bağlantılı olarak kategorilendirilmiş ve yine aynı akış dâhilinde paylaşılmıştır. Şekil 4.6'da sözü edilen akış görülmektedir.

Şekil 4.6. Araştırmanın Bulguları



Şekil 4.6'da da görüldüğü üzere araştırmanın bulgularına yönelik ilk olarak katılımcıların profiline ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında çalışmanın boş zamana yayılması ile birlikte işletme genelinde uygulanan denetim pratiklerine yer verilmiştir. Ardından katılımcıların denetim pratikleri karşısında herhangi bir direnme yöntemine başvurup vurmadığına ilişkin bilgiler toplanmıştır. Elde edilen sonuçta göre direnmeyi zorunlu kabullenişe dönüştüren nedenler saptanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Katılımcıların Profiline Yönelik Bulgular

Öncelikle bulgular katılımcılara ilişkin verileri paylaşırken tanımlayıcısı olması adına kişilere birer kod verilmiştir. Mülakat için toplam 25 katılımcıya ulaşılmış; 3 aday baştan mülakata katılmayı reddederken 1 aday çekimser kalmış, 1 aday ise görüşmeden sonra cevapların araştırmaya dâhil edilmemesini istemiştir. Mülakat toplam 20 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim ve medeni durumu, işletme içerisindeki görevleri ve kıdem süreleri ilgili bilgiler sunulmaktadır. Katılımcıların kişisel bilgileri saklı tutulmak amacıyla isim-soy isim bilgileri, çalıştıkları bankalar gizli tutulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Profili

No	Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Medeni Durum	Görevi	Kıdem Süresi
1	K1	Kadın	28	Lisans	Bekâr	Kıdemli Yetkili	3,5 yıl
2	K2	Kadın	28	Y.Lisans	Bekâr	Yetkili	3,5 yıl
3	K3	Kadın	23	Lisans	Bekâr	Yetkili	1 yıl
4	K4	Kadın	31	Lisans	Bekâr	Yetkili Yardımcısı	5 yıl
5	K5	Kadın	29	Y.Lisans	Bekâr	Kıdemli yetkili	4 yıl
6	K6	Kadın	28	Lisans	Bekâr	Yetkili	4 yıl
7	K7	Kadın	36	Lisans	Bekâr	Yetkili	13 yıl
8	K8	Kadın	23	Lisans	Bekâr	Yetkili	1 yıl
9	K9	Kadın	30	Y.Lisans	Bekâr	Yetkili	5 yıl
10	K10	Kadın	34	Lisans	Evli	Kıdemli yetkili	7 yıl
11	K11	Kadın	26	Lisans	Bekâr	Yetkili	3 yıl
12	K12	Kadın	35	Lisans	Bekâr	Uzman	12 yıl
13	K13	Kadın	29	Y.Lisans	Bekâr	Yönetici yardımcısı	7 yıl
14	E1	Erkek	28	Lisans	Evli	Yetkili	4 yıl
15	E2	Erkek	23	Lisans	Bekâr	Yetkili	1 yıl
16	E3	Erkek	38	Y.Lisans	Evli	Birim Müdürü	13 yıl
17	E4	Erkek	38	Lisans	Bekâr	Kıdemli Uzman	14 yıl

18	E5	Erkek	29	Y.Lisans	Bekâr	Uzman Yardımcısı	4 yıl
19	E6	Erkek	33	Y.Lisans	Evli	Uzman	9 yıl
20	E7	Erkek	29	Y.Lisans	Bekâr	Uzman	7 yıl

Tabloda da belirtildiği üzere katılımcıların 13'ü kadın, 7'si erkektir. Katılımcıların en genç olanı 23 yaşında; en yaşlı olanı ise 38 yaşındadır ve bu kişilerin yalnızca 4'ü evlidir. Katılımcıların yüzde 60'ının lisans mezunu olduğu; geri kalanların ise yüksek lisansını tamamladığı görülmektedir. Diğer yandan kişilerin bankalarda çalıştıkları görev bakımından benzer statüde olmaları dikkate alınmıştır. Fakat bankalarda çalışanların sahip olduğu unvanların farklılaşabildiği saptanmıştır. Burada anlam kargaşasına yol açmasının önüne geçebilmek için altını çizmek gerekir ki; mülakat yapılan kişilerin işyeri içerisindeki unvanları farklı olsa da yaptıkları işler benzerdir. Yine mülakat gerçekleştirilen kişilerin kıdem sürelerinin 1 ila 14 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

4.5.2. Sektörde Görülen Denetim Uygulamaları

Günümüzde değişen ve gelişen koşullar çalışma koşullarını ve dolayısıyla emeğin denetimini yakından etkilemektedir. Gerçekleştirilen mülakat sürecinde çalışmanın boş zamana yayıldığı ve denetimin bu alanı da kapsayacak biçimde arttığı görülmektedir. Süreci net bir biçimde anlayabilmek için konuyu kavramlar ile birlikte değerlendirmek önem taşımaktadır. Ayrıca katılımcılar, farkında olmadan sorulan soruları çalışmanın boş zamana yayılması üzerinden örneklendirdiği ve temelde bunu yaparken rıza gösterdiği tespit edildiği için konuya boş zamanın denetimiyle giriş yapılması uygun görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümünde çalışma süresi içinde yer alan emek denetimi pratiklerine değinilecektir.

4.5.2.1 Boş Zamanın Denetimi

Günümüzde çalışma ve boş zaman arasındaki ayrım gitgide flulaşmaktadır. Gerek çalışma süresi içerisinde sermayenin emeğe tanımladığı boş zaman, gerekse çalışma süresi dışında emeğe ait özel alan çalışmaya feda edilerek sermayeye yenik düşmektedir. Hatta öyle ki söz konusu durum farklı nedenler gösterilerek emeğin rızası dâhilinde gerçekleşmektedir. Bu bölümde söz konusu uygulamalar mülakatlardan elde edilen sonuçlarla desteklenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

DeGrazia boş zamanı aslında işe geri dönüş için bir hazırlanma süresi olarak değerlendirmektedir. Çünkü çalışanın ne zaman ve ne kadar süreyle çalışacağı, iş başı yapacağı ya da ara vereceği zaman onu çalıştıran “erk”ın denetimindedir. Zamanın bu şekilde denetim altına alınması emeğin kararlarında etkili olmaktadır. Denetim dışında kaldığı kabul edilen zaman dilimi ise; işe gidip gelmek ya da işe yönelik yapılan hazırlıklara ilişkin uğraşları da etkilemektedir. Bu da boş olarak nitelendirilen zamanın dolaylı şekilde denetimine işaret eder (Omay, 2008: 125). Dolayısıyla boş zaman bireyin kendi kararı ile sınırlarını belirlediği bir süreyi değil özellikle konumuz gereği de ele alındığında hatlarını işverenin belirlediği bir süreyi ifade etmektedir.

Kısacası işveren bu süreyi de farklı yöntemlerle denetim altına almaya çalışmaktadır. Çalışanlara bu süreye ilişkin fiziki anlamda bir denetim uygulanabileceği gibi tamamen algıya yönelik bir denetim mekanizması da devreye sokulabilmektedir. Denetim için uygulanabilecek yöntemler flulaştığından kendi içerisinde o kadar iç içe geçmiştir ki bunların ayrımını net olarak yapmak neredeyse imkânsızdır. Çalışma içerisinde yapılan sınıflandırma ise konunun daha anlaşılabilir olması için hatları belirginleştirmek amacıyla yapılmıştır. Dolayısıyla çalışmamız kapsamında boş zamanın denetimi işyeri sınırları içinde ve işyeri sınırları dışında olmak üzere iki başlık altında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Her ne kadar böyle bir sınıflandırma tercih edilmiş olsa da katılımcılardan elde edilen veriler pratikteki örneklerin daha kompleks bir yapıya işaret ettiğini göstermektedir.

4.5.2.1.1. İşyeri Sınırları İçerisinde Boş Zamanın Denetimi

Yapılan mülakatlarda katılımcıların işyeri sınırları içerisinde boş zamanın denetimine yönelik dile getirdikleri ilk olgu öğle arası ya da kısa molaların üretim sürecine dâhil edilmesi yönünde olmuştur. Katılımcılar kimi zaman eğitimlerin bu saatler içerisinde gerçekleştirildiğini (ki bu konuya ilerleyen bölümlerde ayrıntılarıyla değinilecektir) kimi zaman da işin yetişmemesi nedeniyle birim yöneticilerinin kendilerinden çalışmalarını beklediklerini ve hatta ara ara bu beklentinin üstü kapalı bir zorlamaya dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Öyle ki pek çok katılımcıya boş zamanlarda işe ilişkin bir beklentinin olup olmadığı sorulduğunda tüm katılımcılar aksini düşünmediklerini belirtmişlerdir. Örneğin E7 söz konusu duruma ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır:

“Arada müdür gelip öğlen yemeğini buraya söyleyen vs. dediği olmuştur. Hatta sana bir örnekle anlatayım durumu. Yanımdaki arkadaş yıllık izindegdi. Son

yaptığımız iş gereği masanın boş kalmaması gerekiyordu. Müdürüm bana gelip laf arasında: “Bugün de artık dışarıdan bir şeyler söylersin onu yersin.” dedi. Ne yapacaksın? Dediği gibi yaptım ben de... Bu arada sözünü ettiğim durum hiçbir zaman emir verme şeklinde olmadı. Ama ses tonlamasından anlıyorsun tabi o gün öğle arası çalışman gerektiğini.”

Diğer yandan işyeri sınırları içerisinde boş zamanın denetimine yönelik olarak sermayenin farklı yöntemlere başvurduğu görülmektedir. Bu yöntemlerde amaç yukarıdaki örnekte olduğu gibi direkt boş zamanı ele geçirmek değil; emek açısından boş zamanın niteliğini farklılaştırarak dolaylı yoldan verimliliği arttırmaktır. Sermaye bu açıdan boş zamanı bakir bir alan olarak görmektedir. Örneğin önceleri tek tük büyük ölçekli işletme tarafından kompleks yapıli yerleşkeler tercih edilirken artık daha küçük butik kabul edilen bankalar dahi tüm birimlerini dolayısıyla da çalışanlarını büyük yerleşkeler içerisinde toplamaya çalışmaktadır.

Kompleks yapılar hem çalışma hem de boş zaman içerisinde denetime imkân tanıyacak biçimde dizayn edilmektedir. Öyle ki binaların inşa edildikleri zamana göre kurumsal yönetim yapıları ve toplum ile vatandaşların ortak değerlerini bu tür dizaynlarla yansıtmak mümkündür. Nitekim söz konusu unsurlar kurumsal kimliğin oluşmasında da etkili olabilmektedir (Eabh, 2016: 4-5). İlerleyen bölümlerde de üzerinde duracağımız üzere çalışanlar kurumsal kültürün büyüleyici yanından etkilenmekte ve böyle bir kurumda çalışan olma arzusuna sahip olmaktadır. Hatta bu arzu, kurumun bir çalışanı olduktan sonra da devam etmekte ve çalışma koşulları içerisinde herhangi bir baskıya karşı “direnmemesi gerektiği şeklinde” bir algıya dönüşmektedir. Nitekim katılımcılardan E2 bankanın sağladığı olanakları ve bu olanakların kendisinde yarattığı etkiyi şu şekilde dile getirmiştir:

“Bence bir bankanın çalışanlarını böyle bir yerleşke içerisinde istihdam etmesi çok güzel bir hizmet. Neden biliyor musun? Çünkü bir kere her şeyi işveren sana sunuyor. Bizim öyle bir yemekhanemiz var ki bildiğin lüks bir restaurant. İçeride Çehov, Beethoven, Mozart falan çalışıyor yemek yerken.”

Koridorları ayıran minik camların üzerinde bankanın simgesi olan şeklin belli belirsiz görünmesinde dahi bankaya ait kültürün aidiyet oluşturacak biçimde dizayn edildiğini; bu nüansların kendisini oraya ait hissetmesinde ne denli etkili olduğunu dile getiren E2’nin sözleri bunlarla da sınırlı kalmamış ve kendisi üzerinde yarattığı etkiyi anlatmaya devam etmiştir:

“Bence burada çalışmak büyük bir ayrıcalık. Neden biliyor musun? Dışarıda başka bir yerde çalıştığında bu tarz olanakları bulman mümkün değil. Çünkü burada sosyal olanaklar inanılmaz güzel. Spor salonu var örneğin. Kaç kere gittin dersen hiç gitmedim. Ama bu gitmeyeceğim anlamına da gelmiyor...”

Mülakatlar sırasında tüm katılımcılar E2 gibi sağlanan imkânların kendileri üzerinde bıraktığı etkiye değinmiştir. Konunun özeti niteliğinde olan görüş ise E7’ye aittir:

“Bence burada bankanın amacı iş odaklı bir sosyalleşme imkânı tanınması. Örneğin spor salonu. Ne yani herkes deli gibi spor mu yapıyor? Hayır. Kişinin gözünde şöyle bir imaj yaratılıyor: “Yapmasam bile imkânı var.” Bu da içeride geçirdiği zamanı unutturuyor. Böylece tolere edilebiliyor olumsuz deneyimler... Çünkü günümüzde daha iyisini bulmak güç.”

Katılımcıların konuyu ele alış biçimi aslında anlatılmak isteneni tüm netliğiyle ortaya koymaktadır. Tıpkı Eski Roma döneminde egemen sınıfın spor ve oyunlar düzenleyerek eğlence aracı olarak sunduğu kitlesel boş zaman biçimlerinde olduğu gibi günümüzde de boş zamana ilişkin süre sermayenin erişmek istediği bir *zaman* haline gelmektedir. İşin tamamlayıcısı olarak görülen fakat eski üretim biçimlerine nazaran azalan çalışma süresinden kaynaklı görece bir boş zaman artışı ve yeni çalışma yapıları bu sürenin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Sermayeye göre boş zaman; daha fazla iletişim ve eşit paylaşımdan oluşan sosyal etkileşim ile harmanlanmalıdır. Dolayısıyla sermaye ve emek arasındaki değişim ilişkileri, iş ilişkilerine de yansımıştır. Buradaki amaç, üretkenliği artırmak ve istikrarı korumak için sosyal etkileşimi şekillendirmektir (Juniu, 2000: 69-71). Kısacası işyerinin çalışanlarına sağladığı benzer olanaklar işçiye, hatta daha kolay erişme ve zamandan tasarruf etme imkânı sağlamaktadır. K10’nun sözü edilen konuya ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Bankaların bu tarz büyük yerleşkeler içerisinde hizmet vermesi ve çalışanlarını pek çok sosyal olanaktan faydalanacak şekilde olanaklar sunması elbette ki çalışan mutluluğunu artırır. Mutlu olursan motive olursun ve motive olduğunda bu ister istemez performansına da yansır.”

Diğer katılımcıların mülakat içerisinde verdikleri cevaplar K10’un görüşü ile eşdeğerdir. İşverenin emeğe kendi işyeri sınırları içerisinde sunmuş olduğu spor salonu, yüzme havuzu, kreş, lostra, kuru temizleme, market, terzi, kuaför ve sağlık hizmetleri gibi olanaklar katılımcılar tarafından sıklıkla telaffuz edilmiştir. Kişiler bu olanaklardan bahsederken *“kullanmasam bile beni motive ediyor”* ya da *“özel*

ihtiyaçlar noktasında zaman kazandırıyor. Oldukça memnunum” gibi ifadeler kullanmıştır. Görüldüğü üzere hazzla kolay erişme ve zaman tasarrufu imkânı emek için cazip hale gelmekte bu da emek sermaye ilişkileri üzerinde etkileyici olmaktadır. Mülakatlarda pek çok kez dile getirilen “Daha iyisini bulamam” görüşü, emeğin koşulsuz şartsız rızası üzerinde de etkili olmaktadır. Katılımcılardan E4 ve K8’in görüşlerine konuya örnek teşkil etmesi bakımından aşağıda yer verilmiştir:

E4: “İnsanlar normal çalışma saatleri içerisinde çok fazla dışarıya çıkamıyorlar. Çalıştığımız alanlar genelde plazalar olduğı için çıkıp dışarıda sosyal aktivite yapabileceğın yer namına çok fazla bir seçenek yok. Rutinde yapman gereken ufak tefek şeyler varsa eğer onları da bu sayede kolaylıkla halledabiliyorsun. Örneğın marketinden rahatlıkla alışverişini yapabilirsin. Hem de piyasadan daha düşük fiyata. Sonra kuru temizleme, terzi, kuaför ufak tefek işlerini halledebileceğın her türlü imkân sağlanmış durumda. Spor salonundan duşlara; Starbucks’ına kadar her şey elinin altında oluyor. Şimdi sana bu imkânlar sağlanmışken daha iyi imkân sunabilecek bir başka yer olmadığı sürece çalıştığın yeri bırakıp gitmek istemezsin. Kim var olan konforunu bozmak ister ki...”

K8: “... Böylelikle işveren çalışanlara standartların üzerinde; hatta belki de başka yerde bulması için ayrıca çaba ve zaman sarf etmesi gereken bir imkân sağlamış oluyor. Bu da günümüz şartlarında bulunmaz bir nimet.”

Katılımcıların görüşlerinde de vücut bulduğu üzere emeğe sunulan imkânlar metalaşan tüketim kanalları üzerinden desteklenmektedir. Örneğın son yıllarda elinde tanınmış markalara ait kahve bardaklarıyla ofise/işe giden çalışanların sayısı gitgide artmaktadır. Üstelik sermaye bunu, emeğe kendi işyeri sınırları içerisinde sunmaya çalışmaktadır. Mülakatlar içerisinde de katılımcılar banka içerisinde ünlü kahve markalarına ait dükkânların bulunduğunu pek çok kez dile getirmiştir. Görüldüğü üzere sermayenin emeğe sağladığı imkânlar dahi kapitalist sistemin gösterişçi tüketimine atıfta bulunmaktadır. Adorno ve Horkheimer’in 1940’ta ortaya attığı kültür endüstrisi olgusu da buna hizmet etmektedir. Öyle ki modern hayat; birey, kültür ve üretim ilişkileri üzerinde dahi etkisini göstermektedir. Örneğın K13 işverenin sunduğı imkânları kendi üzerinde yarattığı etkiyi şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Beyaz yakalılarda bazı hareketler vardır. Dışarıdan baktığında bu hareketler etiket gibi olmuştur ve kurumsallık göstergesi olarak kabul edilir. İnsan böyle bir yerde çalışınca nasıl desem hani plaza insanı olursun ya... Onunla motive

oluyorsun işte. İster istemez havaya falan giriyorsun. Kendine güvenmeler, ağız kırmalar falan... Kurumsal hayatın verdiği özgüveni taşıyorsun omuzlarında. Pişmanlıkla birlikte gelen bir haz var nedense bu özgüvende. Sonuçta lanet ediyorsun ama elinde de bankanın içerisinde satın aldığı o ünlü kahveciye ait karton bardak... Düşün bak onu bile sunmuş sana işveren. Finans sektörünü elinde karton bardakla sanki sen kurtarıyorsun. Bunlardan o kadar çok gördüm ki bizim sektörde... Örneğin bir toplantıdayız; "Senin tipin belli, çapın belli. Elinde karton bardak kahvenle ne anlatmaya çalışıyorsun?" diyesi geliyor insanın."

Söz konusu örneği Gramsci üzerinden açıklamak konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Gramsci (2015: 309-310); Henry Ford gibi fabrika sahiplerinin işçinin kişiliği ve ruhsal dünyası ile ilgilenmediğini söyler. (Gramsci'nin bakış açısıyla bu ancak zanaat üretiminde açığa çıkabilir. Çünkü işçinin kişiliğinin ürettiği şeye yansıması sanat ile emek arasındaki ilişkinin güçlü olduğu bir üretim biçimi için geçerlidir.) Dolayısıyla aslında katılımcı görüşlerinde de vücut bulduğu üzere sermaye, emeğin boş zaman aktivitelerinin ne olduğu ile ilgilenmemektedir. Gramsci (2015: 303-304) bu tür girişimlerin amacının "iş dışında, yeni üretim yöntemiyle tükenmiş işçinin fizyolojik çöküşünü önleyen belirli bir psiko-fiziksel dengeyi korumak" olduğunu savunmaktadır. Ona göre sermayenin ilgilendiği yalnızca yeni üretim yöntemleri ile yaşam biçimi ve düşünce tarzı arasındaki uyum sürecidir. Çünkü bunlar normal hayatın akışı içerisinde ayrılmaz bir bütündür. Bu alanların herhangi birinde sermayenin yapacağı bir düzenleme diğerleri üzerinde de etkili olmaktadır.

Marx ise içerisinde bulunduğu dönemin koşullarından hareketle üretim araçları ile emeğin denetlenmesi ve sömürülmesi arasındaki ilişki üzerine odaklanmaktadır. Fakat günümüzde kapitalizm, içine üretimi ve tüketimi birlikte alacak şekilde gitgide genişlemektedir. Bu da üretim araçlarının mülkiyetini elinde bulunduran sermayenin denetim ve sömürüyü yalnızca işçiler üzerinde değil, tüketicileri de kapsayacak biçimde genişletmesine yol açmaktadır (Ritzer, 2000: 84-85). Nitekim toplum içerisinde emeğin aynı zamanda tüketici konumunda olması da bunun üzerinde son derece etkilidir. Tüketicilerin tüketim kararlarında sermayenin baskısı denetleme ya da etkileme çabalarına da yansımaktadır. Öyle ki Ritzer (2000: 82, 85) üretim araçlarını bir yanıyla işçileri denetim altına alınıp sömürülmesini sağlayan araçlar olarak nitelendirmektedir. Bu görüşten hareketle tüketim araçlarının benzer şekilde, insanların mal ve hizmet edinmelerini ve birer tüketici olarak denetim altına alınıp sömürülmelerini sağlayabileceği ifade edilmektedir. Kısacası günümüzdeki şekliyle

kapitalizm, üretici kitle olan emeğin tam anlamıyla denetlenebilir ve sömürülebilir olması için aslında kendine uygun bir tüketici kitle yaratmaktadır. Çalışmadaki örneklerden yola çıkarak Ritzer'in (2000: 86) de deyimiyle sömürülebilir kitleler aşırı bir zorlamaya maruz kalmadan daha yumuşak ve daha ayartıcı tekniklerle denetim altına alınmaya çalışılmaktadır.

4.5.2.1.2. İşyeri Sınırları Dışında Boş Zamanın Denetimi

Mülakat gerçekleştirilen kişilerden 9'una buluşma öncesinde mülakattan bahsedilmemiş konuşmanın akışı yönlendirilmeden sohbet sırasında araştırmacıya gözlem fırsatı tanınması açısından olağan akışına bırakılmıştır. Öyle ki bu kişilerle gerçekleştirilen buluşmalar esnasında en çok bahsedilen konu iş olmuştur. Daha sonra bu kişilere mülakatla ilgili bilgi verilmiş; mülakata ilişkin diğer sorular da yöneltilerek mülakat süreci tamamlanmıştır. Her ne kadar mülakata geçildiğinde katılımcılar yeri geldiğinde *“iş dışında işe ilişkin konulardan bahsetmiyoruz”* şeklinde cevap vermiş olsa da serbest bırakılan aynı zamanda gözleme imkân tanıyan sohbet akışı esnasında en çok değinilen konunun yine çalışma koşulları, iş yoğunluğu, işe ilişkin rutin konular olduğu görülmüştür.

Mülakatlar sonucu saptanan bulgu; işe özgü faaliyetlerin gün geçtikçe boş zamanı istila etmeye başlamasıdır. Özellikle teknolojik gelişmeler sermayeye bu konuda büyük avantaj sağlamaktadır. Örneğin K4 ve K11 içerisinde bulundukları durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

K4: *“Şimdi telefonumuzda bir uygulama var. Mailler o programa düşüyor. Boş zaman içerisinde bakmak zorunda değilsin. Ama diyelim ki çok önemli bir şey oldu ve üst yöneticin seni aradı ve maille ilgili bir şey sordu ya da söyledi. O zaman o maile bakman gerekiyor. Ya da aynı şekilde telefona cevap vermen gerekiyor. Bir kere ben uygulamayı sildim mesela. Bir gün denk geldi. Müdürüm “... (İsmini söylüyor) Şu maili gördün mü?” diye sordu. “Yoo görmedim. Benim telefonumda arıza var. O yüzden mail bana düşmedi.” dedim. Ne yaptı biliyor musun? Gitti. O uygulamayı telefona yükleyen birime kadar ulaştı ve tekrar yükletti. “Bu uygulama yüklenecek. Gel yapamıyorsan birlikte yapalım” dedi. Zorla yükletti yani.”*

K11: *“Herhangi bir durum karşısında işler aksamasın diye banka bize bilgisayar temin etti. Öyle olunca ister istemez yazışmalar ve iş için kullandığımız sistem PC'nin içinde kurulu olarak geldi. Hafta içi, hafta sonu; çalışma saatleri içinde ya da dışında bir bildirim geldiğinde otomatikman biz de haberdar oluyoruz.*

Görüşmelerde K4 ve K11'in görüşlerine benzer pek çok örnekle karşılaşılmıştır. Teknolojinin gelişmesi her an her şeye ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Teknolojinin bu avantajı tüm olanaklarıyla sermayenin kullanımına sunulmaktadır. Sermaye ise fırsatların tüm nimetlerinden faydalanmaktadır. Gaulejac (2013: 157) da benzer savı desteklemektedir. Ona göre gelişen teknolojiler sayesinde ofis ortamı emeğin bulunduğu herhangi bir yerde kolaylıkla oluşturulabilmektedir. Böylelikle kişisel zaman da sömürgeleşmektedir. Öyle ki günümüzde pek çok çalışan bu konudan yakınmaktadır. Özellikle cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar ve e-postalar yoluyla sürekli iletişim halinde olunmasından dolayı işten tam anlamıyla uzaklaşamadıklarına dikkat çekmektedir (Bovee, 2007: 336).

Görüldüğü üzere emek ister istemez boş zamanı içerisinde işe ilişkin bir faaliyette bulunur hale gelmektedir. Özellikle direnme bölümünde de değineceğimiz üzere pek çok katılımcı boş zamanlarında işe ilişkin faaliyette bulunmaktan şikâyet ederken tepki göstermediğini fakat bunun farklı nedenlerinin bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Katılımcılar her ne kadar bu durumdan şikâyet etseler de çalışıp çalışmama kararının kendi tasarruflarında olduğunu dile getirmişlerdir. Fakat sonuç olarak verilen kararın çalışmaya yönelik olduğu görülmüştür. Öyle ki katılımcılara boş zamanlarında gelen maillere ya da telefonlara bakmama gibi bir lüksleri olup olmadığı sorulduğunda; genellikle alınan yanıt; *işyerinde yöneticilerin böyle bir zorlamada bulunmadığı fakat aldıkları sorumluluk nedeniyle kendilerini mesajlara ya da aramalara geri dönüş sağlamak ya da boş zamanlarda çalışmak zorunda hissettikleri* şeklinde olmuştur. Örneğin boş zamanlarında çalışmayı gerektirecek pek çok durumun ortaya çıktığını söyleyen K1, görüşmesinde konuya ilişkin şu ifadelerle yer vermiştir:

“Yeri geliyor işyerine gitmek zorunda kalıyorsun, yeri geliyor bir maile dönüş yapman gerekiyor. Ama izindesin, tatildesin ya da evde hasta yatıyorsun. Ne fark eder ki... Yöneticin sana “Bu konuda gelişmeni istiyorum ileride sana faydası dokunur o yüzden ... yere sen gitsen daha iyi olur” dediğinde gitmeyecek misin? Ben gidiyorum çünkü sonunda yükselme şansın var. Özellikle merkez binada olmak çok önemli... Burada olmak ve geçişlerde çalışmak büyük anlam ifade eder çalışanlara. Böylelikle sistemi ilk sen tanırırsın. İş en iyi sen öğrenmiş olursun. Müdür bile bilmiyor düşün... Yeri geldiğinde bunu avantaja dönüştürmek senin elinde. Sorumluluk almazsan bir yerlere gelmen çok zor. İş bileceksin ve en iyi şekilde yapmaya çalışacaksın. Bunun da

ne yazık ki zor taraflarından biri bu. Her an; her yerde çalışmaya hazır olman gerekiyor.”

Mülakata katılan diğer kişilerden de benzer dönüşler alınmıştır. Kişiler her ne kadar boş zamanlarında (hafta sonu, akşam iş çıkışı, öğle araları, resmi tatiller ya da senelik izinler) çalışmadıklarını dile getirmiş olsalar da pek çoğu “*acil yetişmesi gereken işler vardı*”, “*işler benim sorumluluğumda olduğundan kayıtsız kalamam*”, “*verilen eğitimi platform üzerinden tamamlamam / eğitime katılmam gerekiyordu*” ya da “*kendimi geliştirebilmem / toplantılara hazırlıklı katılabilmem için araştırma yapmam gerekiyor*” gibi nedenler belirterek boş zaman içerisinde işe ilişkin en az bir faaliyette bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların boş zaman içerisinde işe ilişkin faaliyette bulunmasının bir başka nedeni ise “*yöneticimin tepkisinden çekiniyorum*” olmuştur. Örneğin E7 yönetici baskısının üzerine bir de teknolojinin izin verdiği ulaşılabilirliğin eklenmesiyle içerisinde bulunduğu durumu şöyle izah etmiştir:

“Sana şöyle söyleyeyim. Bu bir zorunluluk değil. Herhangi bir yaptırımı da yok aslında. Ama şu var: Bir sonraki gün yöneticinin yüzü düşer. Mailini cevaplamamak, telefonu açmamak ya da Whatsapp’tan gelen bir mesajına cevap vermemek yöneticinin bir sıkıntıyla karşılaşmasına neden olabilecek herhangi bir duruma dönüştüğünde bu senin için de büyük bir sorun demek. Sen de bundan emin olamayacağına göre illa ki cevaplıyorsun. Sadece yönetici de değil. Şimdi bizim bölümün diğer bölümlerle etkileşimi işimiz gereği fazla. O yüzden oradan bir yetkilinin sana ulaşamaması ve bu durumun kendi yöneticinin kulağına gitmesi pek hoş karşılanmaz. Müdürün yine suratı düşer yani. Hatta uğraşır seninle. Buna tam mobbing de denemez ama ufak bir öteleme başlar yani.”

K9 da E7 ile benzer düşünceleri dile getirmiştir:

“Ya aslında böyle bir zorunluluk yok ama ister istemez kendini bunun için zorunlu hissediyorsun. Diyelim ki sana bir mail gönderdi yöneticin ve sen geri dönüş sağlamadın. Bu sefer farklı yöntemlerle ulaşmaya çalışıyor. Örneğin geçenlerde mailine kimse geri dönmeyince: “Maili gördünüz de mi cevap vermiyorsunuz yoksa umursamıyor musunuz?” diye bir mail daha attı. İster istemez sen de geri dönüyorsun maillere. Yine geçen gün gece saat 2’de atmış. Kadın hiç uyumuyor herhalde. Elinde olsa ona da o saatte yanıt bekler...”

Bauman ve Lyon (2013: 65) söz konusu durumu kişisel panoptikonların oluşturulması olarak ifade etmektedir. Onlara göre çalışanların her an üstlerinin emrinde olması ve bunu kesintiye uğratmaları kendilerince büyük bir hatadır. Pek çok katılımcıda benzer ifadelere rastlanmıştır. Ayrıca örnekten de anlaşılacağı üzere nedeni ne olursa olsun katılımcıların boş zaman içerisinde işe ilişkin herhangi bir faaliyette bulunması günlük çalışma süresini de dolaylı olarak artırmaktadır. Nitekim çalışanlar bu süreler içinde her ne kadar isteğe bağlı olarak çalışmayı tercih ettiklerini dile getirirler de sermaye için artı değer üretilmeye devam edilmektedir. Öyle ki çalışanlar söz konusu emeğin karşılığını almak şöyle dursun bunu sermayeden talep dahi etmemektedir. Örneğin E6 günlük çalışma süresinin bu tür nedenlerden ötürü hiçbir zaman 9 saatle sınırlı kalmadığının altını çizmektedir.

“... Mesela verilen eğitimler üzerinden bir örneklendirme yapayım. Şimdi öğle arası gerçekleştirilen bir eğitim var diyelim. Müdürün de bu eğitime katılmanın senin açısından avantaj oluşturacağını söylüyor. Sen de ister istemez bu eğitime katılmak zorunda kalıyorsun. Ya da portal üzerinden gelen bir eğitim var. Bu eğitimi işin yoğunluğu nedeniyle iş saatleri içerisinde yapmaya zaman kalmıyor ya da müdürün “bu tür eğitimleri evinizde tamamlayın” diyor. Eğitimleri alma zorunluluğu olduğu için de ya eve gittiğinde ya da hafta sonu almak zorunda kalıyorsun. İster istemez işi eve taşıyoruz yani. Çünkü müdür iş saatleri içerisindeki performansının başka işler yüzünden düşmesini istemiyor. Şimdi ben sana nasıl günlük ortalama çalışma süremiz 9 saat diyeyim. Bu bir de en küçük örnek. İşler yetişmediği zaman ya da acil çıkan durumlar karşısında sürenin artmasından bahsetmiyorum bile.”

Çalıştığı bankada hafta sonları çalışılmadığını söyleyen E5 ise belirlenen hedef doğrultusunda işin belirli bir zaman dilimi içerisinde yetiştirilmesi gerektiğini öne sürmekte bu nedenle de işin yetişmesi için kimi zaman çalışma saatlerinin ister istemez sarktığını ifade etmektedir.

“Banka içerisinde belirlenen bir iş planı var. Normal olan hedeflenen süre içerisinde o işin bitmesidir. Aksi halde verimsiz olduğun düşünülür. Şimdi ben de arada hafta sonları çalışıyorum. Ben işimi sevdiğim için bana çalışmak zor gelmiyor. Bu bir zorunluluk değil. Sonuçta senin performansını etkilediği için sen de ister istemez çalışman gerektiğini düşünüyorsun. Boş zamanlarda çalışmasan olur mu? Evet olur. Ama işler de bir şekilde bitmek zorunda. Nasıl planlayacağın sana kalmış. Bununla ilgili herhangi bir baskı yok yani. Baskı yok

dediysem performansını etkileyeceğinden yine yetiştiremezsen müdüre hesap vermek zorunda kalabilirsin.”

K12 de benzer şekilde çalışma saatlerinin esnek olduğunu ve bu esnekliğin kendilerini nasıl etkilediğinden şu sözlerle bahsetmiştir:

“Normal koşullarda çalışma süremiz günlük 9 saat. Fakat biz hep bunun üzerinde çalıştık. Şu an çalıştığım birimde “Allah ne verirse” şeklinde çalışıyoruz. Sana net bir saat veremem ama emeğini sonuna kadar kullandıklarını söyleyebilirim. Sabah 8:00’de çalışmaya başlayıp gece 12’de bilgisayarını kapattığımı biliyorum. Bazen banka içerisinde büyük sistemsel geçişler olur. Örneğin IT departmanının bu şekilde geçişleri olduğunda sabah 8’den diğer sabaha kadar çalıştığımız vs. de oluyor. Hatta gece 3’te 4’te yöneticimize “şunları şunları yaptık” diye mail atmışlığımı biliyorum. Bu da öyle az buz olmaz yani... Belirli dönemlerde hep böyle çalışıyoruz.”

Ayrıca mülakattan elde edilen bulgulara dayanarak işin üzerindeki denetim yetkisinin sanayi üretiminde ustabaşının gerçekleştirdiği denetim yetkisinden oldukça uzaklaştığı görülmektedir. Burada işe ilişkin tüm sorumluluk çalışanların omuzlarına yüklenmiştir. Zaman ve mekân üzerinde gerçekleşen esnekleşme her ne kadar çalışanların hayatını kolaylaştırır gibi görünse de aslında dezavantajlı bir duruma yol açmaktadır. Sorumluluk artışı ile gerçekleştirilen yeni denetim biçimi hizmet sektöründe hem kendisini gizlemeyi başarmış hem de yine fazla yüklenen sorumluluk nedeniyle kişide hep daha çok çalışması gerektiği algısı oluşmuştur.

Omay (2008: 126) boş zamanı; “çalışma için yenilenme, stresten uzaklaşma ve tekrar çalışma için gereksinim duyulan gücü toplama amaçlı ihtiyaç olan zaman” olarak tanımlamış olsa da pratikte ne yazık ki bu ihtiyacı gidermek çalışanlar açısından pek mümkün olamamaktadır. Bu görüş mülakat sonucu elde edilen görüşlerle de desteklenmiştir. Mülakat sürecinde pek çok çalışan boş zamanlarında çoğunlukla işe ilişkin şeyler düşündüklerini hatta bunların çoğu zaman sohbetlerine yansıdığını dile getirmişlerdir. Katılımcılar arasında “terfi almak için daha neler yapılabilir kendimi daha fazla nasıl geliştirebilirim”in yollarını arayanından (E2, K2, K5, K8, K11); işin yürütülmesine ilişkin fikir geliştirmeye çalışanlara (E4, E7, K6, K7, K12, K13), sonunda alacağı puan ile kariyerinde yükselmeyi sağlayacak sınavların aklından hiç çıkmadığına değinenlerden (E5, K9); yarım kalan işi nasıl tamamlayacağımın hesabını yapanlara (K4, E1, E3) kadar pek çok örneğe rastlanmıştır. Örneklerde durumlar farklı olsa da kişilerin buluştukları ortak nokta neredeyse

hepsinin boş zamanlarında fiziken, ruhen ya da zihnen işe ilişkin faaliyetlerle meşgul olmalarıdır.

Sarıpek (2016: 122) “Zaman Baskısı Altında Çalışma ve Boş Zaman Algısı” adlı çalışmasında günümüzde insanların zihinlerinin çalışmadıkları zamanlarda dahi işleriyle meşgul olduğunu ifade etmektedir. Sarıpek’e göre çalışanların boş zamanı sermaye tarafından kolaylıkla denetlenebilmekte ve yönetilebilmektedir. İş yaşamında esnekleşme ve beraberinde ortaya çıkan çalışma biçimleri emeği rahatlatmaktan çok, daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir. Tam zamanlı üretim, performans değerlendirmesi gibi yöntem ve uygulamalar boş zamanın kontrolünü dolaylı olarak sermayeye aktarmaktadır. Ayrıca yaşam boyu öğrenme gibi yönetim felsefeleri kişilerin çalışma algısı üzerinde son derece etkili olmaktadır. Buna bağlı olarak çeşitli sertifika programları, kişisel gelişim seminerleri, çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik bilgisayar, yabancı dil kursları gibi kurslar popüler hale gelmektedir. Kısacası boş zaman, emeğin kendisine değil aslında sermaye adına değer yaratacak bir kısır döngüye girmektedir.

Aşağıda konuya ilişkin örnek teşkil etmesi açısından K11’in ifadelerine yer verilmiştir:

“Mesela bizim yetkilimiz günceli sürekli takip etmemizi istiyor. O yüzden eve gittiğimde ya da hafta sonları şöyle bir internette takıldığım araştırma yaptığım çok oluyor. Çünkü arada sorular sorup dikkatimizi ve bilgimizi ölçmeye çalışıyor. Ben de hazırlıksız yakalanmamak için araştırma yapmaya, öğrenmeye çalışıyorum. Bilgiye ulaşmak artık çok kolay. Telefon hep elimizde. Ee internet sıkıntımız da yok. Bir de bunun kariyerim açısından da bana avantaj sağlayacağını düşünüyorum. Genel itibarıyla bu şekilde çalışıyorum ben.”

Katılımcı görüşlerine göre; Omay’ın (2008) çalışma düzeni tarafından emeğe verilen zaman olarak bahsettiği boş zaman yine sermaye tarafından karşılıksız olarak geri alınmaktadır. Üstelik emek bunu rıza göstererek yapmaktadır. K6 içinde bulunduğu kısır döngüyü şu sözlerle anlatmıştır:

“Boş zamanlarında işle ilgili sürekli kafanda bir şeyler oluyor. “Haftaya ne tarz bir program düzenlese? Dikkati arttırmak için ne gibi yeni yöntemler kullanabilirim?” vs bunlar işi geliştirmek için düşündüğüm şeylerden 2 örnek sadece. Ama aklına takılanlar sadece işin yürütülmesiyle de alakalı olmuyor. Aynı zamanda kendinle de ilgili şeyler düşünüyorsun. Mesela “Yöneticimle bu tarz çalışmaya daha ne kadar dayanabilirim? Acaba terfi almasaydım daha mı

mutlu olurdu?” falan filan... Bunlar hep kafada dönüp duruyor. Sonra bir bakıyorsun hoop pazartesi gelmiş çatmış sen yine işinin başındasın. Sürekli iş düşünmek senin o ortamdaki kopmanı bir şekilde engelliyor. Bu ister istemez senin yorgunluğunu da artırıyor. Önceki çalıştığım yerde böyle bir derdim yoktu. Sabah 9’da işbaşı yapar akşam 6’da işten çıkar eve giderdim. Sorumluluklar arttıkça o özgürlüğü de kaybetmeye başlıyorsun ne yazık ki... Kısacası “büyük başın derdi de büyük oluyormuş.” Onu anladım.”

Görüldüğü üzere çalışanlar boş zamanlarında ne fiziken ne ruhen ne de zihnen işten uzak kalamadıklarını dile getirmektedir. Kişiler her ne kadar bundan rahatsız olduklarını savunsalar da kendilerini aksini yapmaktan alıkoymadıklarını ayrıca eklemektedirler. Öyle ki bu durumun kimi zaman öğle araları ya da sigara / kahve molalarına da yansıdığı yine mülakatlarda pek çok kez ifade edilmiştir. Örnek olması açısından katılımcılardan E4’ün konuya ilişkin görüşlerine yer verilmiştir:

“Genelde molalarda iş arkadaşlarıyla birlikte oluyoruz. Özel hayata ilişkin sohbetlerimiz de oluyor. Ama işe ilişkin çok fazla sohbetimiz oluyor. Çünkü aynı iş ortamındasın. Anı o kişilerle paylaşıyorsun. İster istemez laf dönüyor dolaşılıyor bir şekilde işe geliyor. “Şu iş ne oldu?”, “Bu iş tamamlandı mı?” gibi pek çok konu konuştuğumuz oluyor.”

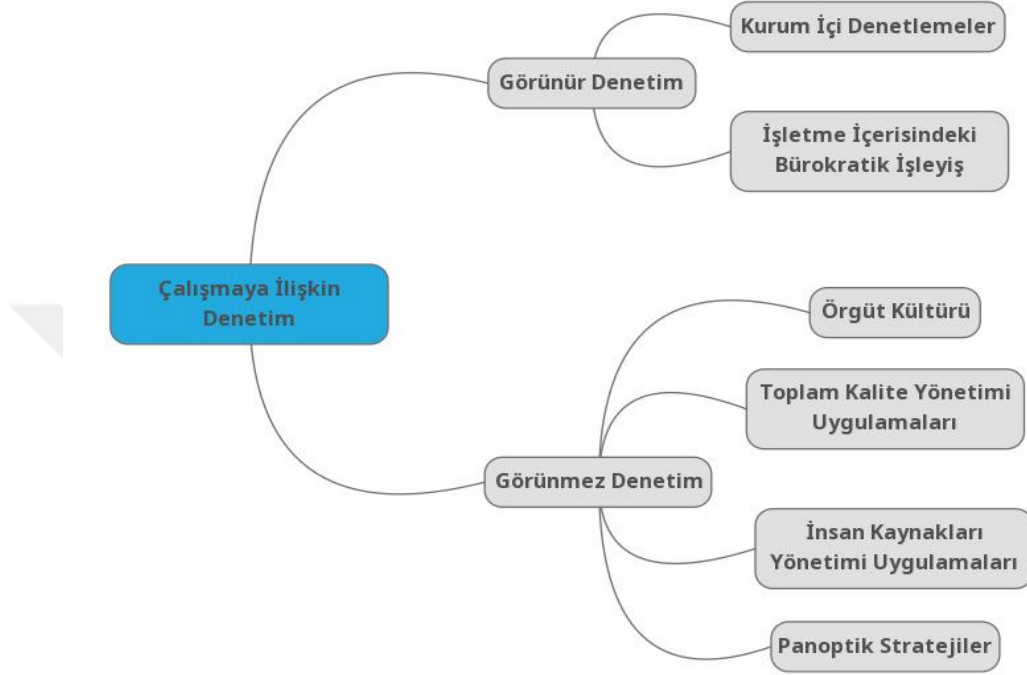
Konunun başından itibaren değindiğimiz örneklerden de anlaşılacağı üzere çalışanların boş zamanlarında dahi işe ilişkin pek çok konuya kafa yorduğu görülmektedir. Özetle, esnekleşme ile birlikte çalışma saatleri gün geçtikçe görünmez biçimde ve fark ettirmeden boş zamanı istila etmektedir. Görüşler literatürde rastlanan çalışmalarla da desteklenmiştir. Dolayısıyla sermaye boş zaman içerisinde de emekten faydalanır hale gelmektedir. Nitekim artı değer sürekli artmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerinin bir parçası olarak algıladıkları çalışma ve boş zaman arasındaki ayrımın flulaşmasına fırsat tanıyan yeni yöntem ve metotlar aynı zamanda görünmez denetimi rızaya dayalı biçimde meşrulaştırmaktadır. Mülakat sürecinde katılımcılardan 2. aşamada görünür ve görünmez denetimi tanımlamaları istenmiş fakat hiçbirisi görünmez denetimi tarif edememiştir. Devamında yöneltilen sorularla uygulamaların özüne indikçe aslında bunları birer işe ilişkin denetim şekli olarak tarif ettikleri saptanmıştır.

4.5.2.2. Çalışmaya İlişkin Denetim

Araştırmamızda çalışmaya ilişkin denetim görünür ve görünmez denetim olarak 2’ye ayrılmış ve bu şekilde incelenmiştir. Mülakatlardan elde edilen cevaplar kapsamında

ele alınan biçimiyle çalışmaya ilişkin denetim biçimleri ve bunların alt başlıkları Şekil 4.7’de görülmektedir.

Şekil 4.7. Çalışmaya İlişkin Denetim Biçimleri



Elde edilen bulgulara dayanarak söyleyebiliriz ki katılımcılar görünür denetimi oldukça basit haliyle ele almakta; görünmez denetimi bir denetim şekli olarak algılamamaktadır. Hatta katılımcılar bu denetim şeklini işlerinin bir parçası olarak işletme içerisinde uygulanan metotlar şeklinde değerlendirmektedir. Mülakatlar öncesinde yapılan literatür taramasında hangi uygulamaların denetim üzerinde rol oynadığı araştırılmış; katılımcılara bu araştırmalar neticesinde hazırlanmış sorular yöneltilmiştir.

Günümüzde sermaye, emek üstündeki tahakkümünü teknik ve bürokratik denetim araçlarıyla baskı ve zor kullanarak uygulamaktan ziyade ideolojik kontrol mekanizmaları aracılığıyla sağlamaktadır. Temelde ideolojik kontrol mekanizmaları denetimi gizli hale getiren uygulamalardır. Böylelikle emeğin kontrol mekanizmalarına rıza göstermesi kolaylaşmaktadır. Nitekim katılımcıların görünür denetim olarak değerlendirdikleri denetim şekli yalnızca bilinç düzeylerinde algılayabildikleri bir denetim şeklidir. Görünmez denetim olarak ifade ettiğimiz bölümde ise katılımcılar adı geçen uygulamaları denetim aracı olarak

değerlendirmemişlerdir. Aksine bu uygulamaları işlerinin bir parçası olarak gördüklerini vurgulamışlardır.

Aslında çalışanların işletme içerisinde uygulanan yöntem ve metotlara gösterdikleri bu rıza denetimi görünmez kılmakta; sermayenin ve yönetimin işini kolaylaştırmaktadır. Mülakatlardan elde edilen bulgular katılımcıların görünür denetimi kurum içi denetimler ve bürokratik işleyişten kaynaklı üst yönetimin denetimi olmak üzere 2 başlıkta sınıflandırdığına işaret etmektedir. Yine aynı bulgular görünmez denetimin daha karmaşık ve grift bir yapıya sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Görünmez denetimin bu çetrefilli yapısı denetimi gizlemekte ve hatta emeğin artık değer üretmesi için rıza göstermesini farklı yöntemlerle teşvik etmektedir.

4.5.2.2.1. Görünür Denetim

Yapılan mülakatlarda görünür olarak algılanan denetimlerin işin denetimi ya da çalışanların denetimi şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Katılımcılar denetimlerin farkında olmakla beraber bu denetimleri zaten olması gerektiği ve faaliyet gösterilen sektörün özelliği olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle katılımcılar aslında denetimin özünde iyi bir amaca hizmet ettiğini vurgulamaktadırlar. Denetime rıza göstermesinin nedenlerini açıklayan K5 görüşlerini şu cümlelerle izah etmiştir:

“Finans sektöründe işin sorumluluğu ağır öncelikle bunu bir kenara koyalım. Eğer sen bunun bilincinde olursan o zaman denetimi kabul ediyorsun. Ee sana eğitim veriyor; olanaklar sağlıyor. Senden de sadece işi doğru yapmanı ve işe kendini vermeni bekliyor. O yüzden de sürecin nasıl işlediğini de bir şekilde kontrol etmek zorunda.”

Görüşme yapılan diğer katılımcılar da K5 ile benzer görüşleri dile getirmişlerdir. Yine pek çoğu denetimin, sektörün doğasında ön kaynaklanan bir özellik olması nedeniyle sıkı bir biçimde uygulanması gerektiği görüşüne sahiptir. Denetimi kimin uyguladığı sorusuna ise katılımcılardan kademeli biçimde var olan hiyerarşi içerisinde yöneticiler tarafından denetimin gerçekleştirildiği bulgusuna erişilmiştir. Fakat söz konusu hiyerarşi kontrolün uygulanmasında aynı keskinlikle sürdürülmemektedir. Nitekim denetim çalışanlar tarafından kabul edilmekte; fakat bu denetim ve kontrolün baskıcı özelliği reddedilmektedir. Ayrıca katılımcılar, yönetici tutum ve davranışlarının bireysel performansları üzerinde oldukça etkisi olduğunu

belirtmişlerdir. Onlara göre despot ve baskın karakterli bir yönetici ile çalışmak işlerini zorlaştırmakta; bunun aksine destekleyici ve güven verici bir yönetici ise işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlamaktadır.

İşte Burawoy (2015) da “Üretim Siyaseti” adlı eserinde buna dikkat çekmektedir. İşletmelerde despotik denetim biçimi yerine hegemonik denetime başvurulması çalışanların kendilerini denetleniyormuş gibi hissetmemelerine yardımcı olmaktadır. Ya da bu denetimi hissetseler dahi süreci normal karşılamalarıyla sonuçlanmaktadır. Katılımcıların görünür olarak algıladığı denetim şeklinde görünmez olan da tam olarak budur.

Denetim ve kontrolün, çalışan sorumluluk alacak seviyeye gelene kadar yöneticiler tarafından bazen baskı altında tutularak bazen de hareket özgürlüğü tanınarak uygulanması gerektiğini düşünen K7 düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

Çalışırken genelde sorumluluk bizde. O nedenle rahat bir çalışma ortamımız olduğunu söyleyebilirim. Verdiğin her karar sorgulanmıyor. Ama yine son söz müdürün. Arada gerçekleştirilen toplantılar kimin sürece ne kadar hâkim olduğunu gösteriyor zaten. Yaptığın işte çaylaksan daha çok izleniyorsun ya da kontrol ediliyorsun. Denizde yüzmeyi yeni öğrenen bir çocuk gibi düşün. Önce anne ya da baba çocuğa kolluklarını takar ve kucağında taşır değil mi? Sonra yavaş yavaş alışıncaya kucağından indirir. Suyun üstünde durmayı başarinca da kolluklar çıkarılır. Tamamen güven verdiğinde ise artık o çocuk tek başına denize girmeye başlar. İşte tam olarak böyle bir şey. Sorumluluk alabildiğini gösterdiğinde bir yere bağlı oluyorsun ama sorumluluk tamamen sende oluyor. Diğer türlü attığın her adımda bilgi vermek zorunda kalırsın, sürekli izlenirsin ya da verdiğin kararları sürekli bir üst birime danışman gerekir.”

Çalışanlara ne tür bir denetim ve kontrol süreçlerinden geçtikleri sorulduğunda kişilerin banka içerisinde gerçekleşen denetimleri görünür denetim olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Bunlar katılımcılar tarafından kurum içi denetlemeler ve üst yönetimin denetimi olarak sınıflandırılmıştır.

- Kurum İçi Denetlemeler

Yapılan mülakatlarda denetim denilince çalışanların aklına ilk olarak kurum içi denetimlerin geldiği ve yöneltilen soruyu bunun üzerinden cevapladıkları görülmüştür. Cevaplanan sorularda ortaya çıkan hâkim görüş ise; kurum içi denetimlerin teknik bir denetimden öteye geçmediği yönünde olmuştur.

Katılımcılar tarafından ilk olarak bankaların genel müdürlük düzeyinde gerçekleştirilen denetimlerin her yıl belirli dönemlerde yapıldığı belirtilmiş; yine bu tür denetimlerin olağan kabul edildiği görülmüştür. Katılımcılardan K2'nin kurum içi denetimlere ilişkin görüşleri denetimlerin sürekliliğine ve yoğunluğuna ışık tutmaktadır:

“Bankada bir iç kontrol birimi var. Yaptığın her iş onların kontrolünden de geçiyor. O yüzden her yaptığın işin bir açıklaması olmalı. Ayrıca yaptığın her işlem girdiğin sistem vs hep kontrol altında. Bizim sisteme giriş yaptığımız saatten tut incelediğimiz belgeye kadar her işlem kaydediliyor. Hepimizin kendine ait kodları var. O kodlar incelenen belgelerde görülüyor. Bence böyle olması çok mantıklı. Çünkü yapılacak en küçük hata bile senin başına iş açabilir.”

E6 ise yine kurum içi denetimlere işaret ederek dönemler halinde gerçekleştirilen teknik denetimlere vurgu yapmıştır:

“Kurum içi denetimlerimiz oldukça fazla. Özellikle yurtdışından denetim için gelenler oluyor. Genel müdürlük bu açıdan çok fazla denetim geçiriyor. Sistemler inceleniyor. Eksiklikler saptanmaya çalışılıyor. Her bölümün kendine ait olan iş akışları var. Örneğin yaptığın işlemler, yazılan raporlar inceleniyor. Talimatlar vs. kontrol ediliyor. Bunlar daha çok teknik anlamda yürütülen denetimler. IT'nin sistem kontrolleri yapılıyor.”

Görüşmeler ilerledikçe yapılan denetimlerin yalnızca belirli dönemlerle sınırlanmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılar özellikle teknik denetim açısından sürekli denetimin varlığından haber olduklarını; ama işin gereği durumu kabullendiklerini ve bu gerçeğin farkında olarak çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin E1'in şu sözleri görüşmelerde teknik denetimin boyutuna ilişkin en dikkat çekici ifadelerden biri olmuştur:

“Herkes yoğunlukla denetlendiğinin farkında aslını istersen. Farkında da kimse buna aldırış etmeden çalışıyor. Çünkü sürekli denetlendiğini düşünerek işine konsantre olamazsın. Hata yaparım korkusu panik yaratır insanda.”

K7 de E1'e benzer şekilde sistem üzerinden denetimlerin sıklıkla gerçekleştirildiğine dikkat çekmiştir. K7 fazla mesailerin sürekli olması durumunda; İK'nın ya da kontrol biriminin hem sürekli fazla mesai yapan birimin yöneticileriyle hem de çalışanın kendisiyle irtibata geçtiğine değinmiştir. Böyle bir durum karşısında üst yönetimin

fazla mesaiye kalmanın nedenlerini dahi sorguladığı ve denetimlerini görünür biçimde gerçekleştirdiği dikkatlerden kaçmamaktadır:

“Amirine haber verdiğin ve çalışmak için sistemde kaldığın her saat için mesai ücreti alırsın. Fakat bunda şöyle bir durum var: Mesai yaptığın süre içerisindeki tüm hareketlerin sisteme işlendiğinden işini olabilecek en kısa zamanda halletmen gerekiyor. Nasılsa fazla mesai yazıyor diye uzatma şansın yok. Bir de şu var: mesaiye girdiğinde illaki geri dönüş alırsın (özellikle İK’dan): “Yetişmeyen ne?, Niye bu kadar fazla mesaiye kalıyorsun?” diye soruyorlar. “Bir aksaklık mı var?, Neyi yetiştiremiyorsunuz?, Performansınız mı düşük” diye. Ama anlamlı sürelerde mesai yaparsan ya da mesai yapma nedenin geçerli bir nedense o zaman sorun yok. Ücretini alıp çalışmaya devam edebilirsin.”

Farklı katılımcılarda da K7’nin görüşlerine benzer görüşlere rastlanmıştır. Kişiler bu tür bir denetimin üzerlerinde baskı oluşturmadığını dile getirmişlerse de fazla mesaiye kalmanın yönetim tarafından hoş karşılanmadığı bilinciyle hareket etmektedirler. Benzer bir sonucu Nurol’un (2014: 189) çalışmasında da görmek mümkündür. Nurol, teknik denetimin amacı ile paralel olarak bilgisayarla yürütülen işlemlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmeye çalışıldığını savunmaktadır. O yüzden yapılan işlemler, işin tamamlanma süreleri gibi verimlilik ve etkinlik bazlı veriler sistemde sürekli olarak kayıt altına alınmaktadır. Dolayısıyla yapılan işlerin süresi, işin planlanması aşamasında az çok belli olduğundan (K7 örneğinde olduğu gibi) sürenin aşılması, fazla mesai gibi işlemler de incelenmeye tabi tutulmaktadır. Teknik denetimin yönetime her türlü kolaylığı sunduğu, belirli algoritmalar sayesinde emeği sıkı takip altına aldığı kolaylıkla görülmektedir. Böylelikle yalnızca günlük çalışma saati ya da iş yoğunluğu değil aynı zamanda sermayeye maliyet oluşturabilecek çalışmaya yönelik gereksiz davranışların da önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır ki bankaların genel müdürlük birimleri merkezi denetimin teknik yönüne bir hayli önem göstermektedir. Ayrıca katılımcı görüşlerinde çalışanların teknik denetimin esnekliği sayesinde pek çok açıdan sıklıkla denetlendiği rahatlıkla fark edilmektedir. Greenbaum (1999: 86) da benzer bir görüşü ifade etmektedir. Ona göre bilgisayar tabanlı teknolojilerin gün geçtikçe üretim sürecinin bir parçası halini alması, veritabanlarının birbirine bağlanması ve bankanın küresel ağ sisteminin kurulması çalışanları teknik olarak denetim altına almayı her açıdan kolaylaştırmaktadır.

Mülakat bulgularından elde edilen ve teknik denetime atıfta bulunan bir diğer sonuç ise yöneticilerin sık sık panoptik uygulamalara başvurusudur. Panoptik uygulamalara görünmez denetim uygulamaları içerisinde kapsamlı bir biçimde yer verilmiştir. Fakat burada bahsetmemizin asıl amacı çalışanların bu uygulamaları kısmen görünür olarak nitelendirmeleri ve farkında olduklarının altını çizmektir. Bazı katılımcılar yöneticilerinin uyarılarında kontrol edildiklerine dair ara ara bazı işaretler verildiğinin altını çizmişlerdir. Örneğin K12 görüşmesinde söz edilen konuya ilişkin ister evde ister ofis ortamında çalışsın yöneticilerinin kendilerinden sürekli çevrimiçi olmalarını beklediklerine ve sistem üzerinden çevrimiçi olup olmadıklarını sık sık kontrol ettiğine dikkat çekmiştir. Katılımcılardan E2 de benzer bir durumu şu cümlelerle dile getirmiştir:

“Aynı ekipte olduğum bir arkadaşım öğle aralarında bilgisayarını hiç kapatmaz. Yemeğini bilgisayar başında yemeyi tercih ediyor. O yüzden her daim aktif görünüyor. Ama başta da söyledim ya bu onun kendi tercihi. Yani kimse ona “sen otur çalışmaya devam et” demiyor. Fakat benim çalışma düzenim bundan çok farklı. Yalnız nedense birim içerisinde en çok çalışan oymuş gibi görünüyor. Çünkü yöneticimiz ne zaman sistemden açıp baksa aktif görünüyor. Elbette ki hepimizin işleri yetişiyor. Ama çalışana yönelik algı üzerinde çok etkisi oluyor bu tip kontrollerin...”

Katılımcı ifadelerinde de yer aldığı üzere çalışanların yaptıkları her sistemsal işlem teknik denetimler vasıtasıyla izlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Zaman zaman yöneticilerin bu tür denetimlere başvurarak çalışanlarını eşzamanlı olarak izledikleri dahi anlaşılmaktadır. Denetimin teknik ya da teknolojik özelliğinin yanı sıra çalışanların yönetim tarafından sürekli analiz edilmesinde teknik denetimin beşeri yanına yapılan vurguyu göz ardı etmemek gerekir. Evet denetimde teknik desteğin önemi özellikle sermaye açısından yadsınamaz. Fakat bu tür bir denetimin emek üzerindeki yaptırım gücü beşeri bir aracı vasıtasıyla sağlanmaktadır. Emeğin bu aracıyı kabul etmesi ve riayet göstermesi ise ancak rızası ile mümkün olabilmektedir.

- İşletme İçerisindeki Bürokratik İşleyiş

Görüşmeler sırasında katılımcıların denetimin görünürlüğü açısından özellikle vurguladıkları bir diğer nokta; bürokrasinin üretim süreci içerisinde keskin bir biçimde hissedilişi ve işin yürütümüne kurallar çerçevesinde müdahil olmak durumunda kalmaları olmuştur. Banka içerisinde bürokratik denetimin nişanesi olarak *yazılı*

kurallar ve prosedürler her durumda çalışanların karşısına çıkmakta hatta değişen ekonomik konjontüre ayak uydurmak adına sürekli güncellenmektedir. Bu da çalışanların sürekli değişen sisteme kısa zamanda adapte olmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin E5; kurallara uymanın getirdiği zorunluluk ile üretim sürecinin sık sık kesintiye uğrayışını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Burada bürokratik işleyiş çok keskin. Kafana göre hareket edemiyorsun. Yönetmeliklere ya da banka içerisinde kurallara bağlı kalarak hareket etmen gerekiyor. Müdürler de aynı şekilde bu kuralların dışına pek çıkmak istemiyorlar. Çünkü kuralın dışına çıkmak demek “Bunun sorumlusu benim. Altına imzayı atarım.” demek. Ama kimse bunu kolay kolay yapmaz. Sen de çalışırken ister istemez o bürokratik engele takılıyorsun.”

K7 de bürokratik işleyiş içerisinde kurallara dayalı biçimde çalışmanın kendisi üzerinde yarattığı sınırlayıcı etkiyi benzer cümlelerle ifade etmiştir:

“Üzerini çizebileceğim en önemli konu burada kurumsallık ve bu kurumsallık esneme payı bırakmıyor sana işin yürütülmesi esnasında. İş kişiler üzerinden değil kurallar üzerinden yürüyor. Öyle olunca belirli sınırlar içerisinde ne yazık ki hareket etmek durumunda kalıyorum. Süreci bu şekliyle kabullenmemin en önemli nedeni de bu. Muamele herkese karşı aynı yapılıyor. İlişkilerle yürümüyor iş kurallarla yürüyor.”

Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak ilgili literatür incelendiğinde benzer bir tespiti Nurol’un (2014) çalışmasında da rastlanmıştır. Nurol, özellikle finans sektöründe uyulması gereken kuralların oldukça fazla olduğuna dikkat çekerek dikte edilen bu kuralların çalışanların hareket kabiliyetini sınırladığına vurgu yapmıştır.

Bürokratik işleyişe yönelik olarak katılımcıların kurallar ve prosedürlerden sonra en fazla dikkat çektiği ikinci nokta ise; çalıştıkları bankaların genel müdürlükleri içerisinde *kurumsallaşmış hiyerarşik yapının varlığı* olmuştur. Bu konuda katılımcıların görüş birliğine vardıkları ortak nokta; üst yönetimin denetim ve kontrol yetkisini kademe kademe kullanmalarıdır. Öyle ki katılımcılardan E1 hiyerarşik yapı içerisinde işlerin nasıl yürütüldüğünü ve bunun kendi çalışma sistemini nasıl etkilediğini açık bir biçimde ifade etmiştir:

“Bizim birimde bir benim üstümde çalışan yönetmenimiz var. Biz genelde yönetmenle muhattap oluruz. Onun üstünde de müdür bey var. Müdürümüz çok acele bir iş olmadığı müddetçe kendisi bizden bir şey istemez. Müdürle daha çok genel durum hakkında bireysel ya da toplu olarak toplantılar yaparız. Diğer

tarafıta iş akışını yönlendiren bizimle muhatap olan yönetmenlerdir. Herkesin görev tanımları bellidir: “Kim neyi nasıl yapacak? İş nasıl tamamlanacak?” Zaten zamanla işi öğrendikçe otomatiğe bağılıyorsun.”

E1’in ifadelerinden de anlaşılacağı üzere banka içerisinde hiyerarşik bir denetim mekanizması mevcuttur ve çalışanlara kademelendirilmiş yetkiler verilmiştir. Bu örnekten yola çıkarak daha pek çok katılımcının, görüşmesinde benzer ifadelere yer verdiği rahatlıkla söylenebilir. Yönetimin olası baskı ve uyarılarına karşı katılımcılarda gözlemlenen davranış şekli işlerine gereken özenden fazlasını gösterme biçiminde açığa çıkmaktadır. Fakat bunun nedeni tek başına korku ya da stres duygusu değildir. Yapılan görüşmelerde yalnızca 2 katılımcı baskı ve uyarılar karşısında korktuğunu ve stres yaşadığını ifade etmiştir. Onların dışında kalan katılımcılar farklı nedenlerden ötürü kendilerini baskı altında hissettiklerini vurgulamışlardır. (Örneğin; imajının zedenlenmesi, itibar kaybı vb.). Bu kişiselleşen algı ilginçtir ki bir sonraki aşamada katılımcılarda denetim ve kontrolün derecesinin artması gerektiği düşüncesine dönüşmektedir. Nitekim E5; üretim sürecinin herhangi bir anında karşılaşılabacak bir sorunun büyük problemler yaratmasına fırsat vermemesi adına denetimin zaruri olduğunu belirtmiştir.

Diğer yandan katılımcılar yönetimin uyarısına maruz kalınacak bir davranış sergiledikleri düşüncesiyle baskıyı kabule geçmektedirler. Bunda ast üst ilişkilerinde iletişimden doğan yumuşaklığın etkisi olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar kişiler genel müdürlük içerisinde keskin bir hiyerarşik yapıya işaret etmiş olsalar da emeğin kendini sermaye yerine koyarak düşünmesi ve ileride yönetici pozisyonunda kendini hayal etmesinin bunun üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan K2 konuya ilişkin şu cümleleri kurmuştur:

“Denetimi yalnızca kayıt altına almak olarak görmüyorum ben. Mesela arada teftişler de oluyor. Habersiz birçok kez genel müdür yardımcısının gelip birimi kolaçan ettiğine şahit oldum. Açık konuşayım ben de banka sahibi olsam çalışanların denetlenmesini isterdim. O yüzden bu bana çok afaki bir şeymiş gibi gelmiyor. Yöneticilerime bu konuda saygı duyuyorum. Özellikle iş konusunda çok disiplinliler. Böyle olunca onun sürekli bizi gözlemlemesi ve bazen baskıcı davranması beni rahatsız etmiyor. İşini yapıyor sonuçta. Biz de işimizi yapıyoruz.”

Görüşmelerden elde edilen verilerden de anlaşılmiştir ki kişiler bu hiyerarşik yapılanmayı işin özünde zaten kabul etmekte kendilerini yöneticilerin yerine koyarak verilen işler üzerindeki denetim yetkisini yok saymamaktadır. Wright (2016) bunu

sınıf ittifakına bağlar. Özellikle yönetici olabilme potansiyeli taşıyan çalışanların mevcut sınıf arzuları, konumları itibariyle egemen sömüren sınıfa daha yakın olmaktadır. (Benzer yaklaşıma ayrıntılarıyla görünmez denetim biçimlerinden örgüt kültürü içerisinde değinilecektir).

Ayrıca günümüzde değişen yönetici profili de emeğin sermayeye yaklaşımını farklılaştırmakta ve yine emeğin sermayeyi değerlendirme biçimini değiştirmektedir. Öyle ki yöneticilerin despotik tutumundan kaynaklanan çatışmacı yaklaşım yerini daha ılımlı bir iletişime bırakmakta hatta emeği suçu kendinde arar hale getirmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri birbirine oldukça benzerdir. Katılımcılardan K1 ve K4'ün söz konusu yönetici tutumlarına yönelik görüşleri ve kendileri üzerinde bıraktığı izlenimler benzer cümlelerde vücut bulmuştur:

K1: *“Bizim müdürümüz öyle sürekli odasında oturan, çalışırken bize hötsöt eden (despot demek istedi) müdürlerden değil. Ama gözü her yerde sanki adamın. Her şeyden haberi var. Arada “siz beni duymuyor zannetmeyin ben her şeyi görür duyarım”. diyerek takılıyor bize. Ama bazen toplantılarda öyle noktalara değiniyor ki durup düşünüyorsun “ben bunu ne zaman söyledim acaba” diye. Ya da kimden duydu acaba diyebiliyorsun. O yönden aşırı dikkatli... O böyle olunca sen de ister istemez dikkatli olmak zorunda kalıyorsun hata yapmamak için. Şikâyetçi miyim? Aslında değilim. Çünkü zaten adamın işi bu. Ben de olsam aynı şeyi yapardım.”*

K4: *“Eskiden öyle müdürler varmış ki böyle elinde sopa sınıfta gezen öğretmen misali. O zaman suçlu daha çok müdür oluyormuş. Çünkü çalışanlar çoğunlukla müdürün davranışlarına bağlı olarak hata yaptıklarını dile getirirlermiş. Şimdi ise durum çok farklı. Evet arada sana yine uyarılarda bulunuyor ama bu elinde sopası hadi çalışın köleler şeklindeki bir yaklaşımdan daha etkili oluyor. Neden dersen çünkü bu sefer sen kendini suçluyorsun. “Ben niye yapamıyorum. Ben yetersiz miyim” diye... Bunu kendimden pay biçerek anlatıyorum.”*

Görüldüğü üzere katılımcılar ve kurdukları cümleler değişse de yaklaşımlar hemen hemen aynı kalmaktadır. Kişinin kendisini ileride yönetici pozisyonunda görmek istemesi, yöneticilerin geçmişe nazaran çalışanlara daha ılımlı yaklaşımları, emeğin sınıf bilincinin zayıflaması; bunların hepsi bir araya geldiğinde emeğin sermayeye ve üretim sürecine bakışını farklılaştırmakta; hatta onu rıza göstermeye itmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bir başka sonuç ise işyerindeki bürokratik işleyişin aynı zamanda *çalışanların birbiri üzerindeki denetim yetkisine* de

yansımasıdır. Örneğin E2 banka içerisindeki bürokratik denetimin uygulanmasını, çalışanları da içine alacak şekilde genişletilmesi olgusu üzerinden açıklamaktadır. E2'ye göre denetim yalnızca üst yönetimin gerçekleştirdiği olgu olmaktan uzaklaşmakta; çalışanlar arasında ve birbirleri üzerinde uygulanır hale gelmektedir:

“Ekibe yeni birileri geldiğinde bu kişilere işin öğretilmesi ve takip edilmesi birim yöneticisi tarafından bir başka çalışana bırakılır. Mesela yakın zamanda A. ve Ş ekibe dâhil oldular. Yönetmenimiz bunu benim yapmamı istedi. Onların tüm süreçlerinden ben sorumluydum. Hatta yaptıkları hatalardan bile... Dolayısıyla onlar üzerinde bir denetim ve kontrol yetkim vardı. Hala da var. Ben bunun yetki verilen çalışan için biraz yorucu olduğunu düşünüyorum ama yeni gelenler için avantaj. Çünkü aynı birim içerisinde iş arkadaşının akışı öğretmesi bence daha kolay oluyor. Belki yetkilinin ya da müdürünün tutumundan çekinirsin ama iş arkadaşından çekinmezsin. Böyle olunca onlar da rahat rahat sorabiliyor aklına takılanları. Benim açımdan ise zor. Çünkü tüm sorumluluk bende. Bir de sadece bu işle uğraşmıyorum. Aynı zamanda ekip içerisinde iş akışı devam ediyor. Üzerimdeki görevleri de en iyi şekilde tamamlamam gerekiyor.”

Benzer ifadelerle K13'ün görüşmesinde de rastlanmıştır. K13, herhangi bir yönetici pozisyonuna sahip olmasa da ekip içerisinde bulunan ve *junior* olarak tabir ettikleri çalışanların denetiminden sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Banka içerisinde yeni işe alınan kişilere junior olarak hitap edildiğini belirten K13 bu tür çalışanların gelişimlerinin de kendilerinin sorumluluğuna verildiğini belirtmiştir. İşe yeni alınmış çalışan ile birim yöneticisi arasında köprü görevi üstlenen katılımcı bunun bazen zorlu bir göreve dönüştüğüne ve yapılan en küçük bir hatanın bile yetki verilen çalışanı bağladığına dikkat çekmektedir.

“Bazen, işi junior'a anlatana kadar ben yaparım daha iyi dediğim de çok olmuştur. Fakat birilerinin birilerine işi öğretmesi, göstermesi gerekiyor. Yöneticin de bu kişi sen olacaksın dediğinde ne yazık ki onun yapılması gerekiyor. Bu yüzden ekipte çok zorladığım arkadaşım olmuştur. Çünkü bir şey olursa yapılan hata direkt seni bağlayacak.”

Aslında burada bir gizli denetim dahi mevcuttur. Fakat işletme içerisindeki uygulamaların emeğin denetimini sağlamak amaçlı yapıldığı neredeyse hiçbir katılımcı tarafından fark edilmemiştir. Nitekim K13 üzerindeki sorumluluğu şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Örneğin ben yanımda çalışan kişiye bazen araştırması için konular veriyorum projeye alakası olan. Sonra da soruyorum. “Onu araştırdın mı? Buna baktın

mı?” diye. Sonra da yöneticime de bilgi veriyorum. Şu konuda eksik. Kendini bu alanda geliştirmesi gerekiyor diye. Bu ister istemez bana zaman anlamında bir külfet oluyor açıkçası. Çünkü hem kendi çalışmalarımı yönlendirmem gerektiği gibi aynı zamanda çalışma arkadaşımı da kontrol etmem ya da yönlendirmem gerekiyor. Bazen işi ona veriyorum. Bak diyorum bu iş senin ne kadar iyi olabileceğini göster. Ama bazen de zıvanadan çıkıp “Sen neye bakıyorsan bak ben hepsine kendim bakarım” da diyebiliyorum. Ama işte ona da işi öğretmek zorundasın. İşin de yetişmesi gerekiyor. Ama seni bölüyor tabi ki bu işler. Öyle olunca da

Çalışmaların ekip işi olduğunu söyleyen E1 ise performans artışında kolaylık sağlayacağı düşüncesinden hareketle bu yetkinin çalışanlara verildiğini savunmuştur:

“Her çalışan aynı ivmeye sahip değil. Bu yüzden verimlilik arası da değişkenlik gösterebiliyor. Fakat işimiz takım çalışması olduğu için toplam verime vurduğumuzda o zaman düşük bir verim çıkıyor ortaya. Öyle olunca da mesela bir kişinin verimi düşük olduğunda tüm takımı etkiliyor. Bu sefer onun açığını senin kapatman gerekiyor. İşin bitiş süresi açısından da sorun oluyor bu durum. Aksi takdirde yöneticine hesap vermek durumunda kalırsın. O yüzden çalışanlar üzerinde baskı yapmak sana kalıyor. Ama bunu da öyle kolay yapamazsın. Çünkü çalışma arkadaşın üzerinde yaptırım gücün sınırlı. O zaman baskının niteliği değişiyor. “Hadi baba yapabilirsin. Hadi millet başarabiliriz.” gibi gaz vermeye başlıyorsun.”

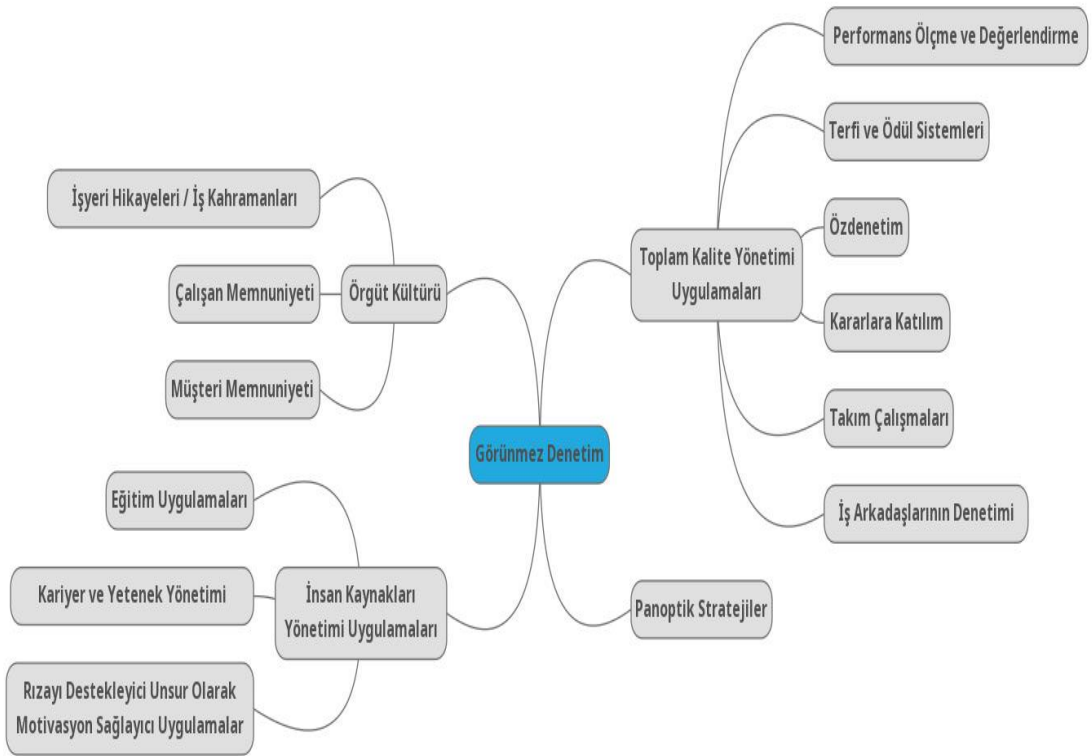
Örneklerden de anlaşılacağı üzere benzer işi yapan çalışanların arasında dahi bir hiyerarşik yapının oluşması yönetim tarafından sunulan yapay yöneticiliğin emek tarafından içselleştirilmesi amacını taşır. Dolayısıyla bu, kurmaca hiyerarşiden fazlası değildir. Çalışanların görünür denetim olarak algıladıkları denetim şeklinde dahi araçlar yavaş yavaş flulaşmaya başlamış; emek-sermaye sınırları birbirine karışmıştır. Öyle ki birazdan da üzerinde duracağımız uygulamalarla yönetimin denetim yetkisi zamanla ve fark etmeksizin üretim sürecinde kullanılan tekniklerin içerisine gizlenmiştir. Aslında bu uygulamalar derinlemesine incelendiğinde denetimin ve kontrolün ne kadar flu ama bir o kadar da yoğun ve baskıcı olduğunu gözler önüne sermektedir.

4.5.2.2.2. Görünmez Denetim

Mülakatlardan elde edilen bulgular doğrultusunda işletme içerisinde yer alan bazı uygulama ve stratejilerin çalışanlar üzerinde birer denetim şekline dönüştüğü tespit

edilmiştir. Şekil 4.8’de görünmez denetim olarak tespit edilen uygulamalar yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu uygulama ve stratejiler görünmez denetimi sağlamak üzere başvurulan değişkenler olarak ele alınmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcılar her ne kadar sözü edilen uygulama ve stratejileri bir denetim şekli olarak açıkça ifade etmemiş olsalar da kişilerin ifadelerinde bunların nasıl birer denetim şekline dönüştüğü anlaşılmaktadır.

Şekil 4.8. Görünmez Denetime Dönüşen Uygulama ve Stratejiler



Mülakatlarda en çok dikkat çeken; çalışanların üretim sürecinin işbirlikçi ve özgür yapısına yönelik vurgusu olmuştur. Yine mülakatlarda çalışanlar tarafından rızadan beslenen bir emek süreci resmedilmiştir. Fakat bu resmin ardında despotik denetim, çalışanların rızası altına gizlenmiş bir emek rejimine dönüşmektedir. Sermaye bunu yaparken çalışanların hegemonik denetim araçlarını işin gereğiymişçesine algılaması için pek çok uygulamaya başvurmaktadır. Bunlardan ilki örgüt kültürüdür.

- **Örgüt Kültürü**

Farklı bankaların genel müdürlük çalışanları ile yapılan mülakatlarda katılımcılardan elde edilen ortak görüş; kişilerin çalıştıkları banka içerisinde hâkim bir kültürün bulunması ve bu kültürün daha işe alımla birlikte verilen eğitimlerde aşılınmaya

başladığı yönünde olmuştur. Bu da bankaların daha ilk andan itibaren çalışanlarını kendilerine has kurum kültürü ile şekillendirmek için çaba sarf ettiğini göstermektedir. Bu çabanın sonuçları doğrudan işe alımla birlikte çalışanlara yansımakta; onları ister istemez etkisi altına almaktadır. Böylece örgüt kültürü vasıtasıyla temel kurumsal değerlerin içselleştirilmesi sağlanmaktadır. Çalışanların performansları ve işletmeye yararlılıkları da başlangıçtan itibaren kendi sorumluluklarıymışçasına teşvik edilmektedir (Willmott, 1993: 522). Leidner (1999: 87) ise örgüt kültürünün, kimi zaman direnme pratikleri üzerinde dahi etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre çalışanlar yönetimin kontrol çabalarına karşı ironik bir tavır aldıklarında bile, iyi aşılınmış bir örgüt kültürü çalışanların duygu ve davranışlarını etkileyebilmektedir.

Örneğin K4 işe girişle birlikte banka tarafından verilen eğitimlerde yardımlaşmanın hâkim bir örgüt kültürü olarak uygulandığını vurgulamıştır. K4 sözünü ettiği durumu şu şekilde dile getirmiştir:

“Banka içerisinde yardımlaşma kültürü bizde sıklıkla üzerinde durulan bir konu. Ben bu kültürü oldukça benimsedim. Sadece kendi birimimde değil farklı birimlerde çalışan arkadaşlara da yardımcı olmaya çalışıyorum. Bankada bunun üzerine sıklıkla vurgu yapılıyor. Böyle çalışınca sadece kendim için ya da o kişi için bir şey yapıyormuş gibi değil de banka için bir katma değer yaratıyormuşum gibi hissediyorum.”

Katılımcılardan toplanan verilerde örgüt kültürüne ilişkin birazdan da üzerinde duracağımız üzere pek çok farklı örneğe rastlanmıştır. Örneğin; kariyerini bankacılık sektöründe şekillendiren ve bugüne kadar farklı birkaç bankada çalışma fırsatı bulduğunu söyleyen E4, gözlemlerine dayanarak söz konusu kültürlerin bankadan bankaya farklılık gösterdiğini belirtmiştir. E4’e göre bunlar bankadan bankaya farklılık gösterse de hepsinde gördüğü ortak davranış çalışanlarını bir kültür nosyonu altında toplamaya çalıştıkları olmuştur. Ona göre her banka belirlediği vizyon ve misyonlarına göre hâkim kültürü şekillendirmektedir. Öyle ki E3 ve E5 hâkim kültürün kişinin hal ve hareketlerinin yanı sıra giyimine kuşamına dahi yansıdığına dikkat çekmiştir.

Katılımcılardan K7 ise kurum kültürünün etkisinin işe alım süreçlerine yansıdığını ifade etmiştir. Hatta sadece bununla da kalmamış söz konusunun kültüre duyduğu güvenle terfi, performans değerlendirme gibi konularda yönetimin kararlarını bile

sorgulama gereği duymadığını hatta bunun kendi çalışmalarına dahi yansıdığını şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Şimdi bizim bankanın inanılmaz iyi bir kadrosu var. Öyle boşu boşuna kimseyi işe alıp çalıştırmazlar. Çok iyi personel seçiyorlar. Bence bu bankanın başlı başına bir kültürü, geleneği olmuş. Eğer İK bir adamı alıp bir yere koyduysa sen o kararı sorgulamazsın bile. Aynı durum terfi vs. için de geçerli. O karar gerçekten iyi verilmiş bir karar oluyor. İK bu kültürü içselleştirmiş. Yalnızca İK mı? Yeri geliyor o ortak dilin bireysel olarak çalışmalarımıza bile yansıdığını görüyorum. Mesela bizde yardımlaşma çok önemlidir. Kendi takımında yer almasa bile farklı departmandan birine sana katkısı olup olmayacağına bakılmaksızın yardım edersin. İşte anlatmak istediğim bu. İster istemez senin içine işliyor bunlar.”

K4 ve K7'nin görüşlerinin literatürde yansımaları görmek mümkündür. Örneğin Barker'a (1993: 412) göre takımlar kendi içerisinde kuruluş için işlevsel şekillerde hareket etmelerini sağlayan fikirler, normlar veya kurallar oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu ortak kurallar içerisinde kendilerine uygun davranışsal öncüller de ortaya çıkmaktadır. Kullanılan ortak dil değer temelli bir söylem yaratır. Bu değer içerisinde kişiler herhangi bir baskıya gerek duymadan davranışlarını yönlendirebilmektedir. Ayrıca yaratılan ortak değerler, yine kendi yarattıkları söylemler dâhilinde hareket ettikçe katlanır. İşbirliği ile yaratılan yeni fikir, norm veya kurallar; değer yüklü öncüller haline gelir ve bir denetim gücüne dönüşür. Aslında her ne kadar Barker bunu takımlar üzerinden açıklasa da aynı durumu yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı üzere örgüt kültüründe de görmek mümkündür.

Benzer ifadenin yansıması mülakat sürecinde de görülmüştür. Bu açıdan örgüt kültürüne yönelik en dikkat çekici örnek E7 'ye aittir:

“Mesela bizde haftanın bir günü sabah selamı var. O gün departmanlara bir yazı gönderiliyor. Yazının içeriği okunuyor. Bankanın vizyon ve misyonları, büyüme hedefleri hatırlatılıyor. Bir de her gün 'günün sözü' paylaşılıyor. Bu kişileri motive etmek ve kültürü yaşatmak amaçlı yapıldığı söyleniyor. Aksini iddia edemem. Çalışanlar arasında da bu kültür; başarılı olma, işin gerektirdiği özelliklere uygun çalışma düşüncesi ister istemez yerleştirilmeye çalışılıyor.”

Örnekten de anlaşılacağı üzere sabah selamı burada bir sembole dönüşmüştür. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2013: 51) göre bu tür semboller işletmeler içerisinde ortak tavır ve davranış gelişimini destekleyen, benzer duygu ve düşünceleri kodlayan iletişim araçlarıdır. Sembole dönüşmüş nesne ve davranışlar ise sermayeye yönetim

süreci ve kontrol sağlama noktasında yardımcı olmaktadır. Özellikle bilgi sağlama, mesaj iletme ve ortak değerler oluşturma söz konusu semboller aracılığıyla daha kolay şekilde aktarılabilir.

Verilen örnekler dışında görüşmelerde katılımcıların örgüt kültürünü kendi içerisinde 3 ayrı şekilde daha değerlendirdiği görülmektedir. Bunlardan ilki ve en yoğun gözlenen işyeri hikâyelerinin ya da iş kahramanlarının bir denetim aracına dönüşmesi olmuştur.

İşyeri Hikâyeleri / İş Kahramanları

Örgüt kültürünün bir parçası olarak fark yaratan davranışların takdir edilmesi çalışanlar açısından değerli görülmektedir ve örgüt kültürü içerisinde rızanın ilk kaynağı takdir edilme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisindeki örneklendirme biçimi yalnızca takdir gören kişiyi değil birim içerisindeki diğer çalışanları da dolaylı yoldan etkilemektedir. Çünkü bir gün başarılı bir davranış sergilediğinde takdir göreceği algısı kişinin motivasyonu üzerinde son derece etkili olmaktadır. Mülakata katılan kişilerin de sözü edilen konuya ilişkin ortak bir görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Katılımcılar bu tür durumlar karşısında gerek topluluk içerisinde gerek özel olarak birebir takdir gördüklerini vurgulamaktadır.

K1: Bizim kurumda farklı birimlerde senin iş akışınla alakası olmayan çalışma arkadaşlarına yardımcı olduğunda o birimdeki çalışanların uygun görmesiyle verilen bir ödül var. Geçen aylarda ben bu ödüle layık görüldüm. Bunu bir yöneticiden alsam bu kadar mutlu olamazdım herhalde. Bir de gün içerisinde kendi müdürüm aldığım ödülünden dolayı beni çalışma arkadaşlarım içinde tebrik edince mutluluğum ikiye katlandı. Onur duydum kendimle. İkisi de ayrı birer gurur kaynağı bence. Dahası için elimden geleni yapmaya hazırım...”

K13: “Geçtiğimiz yıl farklı bir birimde çalışırken bir proje yürütüyordum. O bölümden ayrılacaktım ama yönetimden projeyi benim devam ettirmemi istediler. Artık benim sorumluluğumda olmamasına rağmen ben o projeyi tamamladım. İş sahiplendiğim için bitirmem gerektiğini düşünüyordum. Projeyi sonuna kadar götürdüm. Sonunda yöneticimden herkesin içinde şöyle bir geri dönüş aldım: ... Hanım yapmak zorunda olmadığı halde projeyi başarıyla tamamladı. İş öyle bir sahiplendi ki proje bitene kadar farklı bölümden de olsa bize destek vermeye devam etti.” Bu beni çok motive etmişti. Gururu okşanıyor tabi insanın. İnsanları da özendiriyor bence. Çünkü takdir edilmek bence çok önemli çalışırken. İnsan da takdir edilmek istiyor açıkçası. Bir şey yapıyorsan en azından “Aaa bunu iyi yapmış” desinler yani. Bu diğer çalışanlar için de

yüreklenirici olabilir kanaatimce. Benim böyle örnek aldığım çok insan olmuştur. İş disiplinine hayran olduğum nasıl yapıyor diye takdir ettiğim kişiler yok değil.”

Takdir görmeyi ve örnek gösterilmeyi yine bankanın kurum kültürüyle ilişkilendiren K2 ise söz konusu ödül kazanma ve takdir toplama biçimlerinin kişi üzerinde motive edici olmasının yanı sıra yılsonunda kişinin performans puanını da arttırdığını ifade etmektedir. Pek çok katılımcı yine örgüt kültürü içerisinde rızanın bir diğer besleyicisi olarak performans değerlendirmeyi ileri sürmektedir. İlerleyen bölümlerde başlı başına bir rıza kaynağı olarak ele alacağımız *performans değerlendirme* burada aracı kaynak rolünde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin K5 bu aracı kaynağa yönelik görüşünü dolaylı yoldan dile getirmiştir. K5 performans puanlarına ek olarak yıllık izinler noktasında dahi çalışmalarıyla örnek gösterilmeye değer görülen kişilere izne çıkmak istedikleri tarihe ilişkin öncelik tanındığını ileri sürmüştür. Söz konusu takdir edilme şeklinin çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılması açısından aşağıda K12'nin görüşlerine yer verilmiştir:

“Biz yurt dışı bağlantılı bir bankayız. Geçen hafta bir arkadaşımıza Polonya'dan bankanın kendi kullandığı takdir sistemi üzerinden bir teşekkür yazısı geldi. Bu yurt dışında çok yaygın kullanılan bir sistem aslında. Takdir teşekkür yazıları daha çok bireyin kendisine gidiyor. Bankanın genelinde duyurusu yapılan bir şey değil. Ama şöyle oldu: Birim müdürü durumdan haberdar olduğu için birim içerisinde uygun bir zamanda gelip kişinin başarısını ekip arkadaşlarına da duyurdu. Hatta arkadaşımızın başarısı grup müdürümüzün bile kulağına gitmiş. O da gelip hepimizin önünde arkadaşımızı tebrik etti. Yani başarı saklı kalmıyor. Kalmasın da zaten. Özellikle yurtdışından böyle bir takdir ya da teşekkür almak bence motive edici bir şey.”

Diğer yandan bu tür örnekler kurum içerisinde ortak iletişim kanalları vasıtasıyla diğer çalışanlarla da paylaşılmaktadır. Böylelikle gerek kişinin başarılı davranışları onore edilerek devamı sağlanmakta; gerekse diğer çalışanların başarılı kişiyi örnek alıp kendilerinin de benzer çabayı göstermesi için teşvik edilmektedir. Öyle ki pek çok katılımcı bunun kendilerinde istek uyandırdığını hatta bu duygunun kendileri üzerinde itici bir güce dönüştüğünü dahi vurgulamıştır.

K4: *“Sadece bizim bankadaki çalışanların yer aldığı bir sosyal medya hesabımız var: Kurumsal bir Facebook gibi düşün. Mesela burada örnek gösterme çok olur. Örneğin birisi yetkililikten müdürlüğe terfi etti diyelim. O kişi burada fotoğrafı yayınlanır. Elde ettiği başarılar anlatılır, övülür, takdir edilir.*

Ya da diyelim ki çok iyi bir iş başardı birisi. O kişiyle röportaj yapılır, videosu konur vs. “Siz de bu tarz başarılarla imza atabilirsiniz” diyerek paylaşımlar yapılıyor zaten. Bir de burada bankanın A’dan Z’ye tüm çalışanları olduğu için yeri geldiğinde şubede çalışan bir gişeci bile “Bunları ben neden yapmayayım ki” diyebiliyor. O açıdan motive edici olduğunu söyleyebilirim. Ben bu tarz paylaşımları seviyorum. Aynı zamanda okuyorum. Kişilerin başarı öyküleri ilgimi çekiyor.”

Böyle bir takdir kültürünün özellikle işe başladığı ilk dönemlerde kendisini de etkilediğini belirten E4, kişinin kariyer gelişimi açısından kişiyi *gaza getirdiğini*; hedefleri olan çalışanların elinden gelenin fazlasını yapmak için işine dört elle sarıldığını vurgulamıştır. Bu örneklendirmeler ve takdir edilmeler ile kendini sürekli geliştirmesi gerektiği algısına kapıldığını söyleyen E5 ise yöneticiden duyacağı övgü dolu sözlerin kendisini motive ettiğini; hatta takdir edilmiş kişi üzerinde yarattığı hülyalı etkisinin sona ermesinden sonra tekrar aynı hissi yaşamak için daha fazla çalıştığını da vurgulamıştır. Sözünü ettiğimiz konuyu en net biçimde özetleyen ise E6 olmuştur:

“... Diyelim ki ‘yüksek performansla çalışmak’ bunlar işletme içerisinde sıklıkla örnek gösteriliyor. Amiyane tabirle insanoğlu “çabuk gaza gelebilen” bir varlık olduğu için bence en önemli silah; kendi içsel motivasyonunu harekete geçirmek. Takdir amaçlı örneklendirmelerin temel sebebi bu. Eğer kişiyi tetiklemeyi başarırlarsa, işte o zaman önünde kimse duramaz. Bu hem başarıyı elde etmiş hem de aynı kulvarda yarışan diğer insanlar için geçerli. Biri başardığı için kendi seviyesini aşmak; diğerleri ise o başarıyı yakalamış kişiye ulaşmak için daha fazla performans harcıyor. Burada inanılmaz bir rekabet oluşturma düşüncesi de hâkim.”

Görüldüğü üzere oluşturulan rekabet ortamı içerisinde sermaye emek üzerindeki tahakkümünü daha da arttırmaktadır. Emek ise olduğundan daha hırslı ve başarı odaklı bir karaktere bürünüşünün ağırlığı altında ezilerek görünmez denetim şeklini kendi rızası ile kabul etmektedir. Özcan (2014: 36-37) bunu sermayenin ideal çalışanı tanımlayan söylemler üretmesi şeklinde yorumlamaktadır. Böylelikle çalışan üzerinde iktidarın arzuladığı bir bilinç yaratılmaktadır. İdeal olarak nitelendirilen kişi üzerinde; kurallara uyan, ahlaklı, iş ortamına ve arkadaşlarına duyarlı, iyi bir takım üyesi vasfına sahip ama bunların yanı sıra rekabetçi ve başarılı bir çalışan imajı yaratılmaktadır. İşletme içerisinde davranışlarıyla örnek gösterilen; ayın elemanı gibi söylemsel araçların birer örneği haline getirilen çalışanlar diğer kişileri de normatif

olanı kabule zorlamaktadır. Böylelikle emeğin disipline edilmesi kolaylaşmakta ve sermayenin arzusuna göre biçimlendirilmektedir. Kısacası içinde bulunduğumuz dönemde sermaye çalışanı gözetlemek yerine ona rol modelleri sunmaktadır. Bu sayede denetim ve kontrol; *“birey üzerine dikilen gözlerin değil, bakışları hayranlıkla kendi üzerine çeken imajların”* üzerinden sürdürülmektedir.

Çalışan Memnuniyeti

“Banka çalışanlarına çok fazla değer veriyor ve bunu hissedebiliyoruz. Bu güzel bir şey. Bu tutum işyeri içerisinde var olduğumuzu hissettiriyorlar bize. Hatta açık konuşayım: arada gaza getiriyor. Şöyle bir örnek vereyim sana: Daha eğitimin ilk günü eğitmenin ilk cümlesi şu olmuştu: “sizler bizim için değerlisiniz ve siz bizim iyiki’lerimizsiniz”. İşe başladıktan sonra da benim yöneticimizden sıklıkla duydum bu sözü. Sadece duymakla da kalmadım pek çok defa da hissettim.”

K1’e ait bu sözler banka içerisindeki hâkim kültürün çalışan memnuniyeti üzerinde nasıl bir etki yarattığını göstermektedir. K1 gibi daha pek çok katılımcı aynı etkiyi farklı şekillerde dile getirmişlerdir.

Mülakatlarda örgüt kültürünün bir parçası olarak görülen çalışan memnuniyeti olgusunun yüksek oranda yönetici tutumuyla bağdaştırıldığı görülmektedir. Bununla ilgili literatürde pek çok çalışmaya da rastlanmıştır (Moorhead, Griffin, 1989; To vd., 2015; Aksan, Oğuzlar, 2019)

Moorhead ve Griffin (1989: 88) çalışan memnuniyetinin denetleyen ya da yönetici konumunda olan kişilerin tutumundan etkilendiğini savunmaktadır. Onlara göre bu kişilerin sıcak, anlayışlı ya da bütünleştirici davranışları çalışanların memnuniyet düzeyini arttırmaktadır. To ve arkadaşları (2015) ise gerçekleştirdikleri saha çalışmasında birim yöneticileri ve amirler gibi orta düzey yöneticilerin, örgüt kültürünün ön plana çıkmasında ve çalışanlarını desteklemede önemli bir role sahip olduğu sonucuna erişilmiştir. Yine benzer şekilde Aksan ve Oğuzlar’ın (2019) yaptıkları araştırmada yöneticilerin ve yönetici davranışlarının çalışan memnuniyeti üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmamızda da benzer şekilde kurumsal yapının getirdiği bürokratik havanın yöneticilerin tutumlarıyla yumuşatıldığını ifaden eden katılımcılar yöneticilerle iletişim halinde olmanın kendilerini olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. İşin yürütülmesinde kuralların çerçevesi net bir biçimde çizilmesine rağmen yöneticilerin tutumları, bankanın sağladığı imkânlar ve çalışanların gelişmesi için sunulan fırsatlar, destekleyici bir

örgüt kültürü altında harmanlandığında o rahatsız edici havanın yumuşadığına katılımcılar tarafından dikkat çekilmiştir. Örneğin K11 örgüt kültürünün üzerinde oluşturduğu etkiyi şöyle ifade etmiştir:

“Bizim bankada hâkim bir örgüt kültürü var. Çalışanlar arasındaki iletişim bile banka içerisinde çok farklı. Konuştuğumuz ortak bir dil var diyebilirim. Amacımız dahi ortak: Bir evin aile bireyleri gibi... Kendini böyle bir ortamda hissedince strese de girmiyorsun. Böylelikle verimliliğin de düşmüyor. Ortak amaçlar olduğu için kendini vicdani olarak sorumlu hissediyorsun. Mesela biz sık sık yöneticilerimiz ile kahve molalarına çıkıyoruz; sohbet ediyoruz. Yöneticilerinden değer görmek takdir edilmek çok güzel. Durum böyle olunca sen de sana yapılane senin de emeğini tam anlamıyla tahsis ederek göstermen gerektiğini düşünüyorum.”

Mülakatlardan elde edilen diğer görüşler de incelendiğinde katılımcıların yönetici tutumlarını söz konusu kültürün bir parçası şeklinde algıladıklarına rastlanmıştır. Pek çok katılımcı yöneticilerin despotik tutumlarının olmadığını aksine arkadaş, dost, abi ya da baba kavramlarıyla tanımladıkları gözlenmiştir. Hatta bu yönüyle varılan genel kanı işyerinin aile ortamı olarak nitelendirilmesidir. Çalışanların kendilerini ailenin bir üyesi olarak tanımladıklarını o yüzden birim içerisinde ne kadar sorun yaşasalar da bunları dışarıya yansıtmadıklarını ifade etmişlerdir. Kişilerin çalıştıkları ortamlarda kendilerini ailenin bir üyesi olarak hissetmeleri onların alınan kararları sorgulamadan uyguladıklarını hatta en iyi şekilde yapmaya gayret ettiklerini göstermektedir. Ayrıca yine bu kişilerin kararlara direnç göstermekten çekindikleri elde edilen bir başka sonuçtur. Öyle ki K5 ve E3 söz konusu duruma ilişkin şunları söylemiştir:

K5: “Mesela biz müdürümüzle pek çok şeyi konuşabiliyoruz. Yeri geliyor bize abi oluyor yeri geliyor baba... Özellikle alacağımız kararlarda gerek çalışma süresi içerisinde gerekse özel hayatımıza ilişkin konularda verdiği akıllarla bizi cesaretlendiriyor. Yöneticinin tutumu böyle olunca sen de onu üstlerine karşı küçük düşürmemek ve yüzünü kara çıkarmamak adına elinden gelenin fazlasını yapıyorsun.”

E3: Üst ast arasındaki ilişkide sert bir hiyerarşi yok bizim birim içerisinde. Çünkü hiyerarşi hissedildiğinde astlar özgür irade sergileyemiyorlar. Kişinin kendisini özgür hissetmesinin bir yolu kişiye yetki vermek ve o işin patronu sensin demek. Personele bir abi gibi yaklaşp işle ilgilenecek en yetkili kişi sensin herkes sana soracak işin yürütülmesi noktasında dediğinde daha çok çaba harcıyor o kişi. Böylelikle kişi işini önemseydiğini de hissediyor. Ayrıca o

kişi sadece iş yapmış olmuyor. Aynı zamanda gelişmesi için katkıda da bulunmuş oluyor yönetici.

Görüldüğü üzere üst düzey yöneticinin davranışındaki babacan tavır karşısında emek bu tavra, “babanın gözüne girmeye çalışan çocuk” imajıyla cevap vermektedir. Nitekim katılımcılar bu tavrı kimi zaman otoriter bulduklarını da itiraf etmişlerdir. Her ne kadar bu otoriter tavır zaman zaman mülakat içerisinde eleştirilmiş olsa da katılımcılar tarafından doğal karşılandığı söylenebilir. Söz konusu tavır E6 tarafından şöyle değerlendirilmiştir:

“Sana bir sır vereyim mi? Bazen kendimi müdürüm gibi davranırken buluyorum. İster istemez sen de bu yönetim şeklinin bir parçası oluyorsun. Bu tıpkı aileden birisi için “ben asla sana benzemeyeceğim” deyip tıpkı onun gibi biri olmak gibi... Gününün büyük çoğunluğunu aynı kişilerle paylaştığın için sen de bunun bir parçası oluyorsun.”

Özcan (2014) bu tür aile kavramını temel alan söylemlerin çalışanları denetim ve gözetimin her türlüünü kabule zorlayacağını ifade etmektedir. Özcan’a göre oldukça masum görülen söylemler üzerinden beden ve ruhun yeniden tasarımı yapılmaktadır. Böylelikle çalışanın disiplini üretim süreciyle uyumlaştırılmaktadır.

Thompson ve McHugh ise (2003: 11-13) durumu bir mühendislik alt yapısı ile oluşturulmuş teknik bir yapının, sosyal bir organizmaya dönüşmesi üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Burada anahtar rolün bir örgütün ayırt edici değerleri veya kültürü olduğuna dikkat çekmektedir. Onlara göre değer ya da kültürün çeşitli katılımcıları birbirine bağlama etkisi vardır. Önemli olan kişilerin bağlayıcı toplumsal değerler üretmek olumlu ve işlevsel rol üstlenmeleridir. Eşitsizlik, çatışma, manipülasyon, tahakküm ve itaat; tüm bunlar örgütsel sistemlerde meydana gelen çökmelerden kaynaklanmaktadır ki bu çökmelerin ortadan kaldırılması için bu tür değerlerin desteklenmesi gerekir. O yüzden de mevcut yönetim dili ‘işgücünü güçlendirmek’ ve ‘kendi kendini yöneten takımlar’ gibi, çalışanları yönlendiren, motive eden terimlerle doludur.

Müşteri Memnuniyeti

Çalışmamızda örgüt kültürünün devamı niteliğinde değerlendirilen müşteri memnuniyeti aslında Kaizen tekniği ile de iç içedir. Öyle ki Kaizen felsefesi yoğun rekabet koşullarında sürdürülebilir olmayı hedefleyen işletmelerin müşteri isteklerine cevap verecek şekilde sürekli ve yeniden yapılanması üzerine kurgulanmıştır (Nurol, 2014: 103). McCammon ve Griffin’e (2000: 281) göre, sermaye kendi hiyerarşik

yapısını kullanarak, kaliteli hizmet olarak değerlendirdiği noktaları teşvik etmek için çalışan-müşteri etkileşimini de denetim altına almaya çalışmaktadır. “Müşteri odaklı” çalışmaya verilen önem burada bir örgüt kültürüne dönüşmektedir. Her ne kadar araştırmamız müşterilerle birebir etkileşimde bulunmayan genel müdürlük çalışanları ile gerçekleştirilse de katılımcılar görüşmelerde müşteri memnuniyetini bir örgüt kültürü aracı olarak nitelendirmiştir. Örneğin K3’ün ifadelerinde üretim süreci içerisinde müşteri memnuniyetinin içselleştirildiği ve buna uygun davranış geliştirdiği görülmektedir.

“Genelde projelere ben olsam nasıl bir hizmetten faydalanmak isterdim? sorusuyla başlıyoruz. Yöneticilerimizin de yaptığımız toplantılarda ilk söylediği şey; “Kendinizi müşterinin yerine koyun. Siz olsanız nasıl bir kampanya görmek isterdiniz?” oluyor. Evet biz müşteriyle birebir ilişki kurmuyoruz ama zaten bizim işimiz müşteriyle.”

Benzer bir örneğe K4’ün ifadelerinde de rastlanmıştır:

“Ben bu bankanın yalnızca çalışanı değilim aynı zamanda müşterisiyim de. O yüzden arka planda yürütülen süreç dolaylı da olsa beni ilgilendiriyor aslında. Elbette ki karar alma ve uygulama süreçlerinde elimizden geldiğince bunlara da dikkat ediyoruz.”

Yapılan mülakatlarda banka yönetiminin gerek eğitimlerde gerekse iş süreçlerinde müşteri memnuniyetini bir kurum kültürü olarak çalışanlarına aktarmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Örneğin K13 işe ilişkin tüm süreçlerde planlama yaparken müşteri memnuniyetini temel alarak hareket ettiklerini vurgulamıştır.

“Finans sektörü öyle bir sektör ki sunduğun projede öyle bir değerlendirme yapmalısın ki burada herkes kazanmalı. O yüzden de sunulan her ürünü hem müşteri gözüyle hem bankanın kâr marjı açısından hem de anlaşma yaptığı marka açısından değerlendirmen gerekiyor. Bazen kendimi hafiye gibi hissediyorum. Gözünü dört açman nereden ne kapabilirim bunları iyi değerlendirmen gerekiyor. Kılı kırk yarıyorsun diyebilirim. Ekranından ürününe her şeyi test etmen gerekiyor. Zaten bankanın sürekli olarak vurguladığı da bu.”

Bir çalışan olarak müşteri memnuniyetini içselleştirdiğini dile getiren K7 ise söz konusu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Geçtiğimiz günlerde bizim bankanın çağrı merkezi ile bir görüşme yapmak durumunda kaldım. 7 tanesi inanılmaz başarısız geçti. Hatta başka bir müşteri temsilcisine bağlandığımda “Bu sesli yanıt sisteminiz bir halta yaramıyor” diye açtım telefonu. Kız benim bu şikâyetimi aynen şu şekilde karşıladı: “Hemen

bunu iletiyorum. Kaybettiğiniz zamanı nasıl telafi edebilirim.” diye sordu. Takdir ettim kızı. İster GM çalışanı ol, ister şube, ister çağrı merkezi. Burası müşteriye hizmet veriyorsa birim ayırt etmeksizin müşteriye aynı kalitede hizmet vermemiz gerekiyor diye düşünüyorum.”

Müşteri memnuniyeti olgusu dendiğinde akla Hochschild’in, yaptığı çalışma gelmektedir. Söz konusu çalışmada uçuş görevlilerinin yolculara karşı sanki uçuş görevlisinin kendi evinde misafir olduğunu hissettirecek şekilde davranmaları istenmiştir. Her ne kadar araştırmamızdaki memnuniyet olgusu Hochschild’in örneğindeki gibi görünür biçimde tezahür etmese de onun bir önceki adımı olan işletmenin hedefleri ve değerlerinin içselleştirilmesi şekliyle vücut bulmuştur (McCammon, Griffin, 2000: 281-282).

- Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Yapılan görüşmelerde katılımcılar her ne kadar çalıştıkları bankaların toplam kalite yönetimi (TKY) süreçlerine ilişkin teknik bilgiler vermiş olsalar da çalışma alanımız gereği kişilerin emek bazlı değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Bu bakımdan TKY unsurları (süreç, sürekli gelişim, insan) emek ve emeğin denetimi açısından sorgulanmaya çalışılmıştır. Ulaşılan en temel sonuç toplam kalite yaklaşımının özünde; denetimi ve izlemeyi gerekli kıldığıdır.

İşletme içerisinde hâkim olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının performans gelişimi, otokontrol, takım çalışmaları, ödül sistemleri ve kararlara katılım gibi pek çok faaliyet üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Erkılıç, 2007: 59). Nitekim TKY’nin avantajlarından faydalanmak amacıyla yöneticiler bu tür faaliyetleri üretim süreçlerine uyarlamakta; denetim ve izleme faaliyetlerine de ayrıca önem göstermektedir. E5, süreç ve bu sürecin denetim ile arasındaki ilişkiyi en net haliyle özetleyen katılımcılardan biri olmuştur:

“Banka içerisinde açılması planlanan yeni birimler, hangi bölümlerin kapatılacağı, hangi birimin kaç personel ile çalışacağı vs. hep süreç geliştirme birimi tarafından belirleniyor. Mesela adam gün sayısı hesaplanıyor. İş tanımları gerçekleştiriliyor. O yüzden her birimi izliyorlar aslında. Arada çalışanlar ile görüşerek işin yürütülmesine ilişkin veriyi topluyorlar. “İş ne kadar sürüyor?”, “Ne kadar iş ne kadar süre içerisinde gerçekleştiriliyor” bunu belirlemeye çalışıyorlar. Kısacası organizasyon yapısı tamamen bu birim tarafından şekillendiriliyor. Sadece genel müdürlük organizasyon yapısı değil aynı zamanda şubelerin de durumlarını bu birim değerlendiriyor.”

Yapılan görüşmelerde banka içerisinde kalite, iş geliştirme ve süreç geliştirme gibi kaliteyi artırmaya yönelik başlı başına birimler olduğu ileri sürülmüştür. Fakat görüşmeler yapıldıkça bunun tüm çalışanları içine alan bir süreç olduğu konusunda katılımcıların hemfikir oldukları saptanmıştır. Görüşmeler tamamlandığında ise bu uygulamaların katılımcılık, çalışan memnuniyeti, sıfır hata, sürekli gelişim gibi konular üzerine yapılan teorik vurgusu net bir biçimde açığa çıkmıştır. Katılımcılardan K3'ün görüşleri tüm çalışanların sürece nasıl müdahil olduklarını özetler niteliktedir:

“İş geliştirmeye yönelik fikirler bekleniyor bizlerden. İşlerin hızlı yürütülmesi, ekranların geliştirilmesi, müşteriye daha hızlı hizmet verebilmek için yeni ürün geliştirmek vs. gibi konularda öneriler sunmamızı istiyorlar. Bu bir zorunlu beklenti değil tabiki. Zaten konuyla ilgilenen özel bir birim var: İş geliştirme birimi. O birim bu fikirleri inceliyor. Eğer kayda değer bir öneri olarak görülürse işleme alınıyor ve geliştirilmeye çalışılıyor.”

Diğer katılımcıların görüşleri de K3 ile benzer bir nitelik taşımaktadır. Görüldüğü üzere bankaların genel müdürlük birimleri içerisinde toplam kalite yönetimi yaklaşımının benimsendiği ve çalışmaların bu alanda yoğunlaştırıldığı görülmektedir. Fakat bu benimseme yalnızca tek bir birim ile sınırlı tutulmamış; örgüt kültürü ve yönetici yaklaşımları ile tüm çalışanları içine alacak şekilde genişletilmiştir.

Bu genişlemenin farklı bir yansımasını Dohse ve arkadaşları (1985: 120) emeğin esnek konumlandırılması ile ele almıştır. Onlara göre söz konusu yönetim modelinde, değişen gereksinimler karşısında çalışanlar sürece hâkim olduklarından farklı süreçlerde de görevlendirilebilmekte ve gerektiğinde çok sayıda görevi üstlenmeye hazır bulunmaktadır. Bu görüş katılımcıların ifadelerinde de yer bulmuştur. Öyle ki pek çok katılımcı dönem dönem farklı birimlerde görevlendirildiğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin en ilginç yanıt ise E7'den gelmiştir.

“Geçtiğimiz aylarda İK beni başka birime aktardı. Hem de hiçbir neden yokken... “Biz burada bir aileyiz. Çalışanlarımız için en iyisini yapmaya çalışıyoruz ve ait olduğunuz bölümü bulmaya çalışıyoruz.” dediler açıklama olarak da. Ama bence asıl neden çok farklıydı. Baktılar ki müdürüm gittikten sonra sesim fazla çıkmaya başladı. Sonra hoop birim değişikliği. Zaten tüm süreçlere hâkimsin. İş yapamama gibi bir durumun yok. Yoksa kimsenin “bu çocuğun damarlarında X biriminin kanı var bunun orada verimi daha yüksek

olacaktır” diye düşündüğünü sanmıyorum. Buradaki amaç şuydu: “Yeni şeyler öğrenirken sesi kesilir. Zaten zamanında yeni mezunken almıştık. Piyasaya göre de ucuza çalışıyor. Biz en iyisi bunu kaçırmayalım” dediler. Çünkü bankanın içeriden yetiştirdiği elemanlara dışarıdan gelenle kıyaslandığında neredeyse 3 kat daha az maaş alıyorum. İçerideki adamı daha ucuza çalıştıracaklarını bildikleri için de işten çıkarmak yerine böyle bir değişikliği tercih ettiler kanaatimce.”

E7'nin bu görüşü aslında çalışanların yönetim kısılacı altında hareket kabiliyetinin nasıl sınırlandırıldığını gözler önüne sermektedir. Yukarıda yer alan görüşte konunun bu aşamasına kadar anlatılmış ve ilerleyen bölümlerde anlatılacak denetim biçimlerini görmek mümkündür. Öyle ki bir yandan örgüt kültürünün uzantısı şeklinde yaratılmaya çalışılan aile imajı algısı, diğer yandan her şeye hâkim insan kaynakları mimarisi, öbür taraftan da bankanın geneline yönelik işlevselci bir toplam kalite yaklaşımı ve ilerleyen bölümlerde de üzerinde durulacak teknik ve panoptik denetim biçimleri... Bunların hepsi dört bir koldan emeği kuşatmaktadır. Görüşmelerde benzer örneklerle de sıkça karşılaşılmıştır. Yine her bir örnek kendi özelinde benzer hikâyeleri barındırmaktadır.

K3 ve K8 ise toplam kalite uygulamalarının *sürekli gelişim* misyonuna atıfta bulunmuşlardır. Katılımcılar pek çok kez Kaizen felsefesini temel alan eğitimler aldıklarını vurgulamıştır. Örneğin K3 banka içerisinde toplam kalite yönetimine ilişkin gözlemlerini şöyle aktarmıştır:

“Kaizen düşüncesi temel alınarak oluşturulmuş bir sistem var banka içerisinde. Felsefe tamamen bununla işliyor. Çalışan sürekli bir şeyler öğrensin ve sürecin her anına dâhil olsun isteniyor. Önemli olan sonuca varmak değil. Sürecin her aşamasına dâhil olabilmek. Sırf bununla ilgilenen birimler oluşturulmuş. Mesela kalite birimi, iş/süreç geliştirme birimi, eğitim birimi gibi... Aslında her birim sürekli birlikte çalışmalar yapıyor. İK bile bu felsefe ile hareket ediyor. Biraz gözlem yapabiliyorsan biraz da işin içerisindeysen anlıyorsun zaten her şeyi. Ayrıca bunlar inanılmaz maliyetli uygulamalar. Banka çok para harcıyor bu iş için.”

K8 ise sürekli gelişimi şu sözlerle ifade etmiştir:

“Kişi kariyerini geliştirmek, kendine bir şeyler katmak istiyorsa bunun için çaba harcamak durumunda hissediyor kendini. Çünkü hayat bir yarış. Sen de o yarış içerisinde daha verimli olmak istiyorsun. Düşünsene hayat sürekli yenileniyor. Senin de bu devinim içerisinde kendine bir yer bulman lazım. Bunu mevcut

koşullardan geri kalarak yapamazsın ki. Değişime adapte olmak için sürekli öğrenmeye açık olman gerek.

Sürekli gelişimin İK tarafından da sürekli takip edildiğini öne süren K2 ise bunu her alanda vurgulanan yaşam boyu öğrenme programları üzerinden örneklendirmiştir:

“İK seni sürekli takip ediyor. Sen anlamasan da girdiğin portal aldığı eğitim, eğitimi nasıl tamamladığın bunlar hep kayıtlı veriler. Kısacası her şeye erişebiliyor İK istediğinde. Nereye baktın hangi kitapları okudun, hangi videoları izledin. He bu arada o sistemde kitaplar videolar falan da var. Yani sistem tamamen yaşam boyu öğrenme üzerine kurulu.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere sürekli gelişim üretim sürecinin bir parçası haline getirilmiştir. Böylelikle çalışanların bu sisteme adaptasyonu sağlanmaya çalışılmaktadır. Hatta çalışanlar söz konusu sisteme yalnızca adapte edilmekle kalmamıştır. Aynı zamanda diğer yönetim uygulamaları ile bu adaptasyonun sürekli bir biçimde kontrolü sağlanmak istenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi içerisinde üstü kapalı bir biçimde sorulan “*emek denetimi nasıl gerçekleştiriliyor?*” sorusuna ise katılımcılardan benzer yanıtlar alınmıştır. Bu yanıtlar 6 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; performans ölçme ve değerlendirme, ödül ve terfi sistemleri, özdenetim, kararlara katılım, takım çalışmaları ve iş arkadaşlarının denetimidir.

Performans Ölçme ve Değerlendirme

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin başarısını saptayabilmek için performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü TKY yaklaşımının temelinde “ölçülemeyen şey geliştirilemez” düşüncesi hâkimdir. Bu aynı zamanda planlama süreci açısından da sermayeye kolaylık sunmaktadır. Diğer yandan işletmeler içerisindeki performans olgusu sermaye tarafından her daim bir baskı unsuruna dönüşebilmektedir. De Gaulejac’ın (2013: 168-169) “*lanetli yan*” olarak nitelendirdiği performansın kendine özgü baskıcı özelliği, emeği üç koldan kuşatmaktadır. Bunlardan biri; emeğin yoğun bir şekilde denetlenmesini kolaylaştırması, ikincisi; farklı denetim yöntemlerinin sürece dâhil edilebilir olması ve üçüncüsü ise düşük performansla sahip çalışanların sistemden dışlanmasına olanak tanımasıdır.

De Gaulejac’ın görüşlerinden hareketle katılımcıların da performans ölçme ve değerlendirmenin benzer yönlerine dikkat çektiği tespit edilmiştir. Veriler toplandıkça

fark edilmiştir ki; katılımcılar en çok düşük performansa sahip çalışanların sistemden dışlanması üzerine vurgu yapmışlardır. Ne yazık ki günümüzde emek açısından işsizliğin büyük bir tehdide dönüşmesi ve sermayenin bu tehdidi emek üzerinde kullanması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. E2 bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir.

“Performansa dayalı bir çalışma sistemi var banka içerisinde. Performans bir denge işi aslında ve nasıl bir şey biliyor musun? “Çalışmazsan işten çıkarılırsın”ın mantığı ile “çalışırsan istediğin noktaya yükselirsin”in mantığı aynı. İkisinde de bir yönlendirme var. Kimsenin sana bunu açık açık söylemesine gerek yok biraz gözlemlerle zaten hemen anlarsın.”

Katılımcının yanıtından da anlaşıldığı üzere sermaye performansı terazi olarak kullanmaktadır. Emek; ya performansını sürekli yükseltip kendine bir kariyer planlayacak ya da işsiz kalacaktır. Elbette ki sermaye için asıl önemli olan performansın her daim yüksek tutulması ve emeğin bunu içselleştirmesidir. Yüksek performansın içselleştirilmesi ise farklı uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Bunlardan biri bankaların genel müdürlük yapıları içerisinde proje ya da görev bazlı çalışmaların olmasıdır.

Gerçekleştirdiğimiz mülakatlarda da çalışanlar kurum içerisinde daha çok proje ya da görev bazlı bir çalışma sistemi olduğuna dikkat çekmektedir. Yine katılımcılar bu proje ve hedefler üzerinden performans ölçme ve değerlendirme yapıldığını ifade etmektedir. Örneğin K10 ve K13 ölçme ve değerlendirmenin kurum içerisindeki uygulanış biçimini şöyle özetlemiştir:

K10: “Her yıl görev tanımına ilişkin hedefler belirleniyor her departmanda. Hedefleri de her çalışan kendisi belirliyor çalışma şekline vs.ye göre. Hatta kimi zaman fikrimi almak için bir üst yöneticimize danışırız. Birlikte hedef oluşturmaya çalışıyoruz. Ama bunda asla bir zorlama vs. olmuyor. Örneğin yöneticimiz hepimizi çalışmalarımız esnasında gözlemleyebildiği için hangi işe daha çok zaman ayırdığımız konusunda fikir sahibi olabiliyor. Böylelikle fikrini almak istediğimizde birlikte çözüm geliştirmeye yönelik beyin fırtınası yapıyoruz.”

K13: “Performans kısmında belli projeler, kriterler var. Örneğin bu yıl için 2021’in kriterini belirliyoruz yöneticilerle birlikte. Diyelim ki benim hedefim 2021 yılı için bilmem kaç milyonluk bir satış hedefine ulaşmak. Tabi bu her birim için değişkenlik gösteriyor. Örneğin pazarlama birimi olarak hedefini 500 milyon

kredi vereceğim şeklinde belirledi diyelim. Bu hedefin ne kadarı tuttu? Ya da “Şu şu projeleri hayata geçireceğim.” dedi. Ne kadarı hayata geçirildi. Yılsonunda bunların hepsi kontrol ediliyor.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere verilen hedefler daha çok proje ve hedef bazlı olduğu görülmektedir. Bu proje bazlı hedeflerin denetim içerisinde nasıl bir rol oynadığı ise oldukça karmaşıktır. Thompson (1993: 336-340) “Customs in Common” adlı kitabında sanayi devrimi öncesi üretimin “görev yönelimli” zaman algısı ile yapıldığını savunmaktadır. Fakat ona göre sanayi devrimiyle birlikte görevi temel alan üretim biçimi yerini “zaman yönelimli” bir üretim şekline bırakmıştır. Bu geçişte belirleyici ise üretim ölçeğinin büyümesi olmuştur. Fabrika içerisindeki üretim sanayi devrimiyle birlikte zaman algısı tarafından disipline edilmek istenmiştir. Bu da işverene ücreti, emeği çalıştırdığı süre üzerinden hesaplaması noktasında kolaylık sağlamıştır. Bunun sermayeye sağladığı bir diğer kolaylık ise söz konusu zaman dilimi için emeğin verimliliğini arttırmak amaçlı baskıyı mümkün kılmasıdır. Çünkü emeğin verimliliğinin artışı üretim miktarına yansıtacak bu da işverenin kârını arttıracaktır. Dolayısıyla sermayenin emeğin ücretini arttırmadan elde edeceği kâr artık değerden sağlanacaktır. Burada ortaya işveren baskısı ve kontrolü çıkmaktadır. Sermayenin emeği tamamen kendi kontrolü ve denetimi altına almak istemesinin esas nedeni de budur (Strangleman, Warren, 2015).

Fakat günümüzde görev yönelimli baskı tekrardan üretime dâhil edilmeye başlanmıştır. Proje ya da hedef bazlı çalışmalar kişiler üzerinde görev yönelimli bir zaman algısı oluşturduğundan sermaye hem sınırları kendi belirlediği çalışma süresi içerisinde emeği yüksek verimlilikte çalıştırmakta; hem de görev yönelimli bir zaman algısı ile emeği ister istemez proje ya da hedef sonlanana kadar baskı altına almaktadır. Görev yönelimli zaman algısı görünmez ve iş odaklı bir niteliğe sahip olduğundan emeğin kendi rızasıyla bu baskıyı kabul etmesiyle sonuçlanmaktadır. Hatta kimi zaman görevini / işini yetiştirebilmek için emek bir önceki bölümde bahsettiğimiz gibi boş zamanını feda edebilir hale gelmekte ya da verimliliğini arttırmak durumunda kalmaktadır.

Sermaye, bunu kolaylaştırmanın bir diğer yolunu ise hedefleri çalışanların kendisinin tayin etmesini istemekte bulmuştur. Görüldüğü üzere konunun başında da bahsettiğimiz De Gaulejac’ın (2013: 169) farklı denetim yöntemlerinin sürece dâhil edilebilir olması şeklinde nitelendirdiği yeni sorumluluklar birer denetim mekanizmasına dönüşmektedir. Böylelikle kişiler kendilerinin belirlemiş olduğu

hedefleri gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba sarf etmek durumunda kalmakta ve hedeflerin ölçülebilir niteliği sermayenin bu anlamda işini kolaylaştırmaktadır. Mülakat gerçekleştirilen katılımcılardan K4'ün görüşleri neredeyse tüm katılımcıların ortak görüşü niteliğindedir.

“Banka bizden her yıl kişisel hedefler belirlememizi ister. Örneğin bu yeni bir şey geliştirmen bile olabilir. Bu hedefleri kendimiz belirlediğimiz için de daha çok özveri gösteriyorsun. Hatta şöyle söyleyeyim bizim bankada “konfor alanının dışına çıkmak” diye bir şey var. Sen gün içerisinde yapmış olduğun iş uygulamalarından farklı ne yapıyorsun ve ne yapabilirsin ki hedeflerini tutturabilesin. Senin bunu düşünmeni istiyor. Ayrıca yerinde sabit kalmaman adına da seni kendin için bir şeyler yapmaya itiyor. Çünkü hedefi koyan sensin. Bir nevi kendinle yarışyorsun ve kendine meydan okuyorsun. Kendi sınırını kendisi belirleyen yine koyduğu sınırları aşmaya çalışan bir işgücünden bahsediyoruz. Bu hedeflere ne kadar ulaştığını da ayrıca denetliyorlar zaten. Bu sonrasında bana ne olarak dönüyor biliyor musun? Terfi olarak dönüyor. Eğer sen belirlediğin hedefi tutturamazsan terfi de alamıyorsun. Bence bu iyi bir şey. En azından terfiler kıdem ve hedef odaklı oluyor. Yata yata yükselme diye bir şey olmuyor.”

Katılımcılar, yapılan görüşmelerde hedef belirlemenin çalışanlara bırakılmasını kendilerine sunulmuş ve adaletli bir rahatlık olarak değerlendirirken; bunun bazen baskı unsuruna dönüşmesini kendilerinin hatası olarak ifade etmektedir. Örneğin K1 *“iş en iyi yapan bilir. O yüzden günlük gelen iş sayısını, o işin maksimum tamamlanma süresini, yapılan görüşmelerin ortalama sürelerini yaklaşık olarak tahmin edebiliyorsun. Ne de olsa yaptığın işe ve harcadığın zamana hâkim olan sensin.”* diyerek belirlediği hedefin altında kalmasını kendi hatası olarak yorumlamıştır. K10 da benzer bir örneği şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Böyle bir çalışma sisteminin her yönden avantaj sağladığı görüşündeyim. Çünkü çalışanların performans puanına dönüşüyor bu hedefler. Böylelikle hem kişi kendi yapabileceği kadar hedef belirlemiş oluyor hem de onu kendisi belirlediği için başarıyla tamamlasın diye çaba sarf ediyor. Kısacası ya kendi kendine meydan okuyacaksın ya da işten kaçacaksın... Zaten puanlama yapıldığı için kişinin kendisine dönüyor yaptığı çalışmalar. Dolayısıyla sorumluluk almanın da ne demek olduğunu sonuna kadar hissedebiliyoruz.”

Başta söz konusu çalışma sistemini sevmediğini ama daha sonra fikrinin değiştiğini söyleyen K5'in görüşleri ise denetimin nasıl içselleştirildiğine ışık tutmaktadır:

“Bir şey itiraf edeyim mi ilk başta bu sistemi sevmemiştim. Taslağı oluştur. Yüzde dağılımı yap vs angarya iş gibi geliyordu. Ama sonra yaptıkça kendi işin üzerinde kendin söz sahibi olduğunu görünce fikrim değişmeye başladı. Hatta bazen yönetmenimle oturup birlikte karar veriyoruz hedeflere. Bu bence çok iyi bir şey çünkü arandaki samimiyet geliyor. Seni önemseydiğini gösterir böyle bir fikir alışverişinde bulunmak.”

Bauman ve Lyon (2013: 76-77) bu tür bir denetim şeklini darbe olarak nitelendirmektedir. Onlara göre yeni oyunun kurallarına göre *çalışanları yönetme* hususu reddedilmekte; çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri sağlanmaktadır. Hatta araştırmacılar bunu bir sonraki kısımda da değineceğimiz üzere işsiz kalma tehdidi ile bağdaştırmaktadır. Yalnızca en iyi performansı gösteren kişiler işletmede belli bir süreye kadar kalıcı olma şansı yakalayabilmektedir. Öyle ki araştırmamızda da çalışanlar, sistemsel yapılan denetimlerde zaten işin arka planda yine yönetim tarafından sürekli kontrol edildiğini bildikleri için ortalama hedeflerin altında kalmamak adına kendilerine daima daha üst seviyede hedefler belirlediklerini dile getirmişlerdir. Belirlenen hedeflerin alt sınırdan olmamasının bir diğer nedeni de bu hedeflerin başarı ya da başarısızlığının yılsonunda bir performans notuna dönüşmesidir. E4 cümlelerine şöyle devam etmiştir.

“6.ayda ve yılsonunda buradaki performans notlarına göre hedeflerin kontrol ediliyor. Sonunda da bir performans notu çıkmış oluyor. Onun üzerinden de ücretlendirme ve terfiler gerçekleşiyor.”

Görüldüğü üzere çalışanlar üzerinde yalnızca bir zaman baskısı oluşturulmamakta; aynı zamanda ücret, terfi, ödül gibi diğer değişkenler de buna bağlanmaktadır. (Konunun ilerleyen bölümlerinde bu değişkenlerin nasıl bir gizli denetim şekline döndüğüne ilişkin görüşlere de yer verilecektir.)

Mülakatlarda performans değerlendirmeleri yapılırken hedef ve projelerin yanı sıra kişilerin girdikleri sınavlardan aldıkları puanlar, işin yürütülmesi esnasında gösterilen çaba, öne sürülen yenilikçi fikirler, işe giriş çıkış saatlerinin düzenli olması (ki bu da aslında panoptik denetimlerin gerçekleştirildiği anlamına gelir) dikkat çekmektedir. Ayrıca alınan eğitimlerin başarı ile tamamlanması ve yönetici ya da çalışma arkadaşlarının kişiye yönelik kanaatlerinin tümüne vurgu yapıldığı görülmüştür. Bunların her biri aslında kendi başına bir denetim şeklini ifade etmektedir. Dolayısıyla De Gaulejac (2013: 168-169) performansın kendine özgü baskıcı özelliğinin denetimin yoğunluğunu arttırmayı kolaylaştırdığını savunurken haksız

değildir. Örneğin K11'in banka içerisinde uygulanan performans değerlendirmesine yönelik görüşlerinde bu denetim şekillerinden birine rastlanmıştır:

“Bir genel müdürlük çalışanı olarak performansın nasıl ölçüldüğüne dair sana şunları söyleyebilirim: Bankanın pek çok değerlendirme kriteri var. Performans değerlendirmelerinde özellikle terfilerde iş arkadaşının, müdürünün vs. herkesin görüşü alınıyor. Bunun için iş arkadaşının illa aynı birimden olmasına da gerek yok. Bazen dolaylı olarak çalıştığın farklı bir birimdeki çalışma arkadaşından da senle ilgili görüş istenebiliyor ve seninle ilgili kararlarda rol oynayabiliyor. Kendim için söyleyeyim terfi alıp şubeden genel müdürlüğe geçtiğimde bana: “Senin referansların çok kuvvetliydi. O yüzden seni seçtik dediler”. Kimse benim için kötü bir şey söylememiş yani.”

Mülakatlardan elde edilen bulgulara dayanarak katılımcıların üretim süreci içerisinde birden fazla birim tarafından kontrol edildiğinin farkında oldukları söylenebilir. Özellikle hedef ve proje bazlı çalışmalarda sürecin yöneticiler dışında İK birimleri ve birim yöneticileri tarafından takip edildiği katılımcılar tarafından pek çok kez dile getirilmiştir. Katılımcılardan E3'ün söz konusu izlenmeye ilişkin görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

“Özellikle hedeflerle ilgili seni sürekli takip ediyor İK ve birim müdürü. Burada performansının nasıl olduğuyla da ilgilenmiş oluyor aslında. Örneğin belirlenen hedefler yılsonunda değerlendirmeye alınıyor. Eğer performansının düşük olduğu saptanırsa o zaman sana İK'dan da dönüş yapılıyor. “Niye böylesin kendini geliştirmen gerekiyor.” vs. diyorlar...”

Benzer şekilde K4 de farklı yönlerden çalışanların performanslarının yakinen takip edildiğini ifade etmiştir:

“Eğer 3 tane iyi aldıysan o zaman bu; “sen iyisin” demek. 1 tane iyi, 2 tane mükemmelin varsa bu da terfi alabilirsin anlamına geliyor. Ama kötüysen o zaman durum vahim. Çünkü bu sefer olay birim müdürüne taşınıyor. Müdürünle görüşülüyor. Sonra müdür, İK yetkilisi ve senin aralarında olduğun 3'lü bir görüşme daha yapılıyor.”

Ayrıca yine pek çok katılımcı, İK'nın performans değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği görüşmelerde iş arkadaşlarının çalışmalarına ilişkin sorular sorulduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla kişilerin çalışma arkadaşlarına ilişkin değerlendirme yapmaları istendiği görüşme yapılan kişiler tarafından çoğu kez tekrarlanmıştır. Çalışmamızın farklı bölümlerinde değerlendirilen iş arkadaşı

denetimi kendisini burada da göstermiştir. Katılımcılardan; E6 ve K11 söz konusu durumu şöyle açıklamıştır:

E6: *“Banka içerisinde çalışma ortamına ilişkin ara ara görüşmeler yapılıyor. Bu tarz görüşmelerde iş ortamına ilişkin de görüşlerimiz alınıyor. “İş arkadaşından memnun musun?” gibi sorular bile geliyor. Mesela benimle ilgili yapılan görüşmede birlikte iş yaptığım kişi olumlu görüş bildirmiş ve birlikte çalışmanın onu daha rahat hissettirdiğine yönelik yorum yapmış. Demek ki beni gözlemlemiş ve böyle bir düşünceye sahip olmuş.”*

K11: *“İK ile gerçekleştirdiğimiz görüşmelerde “çalışma arkadaşından memnun musun?” diye sorarlar. İşle ilgili bir sorunumuz olup olmadığına; çalışma ortamındaki ilişkilere yönelik memnuniyet yoklaması yapıyorlar. Verdiğin cevaba göre peşi sıra başka sorular da gelir? “Neden memnun değilsin?” ya da tam tersi “sence başarısının ardındaki sır ne?” gibi... Böyle olunca rahatsız olduğun ya da takdir ettiğin yönlerini anlatabiliyorsun. Daha sonra bu görüşlere göre de performans notun oluyor. Kısacası iş arkadaşlarıyla aradaki iletişim de önemli.”*

Konunun başında görüşlerine yer verilen K13 ise durumu yönetici açısından ele almış; üst yönetimin belirlenen hedeflerin ne kadar başarılı olduğunu niçin sürekli kontrol ettiğini ve bunun birim yöneticisini yakından nasıl etkilediğini şöyle anlatmıştır:

“Üst yöneticiler dolayısıyla büyük patron bakıyor. O satış hedefi tutmuş mu? Ne kadarında başarıya ulaşılmış? Burada öncelikli değerlendirilen senin yöneticin oluyor. Neden? Çünkü her proje bankaya aslında bir maliyet olarak yansıyor. Yılsonunda kâr zarar tablosu açığa çıkıyor. “Hangi ürün ne kadar kâr getirmiş ya da zarar ettirmiş?”; “Bir önceki yıllar arasındaki fark ne kadar?” Bunları ekip olarak yöneticimizle birlikte yürüttüğümüz için doğal olarak ister istemez bizi baskılıyor ve performansımızı etkiliyor. Bu bir ekip çalışması; biz de yöneticimizle birlikte değerlendirilmiş oluyoruz. Kendi yöneticimizin baskısını hiç söylemiyorum bak. Belirlenen hedeflerin tutup tutmaması onun da performansını yakından etkiliyor. Çünkü sunumlar düzenli olarak her sene müdürlere ve sonra da banka sahibine yapılıyor. Örneğin geçen sene bu kadar kredi verdik. Bu kadar kâr elde ettik diye. Hedeflerin tutmadığını varsayalım. O zaman onlar müdürden hesap soruyor. Müdür de bizden...”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere kurum içerisinde yapılan performans değerlendirmeler temelde tek bir amaca bağlanmakta ve çalışanlar bu

amaca hizmet eder hale getirilmektedir. Öyle ki Nuro'l'un (2014: 179) deyimiyle vasıflı bir banka çalışanı üzerinde; bireysel bir kariyer görüşüne sahip, firmanın hedef ve değerlerini içselleştirmiş özerk bir bireymiş algısı yaratılmaktadır. Bu çalışan banka içerisinde öyle bir resmedilmiştir ki kendisi dahi bu illüzyona kapılır. Dolayısıyla çalışanın bağımsız bir profesyonel olarak nitelendirilmesi tesadüf değildir. Araştırmamız kapsamında bazı katılımcılar amaçlarını terfi almakla ilişkilendirirken bazıları ise başarının karşılığında verilen ödüller ile bağdaştırmaktadır. Sebebi her ne olursa olsun sermaye beklentisini karşılamakta hatta çalışanlar kendiliğinden rıza gösterdiği için zora dayalı bir baskıya gerek duymamaktadır.

Terfi ve Ödül Sistemleri

Burawoy'a (1979: 106-108) göre işletmelerdeki terfi hiyerarşisi rıza için önemli kaynaklardan birini teşkil etmektedir. Çünkü çalışanlar terfi alabilmek adına mevcut işlerine aktif olarak katılmaya özen göstermekte ve sahip oldukları yeterliliklerle terfi için uygunluklarını yönetime göstermeye çalışmaktadır. Nuro'l'a (2014: 207) göre ise bu rıza mekanizması özellikle bankacılık sektöründe bir önceki bölümde de değinildiği üzere somut teşviklerle beslenmektedir. Dolayısıyla sistem içerisinde sıklıkla başvuru alan terfi ve ödüller; rıza üretiminde aktif olarak kullanılan mekanizmalar arasında yer almaktadır.

Mülakata katılan kişilerin kariyerlerinde yükselmenin performanslarına bağlı olduğu konusunda hemfikir olmaları Nuro'l'un görüşünü desteklemektedir. Katılımcılara göre terfi almanın yolu işini iyi yapmaktan geçmekte ve terfi almak isteyen bir kişi üzerine düşenden fazlasını yapması gerekmektedir. Ayrıca terfiler, performans puanıyla birebir ilişkilendirildiği için performans puanını arttırmak ve dolayısıyla terfi almak kişilerin bireysel performanslarını da sürekli yükseltmesi anlamını taşımaktadır. Böylelikle sürekli bir yönetim baskısı da ortadan kalkmış olmaktadır. Örneğin K6 performansın ölçülmesini terfiler ekseninde kabul edilebilir olduğunu şu cümlelerle ifade etmiştir:

"Terfilerde performans ya da başarı puanları çok önemli kanaatimce. Elbette sadece bunu değerlendirmiyorlardır ama öncelikli kriter performans. Örneğin ben sürekli gidip rapor alan, işini savsaklayan biri olsaydım o zaman şu anki konumumda olmazdım. O yüzden performansın terfilerde önemli bir yeri olduğunu ve değerlendirme yapılırken de buna dikkat edildiğini düşünüyorum."

Diğer katılımcı görüşlerinde de K6'nın görüşlerine benzer ifadelere rastlanmıştır. Bu ifadelerden yola çıkarak söyleyebiliriz ki çalışanlar; yüksek performansla çalışmanın terfi almayı kolaylaştıracağı bilinciyle hareket etmektedir. Dolayısıyla kişiler tarafından bu düşünce biçimi içselleştirilmektedir. Ayrıca performans tabanlı ölçme ve değerlendirme sistemlerinin uygulanışı işletmeler içerisinde çalışanlar arası rekabeti de kuvvetlendirmektedir. Bu tür bir rekabet ortamının oluşturulması emek tarafında ister istemez bir hırs ve verimlilik artışı sağlarken sermaye bu verimlilik artışını kendi isteği doğrultusunda rahatlıkla yönlendirebilmektedir. Çünkü emeğin iş hayatında öncelikli hedeflerinden ilki kariyerinde yükselmek; yani terfi almaktır. Hatta bu kariyerde yükselme olanakları ileride de değineceğimiz gibi kimi zaman bir direnememe faktörüne dahi dönüşebilmektedir. Fakat bu durum emek açısından oldukça masumane bir şekilde değerlendirilmektedir.

K2: *“Çalışma arkadaşım ile aramızda bir rekabet var. Bunun sorumlusu biraz da yöneticimiz aslını istersen. Birlikte çalıştığım arkadaşım benden 1 2 sene daha kıdemli. Yöneticimiz ben bu birime gelmeden önce onu yetiştiriyormuş. İlk başlarda onun yanında biraz çömez kalıyordum açıkçası. Şimdi ise beni yetiştirmeye çalışıyor. Fakat şöyle bir durum var yakında bir kadro boşalacak ve ikimiz de o kadroya talibiz. Bu arada yöneticimiz bana o kadar önemli işler veriyor ki neredeyse her türlü üst düzey faaliyet içerisinde bulunmamı sağlıyor. Önceden yapamam dediğim raporlamaları yapar hale geldim diyebilirim. Ama bunun için çok çaba harcıyorum. Gece gündüz çalıştığımı biliyorum yani... Şu an sahip olduğum tüm bilgi birikimimi de bu şekilde çalışmaya borçluyum. Evet çalışma arkadaşım ile arama soğukluk girdi ama bu dünya böyle karışık bir dünya işte.”*

Bu görüşün yansımaları Blyton ve Jenkins'in (2007: 40) çalışmasında görmek mümkündür. Onlara göre terfi etmeyi arzulayan kişiler arasında oluşan rekabet; aynı zamanda çalışan davranışları üzerinde bir disiplin kaynağına dönüşebilmektedir. Çünkü çalışanlar terfi arayışında bu süreçten sorumlu yönetimin insiyatifine bırakılmaktadır. Böylelikle emek tarafında doğabilecek çatışmalar kendiliğinden azaltılmaktadır ki bu yukarıdaki örnekte de görülmektedir.

Gerçekleştirilen görüşmelerde çalışanların performanslarının kaydedildiği sistemlerin adlarının bankalara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kimi bunları başarı pusulası, kimi başarı karnesi, kimi ise başarı vitrini olarak adlandırmaktadır. Sistemin adı ne olursa olsun amacı bellidir: Artık değeri sürekli arttırmak ve çatışmayı minimum

seviyeye indirmek. Bu sayede işletmeler hedefledikleri karlılığa ulaşabilecek; ortaya çıkabilecek çatışmaları da kolaylıkla bertaraf edebileceklerdir.

Terfilerin yanı sıra bir diğer gizli denetim aracı ise ödüllerdir. Günümüzde ödüller vasıtasıyla çalışanların rızası kazanılmaya çalışılmaktadır. Katılımcıların çoğu çalıştıkları bankalar içerisinde yarışmalar gerçekleştirildiğini ve yarışmalar sonucu başarılı olan kişilere ödüller verildiğini belirtmişlerdir. Yine katılımcılar tarafından yüksek performans ya da başarılı çalışmaların kurum içerisinde dönem dönem ödüllendirildiği de dile getirilmiştir. Bu ödüller çalışanların gözünde birer motivasyon unsuruna dönüşmekte ve daha fazla çalışmaları için teşvik edici olmaktadır. Öyle ki katılımcılardan K8'in görüşleri, çalışanların gözünden değerlendirildiğinde ödüllerin gizli performans artışını nasıl tetiklediğini özetlemektedir:

"Ben ödülü nasıl alırım diye düşünmeye başlıyorsun. Yarışma ister istemez onu düşünmeye itiyor seni. Mesela geçen yarışmada banka ödül olarak bankanın asıl merkezinin olduğu ülkeye götürecekti kazananı. Birkaç arkadaşım ile konuştum bu konuyu. Ya ben gitsem ne güzel olur dimi dedim. Sonra fikir geliştirmek için yarışmanın konusuna yönelik olarak siz olsanız ne yaparsınız dedim. Bir baktık bütün gece bunun üzerine kafa yormuşuz. Hayır bankada çalışan benim ama farklı sektörlerden arkadaşlarımla bile bu konu üzerine düşünmüşüz. Neyse sonuç olarak olmadı ama biz yeni projeler üzerine birlikte kafa yormaya devam ediyoruz."

Örnekten de anlaşılacağı üzere ödüller için harcanan çaba yalnızca çalışma saatleri içerisinde kapsamaktan öte çalışmanın günün tüm saatlerine hatta sosyal aktivitelere dahi sıçradığını göstermektedir. Çalışanlar vaad edilen ödülleri kazanmak için boş zamanlarında dahi kafa yormaktadır. Böylelikle ödüller yalnızca birer sembol haline gelmekte; asıl amaca yönelik olarak çalışanların rızasını teşvik etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde Garwood ve Hallen'in (1999: 15.9) konuya ilişkin görüşlerine rastlanmıştır. Garwood ve Hallen kalite sistemleri içerisinde işletmenin başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle çalışan bağlılığının altını çizmektedir. Onlara göre bağlılığın sağlanmasında motivasyon kanalları son derece önemlidir. Motivasyonun itici gücü, takdir edilme duygusudur. Ayrıca takdirin ödül sistemlerine yansıtılması ise çalışanların motivasyon ve bağlılığı üzerinde faydalı olabilmektedir.

Mülakat gerçekleştirilen kişiler arasında yer alan E1, ödül kazanan bir çalışanın çok şanslı olduğunu dile getirmiştir. E1'e göre böyle bir çalışanın banka içerisinde ismi duyulacak ve bu şekilde tanınırlık elde edecektir. K2 ve K6 ise başarı sonunda gelen

takdirin kendilerini daha fazla çalışmak ve başarılı olmak için motive ettiğini ifade ederken; K9 ve K13 belirlenen hedeflerin tutmasının prim ve ücretlere yansıtıldığını dile getirmiştir. K5 ve E6 ise bankanın ödül mekanizmasının bambaşka yönüne işaret etmiştir. Onlara göre uygulanan ödül sisteminde çalışanların senelik izin dönemleri kişilerin istediği tarihleri kapsayacak şekilde ayarlanabilmektedir. Katılımcılar bunun yine o kişinin performansı ile bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. E6'nın konuya ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“Ödüllendirme noktasında da farklı stratejiler izlenebiliyor. Şimdi belirli dönemlerde bizim sektörde işlerin yoğunluğu artar. O dönemlerde çalışanların izne ayrılmasına pek izin verilmez. Verilmezden ziyade zaten o dönemlerde izin almak için de yürek yemiş olman gerekir. Ama eğer dönem içerisinde işlerini yerine getirdiyse beklenen performansın üzerinde çalışma sergilemişse, müdürün gözüne girmişsindir ve o zaman “belki” bu dönemlerde izin alabilirsin. Ya da tam tersi çalışırken bir hatan olmuşsa, işlerin zamanında yetişmiyorsa vs. o zaman iznine ilişkin tarihlere senin yerine müdürün amirin her kimse o karar verir.”

Görüldüğü üzere ödüller bankadan bankaya farklılık gösterse de hepsinde ortak olan ödül mekanizmasının aktif olarak kullanılmasıdır. Böyle bir mekanizma içerisinde bile ödüller kimi zaman anında cezaya dönüşebilmektedir. İster cezadan kaçmak ister ödüle kavuşmak; adına her ne denirse densin örnekler tek bir görüş üzerinde birleşmektedir: O da çalışanların lehine olabilecek tüm uygulamaların performans artışı ile bağdaştırılmış olmasıdır. Emeğin, sermayenin denetiminden kaçacak yeri ne yazık ki kalmamıştır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı taşıyan her çalışanın bu balık ağından kurtuluşu mümkün görünmemektedir.

Özdenetim

Günümüzde büyük ölçekli işletmeler (ki buna bankalar da dâhil) fazla sayıda çalışana sahip olduklarından çalışanları aynı anda ve tek bir yerden denetlemek ve kontrol etmek mümkün değildir. O yüzden sermayenin sahip olduğu denetim yetkisi farklı kişilere devredilmekte; yetki ve sorumluluk dengesi kurulmaya çalışılmaktadır. Fakat ne kadar bu denetim yetkisi farklı kişiler arasında dağıtılmaya çalışılsa da kişinin kendisini denetlemesini içselleştirmesi kadar faydalı görülmemektedir. O yüzden günümüzde özdenetimini sağlayan çalışanların sayısının artırılması sermayenin avantajına dönüşecek ve denetim bir başkasının gerçekleştirmesine nazaran kolaylaşacaktır. Önemli olan her bireyin denetimi özünde içselleştirmesidir.

Sermaye, üretim süreci içerisinde bu tür çalışanlara ihtiyaç duymakta ve çalışma stratejilerini bu şekilde yönlendirmektedir. Öyle ki bu tür bir çalışma sistemi kişileri işin sorumluluğunun ağır ve bağlayıcı olması nedeniyle kendilerini ve yaptıkları işi sürekli gözlemlleme ve kontrol etme davranışına yöneltmektedir. Ayrıca yine kişilere işleri üzerinde görelî bir özgürlük tanınması da çalışanlar üzerindeki sorumluluğu bir kat daha arttırmaktadır. Katılımcılar özdenetim dendiğinde kendileri üzerinde gerçekleştirdikleri iki farklı denetim şeklinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki işe ilişkin özdenetim, ikincisi ise performansla ilişkin özdenetimdir.

İşe İlişkin Özdenetim:

Özdenetim dendiğinde katılımcıların öncelikle aklına gelen denetim şekli işe ilişkin olarak gerçekleştirdikleri; *kendilerini denetleme biçimleri* olmuştur. İş akışı içerisinde özellikle ekip halinde çalışan katılımcılar işlerini bir başka kişiye devretmeden önce kendi denetimlerinden geçtiğini; çünkü o iş üzerinde uzmanlaştıklarını ve sorumluluğun kendilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. Öyle ki pek çok katılımcı kendisine ait bir *yapılacaklar listesi* (katılımcıların deyiimiyle “*to do list*” ya “*check list*”) tuttuğunu, işi en hatasız şekliyle sonlandırmak amacıyla titiz bir çalışma sürdürdüklerini, hatta özdenetimin çalışma sisteminin bir parçası haline geldiğinin altını çizmişlerdir. Örnek oluşturması açısından E3 ve K6'nın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

E3: “Benim çalışma sistemim bu şekilde. Örneğin notlarımı alıyorum. Hangi işleri bitirdim şimdi sırada hangi iş var bunları tek tek yazarak çalışırım. Zaten böyle olması gerektiğini de düşünüyorum. Bu benim olmazsa olmazım.”

K6 da E3'e benzer şekilde çalıştığı bankada uygulanan çalışma sisteminden bahsetmiş; buna ek olarak içselleştirdiği özdenetim olgusuna vurgu yapmıştır:

“Diyelim ki ay sonuna kadar yetiştirilmesi gereken bir iş var. Onu daha zamanı dolmadan tamamlamaya çalışırım. O yüzden bir check-list'im var mesela. Dönüp dönüp kontrol ederim. Yapılacak bir şey unuttum mu? Acele yetişmesi gereken bir şey var mı diye... Bunları yaparken kendimi de motive etmeye çalışıyorum ki çalışırken performansım azalmasın. Örneğin kendimle yarışıyorum. Eğer gün sonunda işimi mesai bitmeden yetiştirebilirim kendime ufak tefek hediyeler alıyorum. (Gülüyor...)”

E5 ise kendilerine verilen yetki ve sorumluluğun ağırlığına dikkat çekmiştir. E5 işlerinin hata kabul etmediğini bu nedenle bağlı olduğu yöneticilerin denetim ya da

kontrolünden önce işi en iyi bilen o işi yapan olduğuna dikkat çekerek özdenetimin gerekliliği üzerinde durmuştur.

“Kendi kendimi denetlediğim de çok olmuştur. Çünkü işimiz hata kabul etmeyen bir iş. Oldukça stresli bir birimde çalıştığımı söyleyebilirim. Bu birim yıpratıcı bunu kabul ediyorum. Piyasalara göre hareket ettiğimiz için zaman baskısı da var. Eğer ben bunu 5 dakika sonra yapayım dersin belki o 5 dakika bu sana maddi kayıp olarak geri dönebilir. Bir şekilde o iş tam zamanında yapılmalı. Tuvalete gideyim geleyim öyle yapayım bile diyemezsin. Bu anlamda özgür olmadığın için özdenetim ister istemez senin için bir zorunluluğa dönüşüyor.”

İfadelerden de anlaşılacağı üzere katılımcıların vurguladıkları ortak nokta üretim sürecine ilişkin sahip oldukları yetki ve içselleştirdikleri sorumluluk duygusudur. Artan iş yoğunluğu karşısında kişinin sorumluluk duygusu baskın geldiğinden kişinin kendi üzerinde yaratmış olduğu baskı da ağırlaşmaktadır. Balkız (2013) bunun üzerinde yetkilendirmenin etkisi olduğunu savunmaktadır. Ona göre çalışanların yetkilendirilmesi emek sermaye arasındaki uzlaşmayı kuvvetlendirmekte ve emek üzerinde bir bilinç değişimi yaratmaktadır. Söz konusu bilinç değişimini konunun ilerleyen kısımlarında vereceğimiz örneklerde de görmek mümkündür. Emek gün geçtikçe üretim süreci içerisinde iş yoğunluğu ve baskıya karşı direnmekten ziyade emek sermaye uzlaşmasının bir getirisi olarak daha fazla çaba sarf eder hale gelmektedir.

Diğer yandan her ne kadar bu çalışma sistemi işin yürütülmesinde kişi üzerinde gerek zaman gerekse stres faktörü olarak psikolojik bir baskı oluştursa da katılımcılar çalışma sisteminin daha özgür ve motive edici yanına dikkat çekmektedir. Yine elde edilen verilerden hareketle, tüm katılımcıların aynı sorumluluk duygusu ile hareket ettikleri ve bu çalışma sistemini içselleştirdikleri saptanmıştır. K4 böyle bir çalışma şeklinin daha başarı odaklı olduğunu savunmaktadır:

“Şimdi bizim kurumsal yapı içerisinde çalışma sistemlerimizi kendimiz belirliyoruz. Banka bizden her yıl kişisel hedefler belirlememizi istiyor. Biz bu hedeflerle de sürekli kendimizi denetliyoruz. “Hedefe yaklaştım mı?”, “Ne kadar kaldı?”, “Ulaşabilecek miyim? Yoksa gerisinde mi kalacağım?” Bu sorular senin hep dinamik kalmanı sağlıyor. Çünkü verdiğin sözünü tutamamak ya da sebebi ne olursa olsun yerine getirememek kişiyi inanılmaz rahatsız ediyor. Örneğin yakın zamanda böyle bir durum yaşadım. Bir türlü elimdeki listeyi tamamlayamadım. O gün o kadar çok çaba sarf ettim ki olmadı bitmedi yani. Bu sefer bari ben bu

durumu müdüre bildireyim dedim ve gidip izah ettim ve ertesi gün tamamlayacağıma söz verdim. Ertesi gün de verdiği sözde durdum biliyor musun? Hem de imkânsız gibi görünürken...”

İş akışını kendisinin yönlendirdiğini belirten K5 ise zamana karşı bir sorumluluğunun olduğunu dile getirmiştir. Kendisinin üzerindeki bu psikolojik baskının yine kendisinden kaynaklandığını düşünen K5, molaya çıkmayıp öğle aralarında dahi çalışmaya devam ettiğini dile getirmiştir. Benzer şekilde K13 de özdenetim ile birlikte kendi kararlarını rahatlıkla verebildiğini ve bunun da motivasyonunu arttırdığını ifade etmiştir.

“Yaptığın iş gözden kaçırılmaması gereken işler olduğu için böyle çalışmayı tercih ediyorum. Yaptığım şeyleri not alıyorum. Yapacaklarımı planlıyorum. Aylık yapmam gereken rutin işlerim var. Ayrıca kriz anında yapılacak acil işler oluyor. Hepsini sıraya koymaya çalışıyorum. O yüzden kendimi sürekli kontrol etmek, planlamak durumunda kalıyorum. Yoğun günlerde mesai mi kalsam, evden mi çalışsam diye ikilemde kaldığım çok olmuştur. Allah’tan bunun kararı tamamen bize ait. Hep kendi kendimi işi bitirmem konusunda motive de etmeye çalışıyorum. Ama şunu öğrendim: “Kendini idare etmek gerçekten çok zormuş.”

K5 ve K13’ün vermiş olduğu örneği yönetimin uyguladığı düşünüldüğünde bu durumda emek sermaye çatışması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü söz konusu çalışma sistemi sermayenin dayatması şeklinde algılanacak ve emeğin tepkisi kaçınılmaz olacaktır. Fakat örneklerdeki gibi bir çalışma sisteminde sorumluluk görelisi olarak emeğe devredildiğinde sermayenin amaçlarını farklı çalışma metotları içerisinde gizlemesi kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla çatışma daha ortaya çıkmadan yok edilmektedir.

Zorlu Günok (2018: 137-138) da konuya ilişkin benzer görüşü savunmaktadır. Ona göre; denetim sisteminin itaati zorunlu kılan baskıcı özelliği bu sayede kaybolmakta ve yerini katılım ve minnettarlığa bırakmaktadır. İşçinin bu yolla işe bağlı hale getirilmesi, her an çalışmaya hazır olması beklenmektedir. İşçinin özerkliğinin artırılması ve yeni bağımlılık biçimlerini içselleştirmesi açısından işletmenin hedefleriyle kendi hedeflerini bir tutması ve psikolojik bir bağ kurması son derece önemlidir. Öyle ki pek çok katılımcı işyeri içerisinde teknolojinin olanaklarından faydalandığını; kullandıkları sistemin de kendi denetimlerini gerçekleştirmede kolaylık tanıdığını savunmuşlardır. Ayrıca kişiler bu sayede kendi performans gelişim eğrilerini de takip edebilme fırsatı bulduklarını dile getirmişlerdir.

Performansa İlişkin Özdenetim:

Balkız (2013: 207) günümüze gelindikçe modern üretim süreçleriyle birlikte denetimin farklı bir boyuta evrildiğini ve çalışanlar tarafından içselleştirildiğini ifade etmektedir. Bu içselleştirme ise kişileri kendi kendini kontrol etmeye ve denetim altında tutmaya zorlamaktadır. Benzer görüşe katılımcılar arasında da sıklıkla rastlanmıştır. Hatta ilginç olan kişilerin bunu isteyerek ve farkında olarak gerçekleştirmeleridir. Çalışanların özdenetimi içselleştirmesinin altında yatan itici gücün performans ölçümü olduğu tespit edilmiştir. Nitekim kişilerin kendisine ilişkin bir denetime neden ihtiyaç duyduğu sorusunu katılımcılar genel olarak performans değerlendirmeye ilişkilendirerek yanıtlamıştır. Özellikle performansın daha önce de belirttiğimiz üzere farklı değişkenlerle (terfi, ücret, ödül vb. gibi) ilişkilendirilmesi bireyleri bu değişkenlere ulaşmak için sürekli kendilerini denetleme ve izleme davranışına itmektedir.

Özdenetimin kendi sınırlarını tanımak açısından önemli olduğunu vurgulayan E2 *“yapabileceğimi yapmıyorsam bu benim hatamdır”* diyerek söz konusu özdenetim şeklini içselleştirdiğini görüşme esnasında ortaya koymuştur. E2'nin konuşmasının devamında kurduğu cümleler oldukça dikkat çekicidir. *“İşi daha iyi yapabilecek kapasiteye sahipsem ve ben buna rağmen o kapasiteyi kullanmıyorsam sorumluluk tamamen bana aittir. Bu yüzden başıma gelen herhangi bir olumsuz durumu da kabullenmem gerekir. Her şeyi işverene yüklememek lazım.”*

Yapılan görüşmelerde benzer ifadeler farklı katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Katılımcılara derinlemesine sorular yöneltilmesiyle çalışanların kendi kendine denetim mekanizmasını içselleştirmesini sağlayan etken, daha net bir görünüm almıştır. Her ne kadar başlangıçta kişiler bunun kendi çalışma sistemleri olduğunu sıklıkla dile getirmiş olsalar da konuşmaların ilerleyişinde asıl nedenin çalışanlar arası rekabet olduğu saptanmıştır. Kişiler yaptıkları işi en iyi şekilde sonlandırmak için elinden gelenin fazlasını yapmaya ve performanslarını yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Benzer bir davranış şekline Zorlu'nun (2016: 198) çalışmasında da rastlanmaktadır. Zorlu, bu düşünce biçimini *“işçinin kendisinin ve işverenin çıkarlarını ortak görme yanılgısına düştüğü zihinsel bir alan”* olarak tanımlarken yukarıdaki E2 örneğini de aslında açıklamış olmaktadır.

Diğer yandan mülakatlar içerisinde bazı katılımcıların özdenetim konusunu farklı bir boyuta taşıdığına da rastlanmıştır. Katılımcılar (K4, K6, K7, K12, K13) çalıştıkları iş

ortamı içerisinde çalışmalarını gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından eleştirilmesini sağlayarak kendilerini denetlediklerini bu sayede eksikliklerini daha rahat tespit edebildiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin K6 dönem dönem kendisini denetlemeye nasıl dikkat ettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ben nasıl çalıştığıma çok dikkat eden bir insanım. O yüzden kendimin farklı yönlerden eleştirilmesini severim. Değerlendirilmeyi de isterim. İşyerindeki yakın arkadaşlarımda da performansımı değerlendirmelerini isteyebiliyorum zaman zaman. Objektif bir değerlendirme yapmaları halinde kendime dönüp bakıyorum ve soruyorum: “Onları benim hakkımda bu düşünceye iten davranışımın temeli ne? Sorun gerçekten benle mi alakalı?” diye... Eğer düzeltilebilecek bir şeyse çalışırken daha çok dikkat etmeye çabalıyorum.”

Katılımcılardan K12 ise kendisine ilişkin görüş ve önerilere neden ihtiyaç duyduğunu farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Nitekim katılımcının gözünde bu bir performans değerlendirme aracına dönüşmektedir:

“Arada kendi isteğimle birlikte çalıştığımız arkadaşlara ya da benimle çalışan şubeci arkadaşlara memnuniyet anketi uyguluyorum. Böylelikle benimle ilgili düşüncelerini öğrenmeye çalışıyorum. Buradan çıkan sonuçlara göre hangi nokta da eksik olduğumu ve kendimi geliştirmem gerektiği ile ilgili bana ipuçları veriyor. Bunu da neden yapıyorum? Bizim yıllık başarı hedeflerimiz var. Bunlar 3 bölümden oluşuyor. İş, yetenek ve kendine ne kattın şeklinde. Bende böyle bir şey yapmanın başarı puanım üzerinde olumlu etki yaratacağını düşündüm. Şubelerle çalışıyorum. İç müşteri memnuniyeti anketi oluşturdum. O yüzden kendimi sık sık denetlemeye ve hangi konularda eksikliklerimin olduğunu görmeye çalışıyorum.”

Balkız (2013) katılımcıların görüşlerinde de vücut bulmuş bu gerçeği sermayenin hedeflediği emeğin zihinsel dönüşüm süreci olarak yorumlamaktadır. Ona göre çalışanlar artık üretim sürecinde daha fazla kişisel kaygı taşımaları yönünde bir bilinç değişimi geçirmektedir. Nitekim yukarıda paylaşılan katılımcı görüşleri, sermayenin hedeflerinde başarıya ulaştığının küçük bir göstergesidir. Son örnekten de anlaşılacağı üzere çalışanlar herhangi bir yönetim baskısına gerek duymaksızın bu tür yöntemlere daha çok başvurmakta ve farklı arayışlara yönelmektedir. Böylelikle denetim sisteminin itaati zorunlu kılan baskıcı özelliği kaybolmaktadır.

Kararlara Katılım

Mülakatlara katılan kişilere banka içerisinde kararlara katılıp katılmadığı sorulduğunda katılımcıların neredeyse tümü işe ilişkin görüş ve önerilerinin alındığı

cevabını vermişlerdir. Özellikle TKY uygulamalarında; iş geliştirmeye yönelik benzer bir beklentinin olduğu saptanmıştır. Yine katılımcıların ifadelerinde; İKY uygulamalarında dahi çalışanların görüşlerine başvurulduğu görülmüştür. Örnek oluşturması açısından konuya ilişkin katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir. Katılımcılardan K5 banka içerisinde kararlara katılımın nasıl sağlandığını şöyle ifade etmiştir:

“Diyelim ki bir güncelleştirme yapılacak sisteme ilişkin. O zaman bunun nasıl yapılacağına birim olarak birlikte karar veriyoruz. Birlikte karar veriyoruz derken şöyle: önce toplantı yapıyoruz kendi aramızda. Bu toplantıda birim müdürü falan da oluyor. Nasıl bir değişiklik beklendiği ya da ne gibi bir güncelleştirme yapılması istendiği önceden belirlendiği için bizden beklenen bu güncelleştirmeyi hatasız nasıl yapabiliriz o oluyor. Çünkü sistemi sürekli olarak kullanan biziz. O yüzden olumlu ya da olumsuz tüm yönlerini en iyi biz bilebiliyoruz. Dolayısıyla toplantıda sunulan önerileri müdür bir üst birime iletiyor. Eğer uygun görülürse güncelleme yapılıyor ve yapılan güncelleştirme sisteme entegre ediliyor.”

E5 de K5'in ifadelerine benzer bir görüşe sahiptir:

“Evet böyle bir sistem bizim bankada da mevcut. Pek çok konuda görüş bildirmemiz isteniyor. Sadece işe ilişkin değil kendimize ilişkin de böyle bir beklenti var aslında istersen. Bunu da daha çok İK ile birlikte yürütüyoruz. Dönem dönem bankadan beklentilerimiz, iyileştirme yapılmasını istediğimiz alanlar vs. soruluyor. Uygulanıyor mu dersen eh işte zaman zaman...”

Mülakatlarda K5 ve E5 örneklerine benzer pek çok görüşe rastlanmıştır. Fakat her ne kadar çalışanlar banka içerisinde sürece ilişkin görüşleri alındığını vurgulamış olsalar da bu kişilerin, kendilerinden alınan görüşlerin uygulanması noktasında tereddütlü cevaplar verdikleri gözlenmiştir. De Gaulejac (2013: 64) katılımcıların söz konusu tereddütlü yaklaşımının, temelde sistemin hedeflerini karşılayacak ölçüde etkililik ve karlılık beklentisinden kaynaklandığını savunmaktadır. Ona göre; yönetsel kararların uygulanabilir olması fayda düzeyi ile ilişkilidir. Bu kararlar ancak fayda yarattığı ölçüde kabul edilebilir olmaktadır. K9 tam da bu noktada kararlara katılımın ön plana çıkarıldığı yönetim şeklindeki iki farklı boyuta dikkat çekmektedir:

“Açık konuşmak gerekirse kararlara katılımın alınacak karara göre iki farklı amaç taşıdığını düşünüyorum. Bunlardan birinin amacı diğerine göre daha masum. Diyelim ki bir karar alınacak ve bunun için bir toplantı yapılıyor. Bizden

de fikir, katkı vs. sunmamız bekleniyor. Çünkü işi yapan biziz ve en uygun yöntemi belirlememiz daha kolay. Diğer; işi bilmeden iş geliştirmeye çalışan bölüme göre daha avantajlı konumdayız. Tabi bunda hadi ben önerdim. Sen de uygula denmiyor. Artısı eksisi tartışılıyor. Uygun görülürse uygulamaya konuluyor. Görülmezse farklı bir öneriye geçiliyor. Bu masum ve kabul edilebilir olanı. Diğerinin ise adını ben koydum: Laf olsun diye kararlara katılım. Diyelim ki yönetim bir karar almış. Sana laf olsun diye soruyor sen ne düşünüyorsun diye. Aslında kimsenin umurunda değil senin ne düşündüğün. Zaten karar uygulanacak. Bunu daha çok çalışma koşullarına ilişkin alınan kararlarda yaşıyoruz. Kısacası yapılan iş söz konusu olduğunda kararlara katılıyoruz da biz (çalışanlar) söz konusu olduğunda 'katıl(mış) gibi' görünüyoruz.”

K9 üretim sürecine ilişkin kararlara katılımı masumane olarak değerlendirse de aslında hiç de görüldüğü kadar masum değildir. Bu yalnızca yönetimin asıl amacını gizlemedeki başarısını gösterir. Öyle ki kararlara katılım sayesinde çalışanlarda güdülenme sağlanmakta; kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar birbirine entegre edilmektedir. Friedman (1977a: 106) bunu *sorumlu özerklik* kavramı ile açıklarken çalışanlara üst düzey yöneticilerin amaçlarının kendi amaçlarıymışçasına benimsetilmeye çalışıldığını ifade eder. Dolayısıyla çalışanların örgütsel amaçlara bağlılığı artmaktadır. Diğer yandan çalışanlar üzerinde özellikle üretim sürecine yönelik alınan kararlarda sorumluluk duygusu oluşmakta; daha da önemlisi sorumluluk paylaşılmaktadır (Genç, 2017: 165-166). Sözü edilen müşterek sorumluluk ise çalışanların birbirleri üzerindeki kontrolün yoğunluğunu arttırmaktadır. Genç (2017: 139) bunu örtülü kontrol mekanizması olarak adlandırmaktadır.

Yine K9'un ifade ettiği *“katıl(mış) gibi görünme”* ifadesini Zorlu Günok (2018: 134-135) *kulağa hoş gelen söylemlerin araçsallaştırılması* şeklinde ifade etmektedir. Zorlu Günok burada sorgulanması gerekenin *samimiyet* olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü ona göre özellikle stratejik kararlarda çıkarları birbirinden farklı iki sınıfın bakış açısı son derece farklı olacaktır. Bu nedenle söz konusu uygulama, olsa olsa üretim sürecinin *asi çocuklarının disipline edilme yöntemi*dir.

Nitekim toplanan verilerden yola çıkarak kurum içerisinde gerek işin işleyişiyle gerekse çalışma koşullarına ilişkin kararlara alakalı olarak ortak bir katkıdan bahsedilse dahi aslında son kararı yine yönetimin verdiği, kararlara katılım mekanizmasının yalnızca çalışanların algısı üzerinde oynanan bir oyun olduğu ve bunun ötesine geçmediği görülmektedir. Örneğin katılımcılardan E6; karar alma süreçlerinde pasifize oluşunu şu sözlerle dile getirmiştir:

“Günlük rutin işlerimizin kontrolü genelde müdürümüzde. İşimize karışır gibi görünmese de işi yönlendirdiği çok olur. Daha doğrusu benim bunu anlamam biraz zaman aldı. İşin yürütülmesine ilişkin karar sürecinde tamamen özgür davrandığımı düşünüyordum ilk başlarda. Fakat fark ettim ki o kararlar benim değil aslında müdürümüzün kararlarıymış ve hep böyle oluyormuş. Şimdi çok üzerinde durmuyorum. Onun istediği şekliyle yapıp geçiyorum. Böylelikle aynı işi iki kez yapmış olmuyorum.”

Katılımcı görüşlerindeki yaklaşımı Hodson’un (1996: 734-735) çalışmasında görmek mümkündür. Hodson, katılımcı üretimin yapıldığı işyerlerinde çalışanlar üzerinde yaratılan olumlu etkinin geçici ve kısmi olacağını savunmakta ve yine bu etkinin kısa süre içinde yok olacağına değinmektedir. Çünkü üretimin artması için çalışanların hızlanması beklenecek ve yönetimin baskısı artacaktır. Nitekim araştırmamız kapsamında çalışanların karar alma noktasında hızlı davranmaları ve bu kararların derhal uygulanma ihtiyacından dolayı kararların çoğunlukla yönetim tarafından alındığını vurgulamaları doğaldır.

Zorlu Günok’un (2018: 136) konuyu ele alış şekli de benzerdir. Ona göre çalışanların görüşlerinin alınması yönetimin her daim bu görüşleri dikkate alacağı; hatta üretim sürecine pratiklik sağlayacağı anlamına gelmemektedir. Buradaki esas konu çalışanların rızasının alınması ve verimliliğin arttırılmaya çalışılmasıdır. Nitekim eşitsizliklerin görünürde azaltılmaya çalışılması ve sermayenin gözünde tehdit olarak algılanan bir sınıfın mücadele gücünü azaltmaya yönelik bu tür uygulamalara başvurusu tesadüf değildir.

Takım Çalışmaları

Takım çalışmaları TKY anlayışının ayrılmaz bir parçasıdır ve görevler çalışmaları ya da süreci destekleyecek biçimde dağıtılmaktadır. Araştırmamız sonuçları arasında takım çalışmalarının; denetimin sağlanmasına ilişkin farklı pek çok noktaya hizmet ettiği görülmektedir. Üretime ilişkin ortak değerler oluşturulması yoluyla takım iç dinamiklerinin birbirine bağlı hale getirilmesi, performansın takım çalışmasının bir sonucu olarak değerlendirmesi dolayısıyla da bunun bir baskı aracına dönüşmesi ve emek-sermaye çıkarlarının birbirine yaklaşması ile emeğin direnç göstermesinin engellenmesi gibi durumlar bunlar arasında yer almaktadır.

Endüstri sonrası toplumu, kişiler arası oyuna benzeten Mattelart (2002: 62-63) günümüzde bu oyunda hiyerarşi ve eşgüdümünden çok işbirliği ve karşılıklılığın önem kazandığını ileri sürmektedir. İşbirliği ve karşılıklılıkta vücut bulan emek kontrolü ister

istememez yine emeğin kendisine devredilmektedir. Aynı zamanda işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmada ekibin işbirliği ve dayanışma içerisinde işleri yürütmeleri işi yürüten kişiler arasında olumlu ve uyumlu bir tavır sergilemesine yardımcı olmakta; bu da sermayenin amaçlarına hizmeti kolaylaştırmaktadır. Fakat neticede bu dayanışma işin yürütülmesine ilişkin bir dayanışmadan öteye geçmemektedir. Öyle ki Şahin'e (2012: 278) göre bu dayanışma sahte bir dayanışmadır. Sermayenin sınırlarını belirlediği bir çalışma düzeni içerisinde denetim bu düzenin bir parçasıymışçasına kolaylıkla bir denetim silahına dönüşmekte ve son derece de etkili olmaktadır.

Takım çalışmalarının üretim süreci içerisinde bir denetim aracı haline gelmesi ise farklı şekillerde açığa çıkmaktadır. Örneğin örgüt kültüründe de yer verdiğimiz şekliyle Barker (1993) takım içerisinde geliştirilen ortak değer ve normların takım üyelerini kapsayacak biçimde bir denetim aracına dönüştüğünü vurgulamıştır. Çalışmamızda bankaların genel müdürlük birimleri içerisinde bir çalışma sistemi haline gelen takım çalışmaları örgüt kültürünün yansımalarını içinde barındırdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle sonuçlar daha çok örgüt kültürü içerisinde paylaşılmış ve benzer sonuçlara bu bölümde tekrar yer verme gereği duyulmamıştır.

Katılımcıların genel olarak takım çalışmalarını banka içerisinde olması gereken bir çalışma biçimi olarak değerlendirdiğini belirtmiştik. Görüşmeler esnasında pek çok katılımcının takım çalışmalarını desteklediği görülmüştür. Bu tip çalışmalara yönelik genel kanı, işin ister istemez pek çok birimle etkileşim halinde olmayı gerekli kılmasıdır. İş akışının bozulmaması için iş ne kadar bireysel olarak yürütülse de sonuçta takım işi olarak ortaya çıkmakta; kişileri ve yönetimi böyle bir planlamaya yönlendirmektedir.

Toplanan verilere göre öncelikle takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için yapılacak işlerin listesi çıkarılmakta ve o işleri yürütecek ekiplere birer yönetici verilmektedir. İşin dağılımı ise o işi en iyi yapacak ya da yapmaya en istekli kişilerden başlayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Barker (1993: 419) kendi çalışmasında yöneticileri *koç* olarak adlandırırken bunun, takımların kendilerini yönetme becerilerini elde edebilmeleri için gerekli olduğunu savunmaktadır. Barker'ın koçluk şeklinde ifade ettiği yönetici tutumunu görüşmeler içerisinde katılımcılar yöneticilerin *esnek ve yumuşak yaklaşımı* ile ifade etmiştir. E3 benzer durumu şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Oluşturulan takımların her birinde birer yönetici de oluyor. Ama yöneticilerin tutumu çalışanlara karşı baskıcı olmaktan çok cesaretlendirici. Böyle olunca burası bir makine gibi çalışıyor. Makinenin çarkının işleyişini bilir misin? İşte bu tam olarak öyle bir şey. Diyelim ki müdür bir toplantıya gitti, izne çıktı ya da işyeri sınırları dışında herhangi bir yerde. Ama buradaki hayat bir şekilde devam etmek zorunda. Personele bu aşılandığında işler yürüyor. Fakat sistem oturana kadar ister istemez yönetici efor sarf etmek durumunda kalıyor.”

Diğer yandan, çalışanların işin yürütülmesi esnasında aslında bireysel manada işi yürüttükleri; dolayısıyla sorumluluk aldıkları, görev dağılımının birimdeki en yetkili yönetici tarafından yapıldığı fakat sonrasında işin kontrolü noktasında öncelikle sorumluluğun “hata yapma oranını en aza indirmesi” gerekçesiyle çalışanlara devredildiğinin altı çizilmiştir. Bu sayede performans da ister istemez arttırılmaktadır. Süreç sonunda ise işin bir *takım çalışması* şeklinde ortaya çıktığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

E4: “Biz ürün bazlı çalışıyoruz birim içerisinde. Üründen örneğin kredilerden sorumlu pazarlama A ekibi var diyelim. Bunun yanı sıra dijitalden sorumlu başka bir ekip var. Ekipler birlikte çalışıyor. Bunun yanı sıra müşteri ilişkileri ekibi var. Datacısı, kampanyacısı, IT’cisi derken pek çok ekip aynı masada toplanmış oluyor. Bu ekipler farklı sayıda kişilerden oluşuyor. Bir de farklı bir birimle daha kimi zaman birlikte çalışıyoruz. Zaten süreçlerin hepsi müşteriye hizmet ettiği için ister istemez bir nokta kesişim noktası olmuş oluyor. O yüzden kontrol süreçlerini de birlikte gerçekleştiriyoruz. Dolayısıyla birbirimizin işleriyle ilgili bilgi sahibiyiz. Zaman zaman birbirimizin işlerini kontrol ettiğimiz oluyor.”

Araştırmamızda benzer bir görüşe E4’ün yanı sıra E5’in ifadelerinde de rastlanmıştır.

“Biz tek bir departman içerisinde 3 ayrı birim olarak faaliyet gösteriyoruz. Ön, orta ve arka operasyon birimi şeklinde çalışıyoruz. Her birim aslında bir takım. O yüzden birbirimizle sürekli iletişim halindeyiz. Bizim takımın işi bitti bundan sonrası beni ilgilendirmez diyemiyorsun. Bu departmanı insan vücudu gibi düşünüyorum ben. Biz bu organizmanın beyin takımımız. Diğerleri ise hareketi sağlayan organlar. Tabi bunu kime sorsan herkes kendisinin beyin takımı olduğunu söyler. Ama hepimiz için ortak olan tek bir şey var. O da birbirimizin işi üzerinde sürekli bir kontrol yetkisine sahip olduğumuz. Belki dışarıdan baksan müdür bile bu kadar vakıf değildir konuya. O yüzden birim içerisindeki iş 2 kat daha fazla zaman alıyor.”

Görüldüğü üzere E5 aşırı sorumluluk ile vasıf artışının kendileri üzerinde yarattığı etkiyi net bir şekilde ifade etmiştir. Delbridge ve arkadaşları (1992) takım çalışmalarındaki sözü edilen vasıflılık ve esnekliği, işin ortaya çıkması için pek çok görevi yerine getirmesi beklentisi şeklinde yorumlamaktadır. Burada sınırların yok olması, daha fazla sorumluluğa işaret etmektedir. Ayrıca onlara göre böyle durumlarda hatalar daha kolay bir biçimde saptanabilmektedir.

Takım içi çalışmalarda denetimin çalışanlar tarafından yürütülmesinde denetimi oldukça dikkatli bir biçimde gerçekleştirmelerinin nedeni olarak ise; çalışanların gerek toplu gerek bireysel performanslarının diğer takım çalışanlarının performansıyla direkt ya da dolaylı olarak bağlantılı olmasıdır. Sürecin herhangi bir yerindeki olası tıkanıklık zincirleme biçimde diğer kişilerin çalışmalarını da etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışanlar ister istemez takım arkadaşının çalışmasını denetlemek zorunda kalmaktadır.

Gerçekleştirilen bir mülakat sırasında E2 takım çalışmaları içerisinde çalışma arkadaşlarının denetimine ilişkin şunları söylüyor:

“Şimdi ben çalışırken biraz pımpirikli oluyorum. Kafamda iş varken rahat edemiyorum. Bu davranışım çalışma arkadaşlarıma da yansıyor. Çünkü onların performansının düşük olması beni de birebir etkiliyor. Çünkü iş sürekli tıkanıyor. Zararlı çıkan takım ve takımın tüm üyeleri oluyor. Bu yüzden biraz daha hızlı çalışmaları için onları arada strese sokuyor olabilirim. (Gülüyor...) Ama iş bitince rahat ediyoruz. Süre sıkıntımız olmuyor böylelikle. Bu arkadaş (K3'ten bahsediyor) yakından tanır beni. Darladığım çok olmuştur onu da.”

K3 başıyla onaylıyor ve şöyle cevap veriyor:

“Hem de nasıl” Müdürden çok ... darlamıştır beni. Kimseden çekmedim ondan çektiğim kadar. Hatta bazen molama bile karıştır. Ben çok bunalıp yavaş çalışmaya başladığımda da git bir elini yüzünü yıka gel diye lavaboya falan gönderir o derece.”

Delbridge ve arkadaşlarının (1992) çalışmasında da benzer bir görüşe rastlanmıştır. Grup çalışmalarına verilen değer ve performans ölçümlerinde takım çalışmalarının baz alınması takımlarda baskının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde takım içindeki en yavaş işçinin başarı düzeyi dikkate alınarak gerçekleştirilmesi iş arkadaşlarının baskısını beraberinde getirmektedir.

Araştırmamızın sonuçları bu bakımdan sözü edilen çalışmayla eşdeğerdir. Mülakatlarda çalışanların birbirini denetleme davranışı tüm katılımcılarda ortak görüş biçiminde açığa çıkmıştır. Çünkü toplu performans içerisinde özellikle bireysel performansların düşük olması diğer çalışanlar üzerinde kimi zaman ayrı bir baskı unsuruna dönüşebilmektedir. Düşük olan performansı tolere edebilmek için çalışanlar kendi performanslarını arttırmaları gerektiğini düşünmektedir.

Ayrıca bu tür performans düşüklüklerinden bireysel başarı puanları da etkileneceğinden kişiler ikinci bir baskıyla daha yüzleşmektedir. Sonuç olarak takım arkadaşının çalışmasının kişinin kendi alacağı başarı puanı üzerinde etkili olması kişileri bu tür bir denetime sevk etmektedir. Yine çalışanların toplamış olduğu başarı puanları gelecekte terfi almalarını kolaylaştıracağı düşüncesiyle kişiler için önemli bir denetim şekli olarak değerlendirilmektedir. K6 ise görüşmesinde takım arkadaşını neden denetleme ihtiyacı duyduğunu şu cümlelerle izah etmiştir:

“Takım çalışmalarında bireysel performans grup performansını etkilediği için illa ki birbirimizin çalışma sistemi üzerinde söz sahibi olabiliyoruz. Hatta performansı düşük olanlara müdahale etme isteği duyuyorum içimde. Çünkü ben eğer işimi layıkıyla yapıyorsam herkes böyle çalışmalı diye düşünüyorum. Neden bir başkasının çalışma biçimi yüzünden benimki de düşük olarak nitelendirilsin ve ben takım performansından dolayı hedeflerimden uzaklaşayım ki...”

K6'nın son cümlesinde bahsettiği hedefleri biraz daha açması istenmiş; kastettiği hedeflerin aslında sermaye tarafından vaad edilen ödüller, ücret artışları ya da primler olduğu görülmüştür. Kişiler düşük performansa sahip başka bir çalışanın, önüne taş koymasını istememektedir. Dolayısıyla takım arkadaşı üzerinde baskı kurmanın kendisinin hakkı olduğunu düşünmektedir. Sewell ve Wilkinson (1992: 271) bunu standart bir davranış biçimi olarak değerlendirmektedir. Çünkü onlara göre söz konusu davranış tam zamanlı üretim ve toplam kalite yönetimi içerisinde organizasyon yapısı tarafından desteklenen bir denetim şeklidir.

İş Arkadaşlarının Denetimi

Toplam kalite yönetimi uygulamaları içerisinde rastlanan iş arkadaşları denetimi aslında tüm üretim sürecinin bir parçası haline getirilmiştir. Takım çalışmaları içerisinde kısmen bu konuya değinilmişse de takım çalışmalarındaki denetimin işletmenin bütününe yönelik bir iş arkadaşı denetimini içermediği düşünüldükten bu bölüme ayrı bir başlık altında tekrar değinme gereği duyulmuştur. Bu bölüm

içerisinde yer alan denetim biçimi, takım çalışmalarında görülen iş arkadaşları denetiminden farklı şekilde değerlendirilmiştir.

Blyton ve Jenkins (2007: 39) organizasyonel hiyerarşilerin, işyerinde yönetsel güç ve otoriteye rıza oluşturmada daha güçlü bir etken olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre eğer yönetim, çalışanların gözünde bunu üretim sürecine uygun hale getirmeyi başarır, çalışanların işleri üzerindeki yönetsel kararlara rıza göstermeleri de kolaylaşacaktır. Zorlu (2016: 134) ise tam da bu noktada yönetim tarafından çalışanların sadece kendilerinin değil iş arkadaşlarının yaptığı işlerden de sorumlu olduğu yönünde bir algı yaratıldığı dolayısıyla da sınıf içi denetimin önünün açıldığı üzerinde durmaktadır. Nitekim yapılan görüşmelerde, pek çok katılımcı üretim sürecinde iş akışının bir parçası olarak iş arkadaşları denetimine başvurulduğunun altını çizmiştir.

Örneğin E3 çalıştığı bankanın üretim sistemi içerisinde böyle bir çalışma sisteminin bulunduğunu dile getirmiştir. E3, bu sistemin gerek ekipler içerisinde gerekse ekipler arasında çift yönlü bir onay mekanizması ile hata payını sıfıra indirmek için kullanıldığını vurgulamıştır. Denetimin kişinin kendi çalışmaları üzerinde başlayarak ve ardından da çalışma arkadaşları arasında yaygın hale getirilmesi ile hem hata yapma olasılığı azaltılmaya çalışılmakta hem de ortaya çıkan işin kalitesi arttırılmak istenmektedir. Bu nedenle katılımcıların benzer çalışma sistemlerini benimsedikleri görülmektedir. Söz konusu benimsemenin altında yatan neden ise işin yürütülmesine ilişkin emeğe devredilmiş görünen yetki ve sorumluluk ile ilişkilendirilmiş olmasıdır. Burada üretim sürecinin bir parçası haline getirilmiş, yetki ve sorumluluğu çalışanlara yüklenmiş hatta sonuçları performans ile ilişkilendirilen çok katmanlı bir denetim şekli görülmektedir.

Bu çok katmanlı denetimin temeli TKY felsefesi üzerine kurulmuştur. TKY'nin önemli bir işlevi olan çalışma arkadaşının üretkenliğinin disipline edilmesi ve bunun üzerinde baskı kullanması çeşitli yöntemlerle çalışanlara bırakılmıştır (Zorlu, 2016: 135). Öyle ki üretim süreci içerisinde çalışanlar, birbiri ile bağlantılı hareket etmek zorundadır. Ayrıca TKY felsefesine göre üretilen ürün ister mal ister hizmet olsun müşteriye ulaşıncaya dek birimler içerisinde kullanılan her girdi işlenerek çıktıya dönüşmekte; o çıktı da kendinden sonraki bir başka birim için yine girdi olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle aslında her birimin kendinden önceki sürece de hâkim olması gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Saylor (1996: 202-203) başarılı bir üretim süreci için TKY faaliyetindeki ilk adımın organizasyon sürecini ve bireysel süreçleri tanımlamak ve anlamak olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre her kuruluş, işlev ve kişi kendi özel süreç ya da süreçlerini tanımlamalı ve kendisinden önceki sürecin iç ve dış müşteriler üzerindeki tatminini anlamalıdır. Çünkü üretim süreci içerisinde her işlem bir önceki işlemin müşterisi şeklinde kabul edilmektedir. Dolayısıyla her çalışan kendi performansını hem bir müşteri gibi hem de bir müşteri için sürekli geliştirmek zorundadır.

Mülakatlarda da benzer görüşlere rastlanmıştır. Katılımcılar işin hatasız biçimde sürdürülmesi için yalnızca aynı ekipteki kişileri değil iç müşterisi oldukları kendinden önceki süreci de denetlediklerini dile getirmişlerdir. Örneğin K4 ile gerçekleştirilen mülakatta söz konusu denetim şekline ilişkin şu cümleler kaydedilmiştir:

“Bizim işlerde her ne kadar bireysel çalışıyormuşuz gibi görünsek de takım içi ve takımlar arası çalışmalar birbiriyle bağlantılı ilerliyor. Yani birbirimizin çalışmalarını desteklemek ya da yardımcı olmak iş akışı üzerinde oldukça etkili. Sürekli iletişim halinde olmak daha kaliteli işler yapmamıza vesile oluyor.”

Yukarıda bahsi geçen *çok katmanlı denetim* olarak adlandırdığımız olgu ile ifade edilmek istenen aslında budur. Görüldüğü üzere çalışanların birbiri üzerindeki denetim yetkisi yalnızca üretim sürecinin bir parçası olmakla kalmamış aynı zamanda performans puanı ile de ilişkilendirilerek farklı bir boyuta taşınmıştır. K4 sözlerine şöyle devam etmiştir:

“Aynı zamanda bu durum performans puanlarımıza da yansıyor. Durum böyle olunca kendini bir başkasının çalışması üzerinde söz sahibiymişsin gibi hissediyorsun. Ama bu çok ince bir çizgi. Yanlış anlaşılabilir çok mümkün.”

Pek çok katılımcı K4'ün verdiği örnekteki gibi iş arkadaşı denetiminin hem iş akış süreci üzerindeki etkisine değinmiş, hem de denetimi performans puanları üzerindeki dolaylı etkisi ile bağdaştırmıştır. Nitekim Burawoy (1979: 65) çalışanların performanslarının birbirine bağlı olduğu benzer çalışma sistemlerinde çalışanların birbirleriyle rekabet etme ve bireyselleşme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Nurol (2014: 183-184) ise bunun çalışanlar arasındaki dayanışma gücüne zarar verdiğini savunmaktadır. Görüldüğü üzere sermaye bu tip bir uygulama sayesinde tek taşla pek çok kuş vurabilmektedir. K2 de benzer bir görüşe sahiptir:

“Domino taşlarını biliyorsundur. Bu onun gibi bir şey işte. Durum böyle olunca ister istemez sana gelen işi senden önce kim yaptıysa onun işini eksiksiz

yapmış olması gerekiyor ki sen iki işi aynı anda yapma. Bu yüzden de bir hata olmuşsa ya da zamanla yarışırıysak o arkadaş üzerinde baskı kurmak gerekebiliyor. Çünkü biliyor ki kendinden önceki kişinin yürüttüğü iş akışı üzerinde yapılan hata onun da performansını etkileyecek.”

Yukarıdaki katılımcı görüşlerinden yola çıkarak katılımcıların kimi zaman ekip arkadaşlarını kimi zaman da iç müşterisi konumunda oldukları diğer ekip üyesi kişileri gerek işin süresi gerekse niteliği ile ilgili denetledikleri söylenebilir. Finans sektöründe işin kalitesini belirleyen unsurlardan birinin zamanlama olduğunu ileri süren katılımcılar kalitenin düşmemesi için iş arkadaşını kontrol etmenin olmazsa olmaz bir denetim şekline dönüştüğüne vurgu yapmışlardır. Örneğin K9 bunun denetim üzerindeki etkisine ise şöyle yer vermiştir:

“Şimdi banka içerisinde yapılacak her işin süresi aşağı yukarı bellidir ve o işin zamanında yapılması beklenir. Aksi takdirde maddi zarara yol açabilir. Sen de çalışma arkadaşın da bu işin bitiş süresinin bilincindedir. O iş o sürede yapıldığı için sen yeri geldiğinde çalışırken herhangi bir aksaklık olması durumunda çalışma arkadaşın üzerinde baskı uygulayabiliyorsun. Yoksa yaşanabilecek olumsuzluk karşısında zarardan herkes sorumlu tutulur.”

E7 ise hem K9 gibi işin tamamlanma süresine hem de niteliğine dikkat çekmekte; bunun yönetim nazarında ne ifade ettiğine değinmektedir:

“Genelde çalışma arkadaşımın yürüttüğü ya da sonlandırdığı süreç benim işimle de alakalı olduğu için tamamladığı rapora erişmem gerekebiliyor. Bazen dönüp birbirimizin excel'ine bakmamız gerekebiliyor. Mesela önceki gün “tamamlandı” yazmış yöneticiye. Ama bir bakıyorsun o belge boş. Bankada bu tarz bir sistem uygulandığı için ister istemez kim nasıl çalışıyor kolaylıkla anlaşılıyor. Öyle bir durumda da eğer senin işin aksarsa rapor etmek durumunda kalabiliyorsun. Ben pek yapmamaya çalıştım ama yapanlar var tabi. Ya da mesela gidip sırf işi o yapmadı diye benim onun işini de üstlendiğim oldu. Çünkü senin işin yetişmediği takdirde sen de sorumlu olacaksın. Hatta bazen yöneticilerde şu davranış şekli oluyor. Sen niye o işin tamamlanmasına yardım etmedin? Çünkü illa ki sürece hâkim oluyorsun. Böyle örnekler çok var ya... Çünkü yöneticinin gözünde işi kimin yaptığı ya da yapamadığı değil o işin neden verilen süre içerisinde yetişmediği... O yüzden ortaya çıkacak herhangi bir sorun direkt bağlıyor. Sen de bir başkasının işini de illa ki omuzlamak zorunda kalıyorsun.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere zamanla bu denetimler çalışanların görevi haline gelmekte ve içselleştirilmektedir. Yöneticilerin üzerindeki denetim yetkisi görünmez

biçimde toplam kalite uygulamaları vasıtasıyla çalışanlar üzerine aktarılmakta; yöneticiler bu noktada sadece değerlendirici konumunda yer almaktadır. Denetim yetkisini kendi içlerinde gizlemeyi başaran yöneticiler pek çok açıdan avantaja sahip olmaktadır. Böylelikle hem denetim gizlenmekte hem de emek sermaye çatışmasına sebep olabilecek durumlar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Sınıf içi yaratılan belirsizlik ise emek üzerinde kafa karışıklığına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanlar neredeyse sürecin tamamına hâkim olduklarından işin kimin yaptığından çok nasıl yapıldığıyla ilgilenilmekte bu da işin yetişmemesi durumlarında süreçte görevli olan herkesi bağlamaktadır. Dolayısıyla daha yönetimin baskıcı denetimine gerek duyulmaksızın çalışanların kendi arasında çözülmesiyle süreç kendiliğinden tamamlanmaktadır.

- ***İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları***

Balkız (2013: 198) bir önceki bölümde üzerinde durduğumuz ve denetim üzerindeki etkisini incelediğimiz TKY uygulamalarını, sıkı denetim ve standardizasyonun teknik yanı sıra şeklinde tarif ederken bunların insan unsuruyla bağlantılı yönlerini ise İKY ile ilişkilendirmiştir. Ona göre TKY'nin yumuşak yönleri İK'nın yönetim stratejisinde vücut bulmaktadır. De Gaulejac (2013: 65) ise insanı kaynak olarak gören bir yönetim sisteminin emeği araçsallaştırmaktan öteye götürmediğini savunmaktadır.

Araç haline gelen emeğin ürettiği bilginin inşası ve üretiminden doğan bilinmezlik alanı ise İKY ile en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Townley (1993: 526) bu noktada İKY tekniklerinin bilinmezlik alanı içerisinde vaat ve performans arasındaki alanı düzenleyerek bir disiplin ve söylem oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bunu da çeşitli teknolojiler yoluyla faaliyetlerin ya da bireylerin yönetilebilir hale gelmesini sağlayan araçları kullanarak gerçekleştirdiğini ifade eder. İKY ile disipline edilen organizasyon yapısı zaman, mekân ve hareket ile organize olmaktadır. Dolayısıyla emek gücü ile emek arasındaki boşluğu doldurulur ve emeğin üretken bir güç olarak organize edilmesi sağlanır Bunu katılımcıların ifadelerinde de görmek mümkündür. Hatta veriler toplandıkça ve gözlem yapıldıkça çalışanlar üzerinde yaratılan etki daha yakından incelenmiştir.

Mülakatlardan toplanan verilere göre pek çok çalışanın sahip olduğu ortak görüş; İK biriminin pek çok alanda faal olduğu ve kurum içerisindeki uygulamaların belirlenmesinde ve etkinliklerin düzenlenmesinde çaba gösterdiği yönünde olmuştur. Ayrıca katılımcılar, İK biriminin çalışanlarla sürekli etkileşim halinde olduğuna dikkat

çekmektedir. İlk bakışta sürekli iletişim halinde olunması kişiler arasında olumlu karşılansa da aslında mülakatlarda bunun denetimin bir sonucu olduğu gerçeğiyle karşılaşılacaktır. Gerek yüz yüze gerekse telefonla ya da çevrimiçi bağlantı kurarak veyahut dönem dönem anketler düzenleyerek çalışanlarla düzenli iletişim halinde olan birimin özellikle verimlilik artışını sağlamaya yönelik konularda önlem almaya çalıştıkları; verimlilik artışını sağlamak için ise pek çok farklı yöntemle başvurdukları katılımcıların örneklendirmeleri üzerinden tespit edilmiştir.

K1: İK ile sık sık görüşmelerimiz oluyor. İşin yürütümüne ilişkin neler yaptığımızı çalışmaların nasıl gittiğini falan soruyorlar. Ücrete ilişkin beklentilerimizi öğrenmeye çalışıyorlar. Sonra İK'nın ve eğitim departmanının birlikte hazırladığı eğitimler oluyor. Bu eğitimlere ilişkin de görüş ve önerilerimizi de alıyorlar. Arada anket düzenleniyor ve isteklerimizi belirlemeye çalışıyorlar. İK'nın bu anlamda güzel işlere imza attığını söyleyebilirim.

Bunun sadece çalışanlarla yapılan birebir görüşmelerle sınırlı kalmadığını aynı zamanda İK'nın yöneticilerle de çalışanlar hakkında sık sık görüşmeler gerçekleştirildiğini savunan K5 görüşmesinde kontrolün boyutlarına dikkat çekmiştir. K5, birim müdürlerinden geri bildirim almanın İK açısından daha kolay ve hedef odaklı olacağı düşüncesindedir.

“Alınan kararların sadece bizle yapılan görüşmelerle belirlendiğini düşünmüyorum. Bence sürekli kişisel olarak kontrol altındayız. Kimde hangi anlamda bir performans eksikliği var. Çalışanların verimlilikleri nasıl artırılabilir? Buna çok dikkat ediyorlar. Hatta bununla ilgili olarak birim içi yöneticilerle sürekli bilgi alışverişi yapıyorlar. Mesela benim yönetmenim stres altında zamanımı yönetemediğimi söylüyordu. Bu İK'ya iletilmiş olmalı ki sonrasında benimle görüşme yapıldı ve eğitim almak durumunda kaldım.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere İK birimlerinin kapsamlı bir denetim gerçekleştirdiğinden söz etmek oldukça doğaldır. Nitekim bankalar içerisinde denetim yalnızca yöneticiler üzerine bırakılmamış; İK departmanında çalışan kişiler arasında da paylaştırılmıştır. Yönetim adına hareket eden ve yönetimin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bu birimlerin yalnızca bu bölüm içerisinde bahsedilen konularda değil aynı zamanda diğer konularda (çalışan memnuniyeti, performans yönetimi, terfi ve ödüller gibi) da kontrol yetkisini kullandıkları görülmektedir. İK bu alanlarda yalnızca kontrol yetkisini kullanmakla kalmamakta; Nurol'un (2014) deyimiyle bunların düzenlenişinde insan kaynakları mimarisi son derece etkili

olmaktadır. (Sözü edilen uygulamaların denetim üzerindeki etkisi ilerleyen kısımlarda kapsamlı şekilde ele alınacağından bu bölümde tekrar paylaşılmayacaktır.) Dolayısıyla işletmeler içerisindeki İK birimleri, yönetimin denetim ve kontrol işlevini emeğin yürüttüğü açıkça görülen nadir alanlardır.

Araştırmamız kapsamında İK biriminin denetim ve kontrolü farklı araçlarla sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Mülakatlardan elde edilen verilere göre; eğitim uygulamaları, motivasyon artırma amaçlı gerçekleştirilen etkinlikler, kariyer ve yetenek yönetimine yönelik uygulamalar İK biriminin denetimi gerçekleştirirken başvurduğu yöntemlerdir.

Eğitim Uygulamaları

Mülakata katılan kişilerin tümü eğitim programlarının işe alım süreciyle başladığını belirtmişlerdir. Söz konusu eğitimlerde, çalışanların görev tanımlarına ilişkin olacak şekilde genel bankacılık tanımlarına yer verildiği, giyim kuşamdan çalışma sistemlerine kadar tüm alanlara ilişkin genel bir çerçeve çizildiği belirtilmiştir.

K7: “Bu bankaya ilk başladığımda 3 aylık bir uzmanlık eğitimi verdiler işe alınanlara. Bu eğitim içerisinde hem genel ekonomi eğitimi hem de tüm bankacılık bilgileri verildi. Ayrıca; genel sektör bilgisi, güvenlik, banka mevzuatı, ekran kullanımları, kılık kıyafete kadar pek çok konuda eğitim aldık. Bir bankacı “Nasıl olur? Nelere dikkat eder? Nasıl çalışır?” onu öğreniyorsun. Aslında görev tanımının hatları belirlenirken senin de sınırların belirlenmiş oluyor.”

K13: “İşe girişten itibaren 1 ay boyunca eğitim aldım. Bankanın neredeyse bütün süreçleri bu eğitimde anlatıldı. Önce banka tanıtıldı. Eğitimde öncelik tanınan konu bankaya hâkim olmaktı zaten. “Biz Kimiz? Ne yapıyoruz? ve Ne istiyoruz?” un altı çizildi.” Her bölümle ilgili işleyiş anlatıldı diyebilirim. Hangi bölüm ne iş yapıyor, düzen nasıl işliyor, ast-üst ilişkileri nasıl, mevzuat, iş güvenliği vs. her şeyi anlattılar.”

Leidner (1999: 86-87) de araştırmasında benzer bir görüşü savunmaktadır. Ona göre yönetim, iş alımıyla birlikte çalışanlara işletme içerisinde tercih edilen tutumları aşlamak, işlerini nasıl yapacaklarını ve örgütsel kurallara nasıl uyacaklarını öğretmek için eğitim sürecine tabi tutmaktadır. Oryantasyon programlarının ve birçok işyerinde devam eden çalışan ilişkileri çabalarının önemli bir bileşeni burada önceki bölümlerde de değindiğimiz şirket kültürü aşılmasıdır. Videolar, kitaplar, kılavuzlar veya toplantılar vasıtasıyla beklenen tutumlar çalışanlara iletilmekte; katılım ve bağlılık duygusu teşvik edilmeye çalışılmaktadır.

Toplanan verilere göre eğitimlerin işe alım süreci tamamlandıktan sonra da sıklıkla devam ettiği görülmektedir. Farklı bankaların farklı departmanlarında yetkili ve uzman statülerinde çalışan tüm katılımcıların eğitime ilişkin farklı uygulamaları benzer şekillerde ifade ettikleri saptanmıştır. Yine mülakatlar sonucu elde ettiğimiz verilere göre bankalar, eğitimleri yalnızca çalışma saatleri içerisinde değil çalışma saatleri dışında da çalışanların boş zamanı olan öğle araları, iş çıkışı ya da hafta sonu serbest zamanı kapsayacak biçimde gerçekleştirmektedir.

E5: *“Bu eğitimler kimi zaman iş saatleri içinde kimi zaman da iş saatleri dışında yapılıyor. Hafta sonu ya da hafta içi ayrımı çok gözetilmiyor. Örneğin mesai dışı olanlara katılım zorunlu değil. Ama mecburi (Gülüyor...) Kimse sana resmi olarak bir yazı gönderip “şu eğitime katıl” demez bizde. Ama müdürün sana “Bu eğitime katılsan iyi olur.” dediğinde bu bir şekilde mecburiyete dönüşüyor ve bu eğitime katılman zorunlu demek anlamına geliyor. Kişisel gelişime yönelik eğitimlerin pek çoğu da öğle aralarında yapılıyor. Genel müdürün de kararı bu yönde oluyor. Çalıştığımız binanın konferans salonunda çalışanları motive etmek amaçlı konuşmacılar getiriliyor. İsteyen gelsin deniliyor. Katılımcıların girişte isimleri alınıyor. Bu isimler saklanıyor mu bilmem. Ama tamamen de gitmemezlik yapamıyorsun...”*

E6: *“Eğitimler hem hafta içi hem de hafta sonu gerçekleştirildiği gibi banka içinde ya da farklı bir lokasyonda da yapılabilir. Örneğin bankanın farklı lokasyonlarda tesisleri var. Eğer eğitimler uzun süreli ise bu tesislerde hafta sonu gerçekleştiriliyor. Ya da hafta içi öğle tatillerinde de hobi amaçlı ya da kişisel gelişime yönelik mini eğitimler de oluyor.”*

Boş zamanın neden bankanın gerçekleştirdiği bir eğitime katılmak için harcadığı sorusuna E6 şöyle cevap vermiştir:

“Kendimi bu bankanın bir parçası gibi hissediyorum. Durum böyle olunca elimden gelenin fazlasını yapmak istiyorum. Ayrıca bir de motive olduğum için çalışırken daha pozitif oluyorum ve işimi bir şekilde daha çok sahipleniyorum. Bu da bana kendimi iyi hissettiriyor. Hem hafta sonu gerçekleştirilen eğitimlerde kalma, yeme-içme, ulaşım vs hepsini banka karşılıyor. Bu çalışanlar için bir nevi mini tatil oluyor. Hem çalışıyorsun hem tatil yapıyorsun. Bundan iyi imkân mı olur...”

Örneklerde de yönetimin farklı şekillerde çalışanların boş zamanı olan bu sürelerde eğitim gerçekleştirdiği görülmektedir. Dışarıdan bakıldığında katılım zorunlu tutulmamış gibi görünse de katılımcıların ifadelerinde bunun *zorunlu olmayan gizli bir mecburiyet* olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar işçinin eğitim alması kendi

isteğine bırakılmışsa da aksi davranış göstermesi pek çok nedenle mümkün olmamaktadır. (Terfi ve ödül, performans puanlarından mahrum kalmak ya da yöneticinin gözünden düşmek gibi) Ayrıca her ne kadar rıza göstermiş dahi olsa bu süre içinde edinilen bilgileri çalışan daha çok işveren yararına kullanmakta ve işveren bundan artı değer sağlamaktadır.

Genel olarak bankalarda verilen eğitimlerin zorunlu ve isteğe bağlı alınan eğitimler olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre zorunlu eğitimlerin dönem dönem fakat sürekli devam eden süreçler şeklinde düzenlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanlar hem piyasada yeni gelişmelere adaptasyon sağlaması için eğitim sürecine tabi tutulmakta; hem de kişilerin eğitim ihtiyacı olup olmadığı farklı yöntemlerle belirlenmeye çalışılmaktadır. Nurol (2014) bunu yönetimin geniş hareket alanı ile açıklamaktadır. Belirli dönemlerde banka içerisinde gerçekleştirilen görüşmeler, çalışanlara uygulanan anketler ve iç kontrol biriminin denetimleri sonucunda eğitim ihtiyacının belirlenmesi aslında bu hareket alanı içerisindeki yönetimin denetim ve kontrol işlevini farklı araçların ardına gizlediğinin açık bir göstergesidir. Katılımcılar; pek çok kez İK biriminin çalışanın kendisiyle, yöneticisiyle, çalışma arkadaşlarıyla gerçekleştirdiği görüşmelerden yola çıkılarak eğitim ihtiyacının belirlendiğini ifade etmişlerdir.

K10: *“Hepimizin kendi adına açılmış birer portalı var bankada. Eğitimler oraya düşüyor. Mesela nasıl anlatayım? Firmada arada küçük görüşmeler yapılır. Bir puanlama sistemi gibi düşün. O puanlama içerisinde bazı kalemler vardır kilit anlamda. İş arkadaşın yönetmenin müdürün hepsi senin hakkında görüş bildirdikten sonra bir skor elde edersin. Eğer orada yeterli puana ulaşamamışsan hangi konuda eksik olduğun düşünülüyorsa sana eğitim tanımlanır.”*

E3: *“Yıl içerisinde dönem dönem gerek İK’nın gerekse müdürlerin talebi üzerinde çalışanlara eğitimler aldırılabilir. Bunu bazen hep birlikte bazen de ayrı ayrı talepler üzerine gerçekleştiriyorlar. Örneğin taraflardan bir tanesi çalışanların eğitim almasına ihtiyaç var derse o zaman kişi eğitim almak durumunda kalabilir. İK ile birim yöneticisi buna beraber karar veriyor. Tabi çalışanların talepleri de önemli. Diyelim ki kişi bir konuda eksik olduğunu düşünüyor ve eğitim almak istiyor. O zaman bu talebi birim müdürüne ya da İK ya ilettiğinde değerlendirmeye alıyorlar ve uygun görülürse kişi talep ettiği eğitimi alabiliyor.”*

Katılımcıların ifadelerinde yer alan kontrolün pek çok biçimini göz ardı etmek mümkün değildir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için yapılan görüşmeler, anketler vs. ile başlayan denetim, çalışanın sisteme giriş yapmasıyla panoptik bir denetime bürünmektedir. Banka zorunlu ve isteğe bağlı eğitimleri kimi zaman yüz yüze kim zaman da bir portal üzerinden uzaktan gerçekleştirmektedir. Pandemi süreci nedeniyle belirli bir süre boyunca evden çalışmaya geçtiklerini söyleyen katılımcılardan E1, aldıkları zorunlu çevrimiçi eğitimlerden birinin uzaktan çalışmaya ilişkin olduğunu dile getirmiştir. E1 eğitimin içeriğini şöyle açıklamaktadır:

“Pandemi döneminde uzaktan çalışmayla ilgili online (çevrimiçi) eğitimler verildi bize. Evde programlar nasıl kullanılır. Çalışma ortamı nasıl oluşturulur. Çalışma masası nasıl düzenlenir. Evde çocuk varsa çocuklarla çalışma ortamı nasıl uyumlu hale getirilir. Evde çalışma süresi nasıl ayarlanır. Sabah kalktın kahveni yaptın çalışma masanı nasıl düzenleyeceksin. Her sabah aynı saatte masanın başına geçeceksin; masanda iş ortamındaki gibi çiçeğin olacak, kalemligini şöyle koyacaksın. Masan pencereden uzak olsun; fazla ışık almasın ama çalışma ortamın çok da karanlık olmasın. Her detayına kadar bunların eğitimi verildi.”

Kişiler uzaktan da çalışsalar yönetim elindeki denetim yetkisini buradan dahi kullanmak istemekte bunun farklı arayışlarına yönelmektedir. Çalışma ortamının hazırlanması ve uyulması gereken kurallar teknolojinin de yardımıyla çözülmeye çalışılmıştır. Öyle ki E1 konuşmasına şu sözlerle devam etmiştir:

“Sen de ister istemez dikkat ediyorsun kurallara. Kimse senin çalışma ortamını söylenilenlere göre hazırlayıp hazırlamadığını kontrol etmiyor belki ama toplantılar oluyor online (çevrimiçi) görüntülü arkadan ışık vurdu mu soruyor müdür de... Diyor ki “eğitim videolarına uyulmamış izlenmedi mi yoksa?” Tamam gülererek söylüyor ama bir sonraki toplantıya sen de ayarlamış oluyorsun ister istemez. Bir de uzaktan da olsa sisteme giriş yaptığın andan itibaren kayıt altına alınıyor işlemlerin. Yani uzaktan çalıştık diye başıboş bırakılmadık.”

E1’e benzer bir görüşü K2 de kendi mülakatı içerisinde dile getirmiştir:

“Bu pandemi sürecinde işin yürütülmesi, evden çalışma zamanının verimli kullanılması gibi pek çok eğitim videosu atandı bize portal üzerinden. Bir de bu tür eğitimler zorunlu oluyor. Yani illa ki yapmak zorundasın. Yoksa sana sürekli mailler atıyorlar eğitimin bitmesine bilmem kaç gün kaldı yapmanız gerekmektedir vs. diye...”

Görüldüğü üzere eğitimler, zorunlu ya da isteğe bağlı tutulması fark etmeksizin çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve sorumluluk altına girmesi için yönlendirici olmaktadır. Katılımcılar işlerin yoğun olması nedeniyle eğitimleri işyerinde tamamlayamadığını bu yüzden de boş zamanlarını üzerine atanan ve tamamlanması beklenen eğitim videolarını izleyerek geçirdiğini ifade etmiştir. Örneğin K5 bu durumu katlanılmaz bulsa da zamanı yönetemediğini düşünerek suçu kendisinde aramaktadır. K5 eğitim süreçlerini şu şekilde yorumlamıştır:

“Aslında eğitimleri eve gelince yapmak istemiyorum. Hem yorgun oluyorum hem de gözüm iş görmek istemiyor. Ama önünde sonunda gene boş bir saatte yapmak zorunda kalıyorsun. Ya da özellikle internet üzerinden gerçekleştirilen eğitimlerde portalı sınavsız bir eğitim varsa üzerimde onu açıyorum. O almak zorunda olduğum eğitim videosu dönerken ben de o sırada hem işle ilgileniyorum hem de arada eğitim videosunu tamamlamış oluyorum. Fakat eğitimin sonunda sınav varsa o zaman bunu yapmak işe yaramıyor. Çünkü kendi vererek dinlemediğin için sınavda başarısız oluyorsun. Ama bu şekilde yapan pek çok arkadaş var. Bu bir zaman yönetimi ise sanırım ben o zamanı yönetemiyorum. Eğer gerçekten merak ettiğim ya da öğrenmek istediğim bir eğitim varsa o zaman ona ayrı bir zaman ayırmaya çalışıyorum. Çünkü isteyken tam anlamıyla kafamı veremiyorum. Örneğin hafta sonu sakın kafayla yapmaya çalışıyorum. Çünkü eğitimleri önemsiyorum. Bir de bunların hepsi sisteme işleniyor. Ne zaman girdin?, Ne zaman çıktın?, Kaç dakikada tamamladın? vs. bunları biz bile görebiliyoruz kendi sistemimiz içerisinde. Bazen ben de sinirleniyorum. “Ya ben niye bu kadar özen gösteriyorum ki?” deyip bıraktığım oluyor ama bu sefer de “ya önemli bir şey varsa” deyip dinlemeye başlıyorum. Örneğin eğitim portalına girdiğinde çevrimiçi kim varsa onları görebiliyorsun. Çoğu kişi de akşam iş çıkışında yapıyor. Buna birkaç kez şahit oldum.”

Katılımcının yorumundan da anlaşılacağı üzere yönetim sorumluluğu eğitim uygulamaları ile çalışanlara devretmekte bu da çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmaktadır. Aslında şu yorum: “Bazen ben de sinirleniyorum. “Ya ben niye bu kadar özen gösteriyorum ki?” deyip bıraktığım oluyor ama bu sefer de “ya önemli bir şey varsa” deyip dinlemeye başlıyorum.” her şeyi tüm açıklığıyla anlatmaktadır. Çalışanların üstlerine yüklenen sorumluluk gizli bir baskı aracına dönüşmektedir. Zorlu (2016: 212) da yaptığı araştırmada verilen eğitimlerin görünmez amaçlarına dikkat çekmiş; yönetimin çalışanları zorunlu bir eğitim sürecine tabi tutmasını kişileri mevcut üretim ve yönetim sisteminin kırılabilirliğine

karşı tetikte tutması ile ilişkilendirmektedir. Zorlu'ya göre yaşanacak herhangi bir olumsuzluk karşısında sorumluluk çalışanların omuzlarına yüklenmektedir.

Diğer yandan katılımcılar zorunlu verilen eğitimlerin katkısının sınav yöntemleriyle ölçülmeye çalışıldığını; eğitim sonunda gerçekleştirilen sınavlarda başarılı oluncaya kadar eğitim sürecinin sonlandırılmadığını ifade etmişlerdir. Hatta çoğuna göre sınavın tekrarlanması için ilgili birim tarafından (çoğunlukla İK) çalışana sürekli hatırlatılarak sınavın başarıyla tamamlanması istenmektedir. Sözü edilen süreci K4 şu cümlelerle dile getirmiştir:

“Bizim bankada eğitimler şu şekilde duyuruluyor. Bizim bankanın eğitimlerle ilgili bir portalı var. O portal üzerinden çalışanlara dönem dönem eğitimler atanıyor. Bazı eğitimler sürelili oluyor. O süresi içinde eğitimleri tamamlaman gerekiyor. Eğer tamamlamadın diyelim o zaman ekranın kilitlenmeye maillerine ulaşamamaya başlıyorsun. Ya da sana İK'dan ya da sistem üzerinden otomatik olarak mail gelmeye başlıyor: “Eğitimi tamamlamadınız!” diye... Yemin ediyorum her gün abartısız böyle mail gönderiyorlar. Ve tabi ki çok uzun süre yapmadıysan bu senin başarı puanını da etkiliyor çünkü zamanında eğitimi tamamlamamış oluyorsun. Bazı eğitimlerin sonunda girmek zorunda olduğun bir sınav oluyor. O sınavı başarıyla geçmen gerekiyor. Eğer geçemezsen geçene kadar sınav açık kalıyor.”

K4'ün de ifadesinde belirttiği şekliyle eğitimler ve eğitime yönelik gerçekleştirilen sınavlardan alınan puanlar çalışanların performans notuna da dönüşebilmektedir. K1 de K4'e benzer bir görüşe sahiptir:

“Dönemler halinde de kısa kısa eğitimler geliyor kişiye özel. Kuruma girdiğin andan itibaren sana ait bir portal oluşturuluyor. Eğitimler oraya düşüyor. Bu eğitimleri kim belirliyor dersin çalışanlarla arada küçük görüşmeler yapılıyor. Bir puanlama sistemi oluşturuluyor aslında. İş arkadaşın, yönetmenin, müdürün kısacası çalışma arkadaşların hatta bazen kurum içerisinde bağlantılı olarak iş yaptığın diğer kişilerden bile görüş alınıyor. Ortaya bir tablo çıkıyor. Topladığın puana göre hangi konuda eksik olduğun düşünülüyorsa eğitim tanımlanıyor. Sonra da bir sınav yapılıyor yine internet üzerinden eğitimin çıktısını ölçüyorlar. Ayrıca bu sınav puanları çalışanların dönem sonundaki performans notuna da etki ediyor.”

Görüldüğü üzere alınan eğitimlerin performans, ödül, terfi gibi sonuçlarla desteklenmesi kişileri ister istemez daha fazla özen göstermesi gereken bir davranış biçimine maruz bırakmaktadır. Bunların bir performans notuna dönüşmesi paternalist yaklaşımın sorumlu otonomi kavramıyla iç içe geçerek yönetim anlayışı

içerisinde nasıl farklılaştığını gözler önüne sermektedir. Kısacası eğitim denilip geçilen şey aslında denetimin pek çok yönden hayat bulmuş halidir.

İsteğe bağlı eğitimler ise kimi zaman motivasyon arttırmaya yönelik kişisel gelişim eğitimleri (yoga, meditasyon, farkındalık eğitimleri, nefes egzersizleri, rol yapma oyunları) şeklinde olmakta; kimi zaman da işe ilişkin eğitimler isteğe bağlı olarak alınabilmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde çalışanların isteğe bağlı eğitimlere de katılımının yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim bazı çalışanlar talebin yoğun olması nedeniyle bu tür eğitimlerin çekilişle yapıldığına dahi dikkat çekmiştir. Kişilerin bu eğitimlere neden yoğun rağbet gösterdiği sorulduğunda ise kişiler en çok “beni motive ediyor”, “çalışırken daha pozitif oluyorum” ya da “yeni şeyler öğreniyoruz” cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu duruma örnek göstermek maksadıyla E7’ye ait görüşler paylaşılmıştır:

“Bugüne kadar pek çok kişisel gelişim eğitime katıldım banka içerisinde. Çünkü seviyorum ve ilgi duyuyorum. Fakat kişisel gelişim eğitimleri özelinde söyleyeyim sana eğitimci orada maneviyattan bahsediyor “Her şey içimizde” diyor. Sonra sen yine gelip kredi onaylıyorsun. Sonuçta işimiz finans – para işi. Maddiyatın içindesin. Bu biraz daha belki de vicdani bir rahatlık sağlamak için yapılıyor bilemiyorum. Biz pazarlamadan IT’ye kadar neredeyse her birimde bunun için çalışıyoruz. Çünkü ana sermaye para. Yaptığın işi çok fazla sorgulamamak için de arada manevi bir rahatlamaya ihtiyaç duyuyorsun. Banka da bunu karşılıyor işte.”

Bir diğer örnek ise K12’ye aittir. K12 mülakat sırasında geçtiğimiz günlerde katıldığı öğle arasında düzenlenen bir *kompost* eğitimine değinmiştir. Bu eğitimin işiyle herhangi bir uzaktan yakından ilişkisi olmamasına rağmen işine nasıl yansıttığını ise şu cümlelerle dile getirmiştir:

“Geçtiğimiz haftalarda bir gün öğle arasında eğitim düzenlenmişti. O gün İK yetkilimizden “kompost” eğitimi aldık. Bu eğitim çok ilgimi çekmişti. Geri dönüşüme dair pek çok önemli bilgiler verdi bize. Aslında ne kadar dikkat etmediğimizi gördüm bu eğitimde. Örneğin atıksız bir yaşam için iş yerinde hiçbir çaba sarf etmediğimizi gördüm. Sonra araştırmaya başladım. O kadar çok şey varmış ki yapılabilecek... Şimdi bunlara dikkat etmeye çalışıyorum. Kendine bir şeyler katmak istiyorsan bu öğle arası eğitimler sana pek çok şey sunuyor. Dedğim gibi böyle eğitimleri yeri geldiğinde işine bile uygulayabiliyorsun. Örneğin bazı eğitimler iş dışı eğitim dahi olsa takım çalışmasına yatkınlığını, iş birliğini destekleyici nitelikte olabiliyor.”

Benzer bir görüş de E4'ten gelmiştir. E4 almış olduğu eğitimlerde dikkatini çeken ve daha sonra işletme içerisinde de kullanma fırsatı bulduğu bir stratejiden bahsetmiştir:

“Aldığımız bir eğitim de oyunlaştırma modeli üzerineydi. Bu model benim de çok ilgimi çekmişti. Bir işi yaparken bir oyun modeli geliştirip o oyun modeliyle öğretici şeyler yapabiliyorsun mesela. Hatta sonra bunu işleyişin bir parçası haline getirdiler. Örneğin sisteme giriş yaptın diyelim. Sisteme giriş yapmadan önce küçük bir ekran açılıyor ve sana işinin bir parçasıyla ilgili bir soru soruyor. O soruyu bilersen 10 puan veriyor. Belli bir puana ulaştığında 1 günlük izin alıyorsun maaşında herhangi bir kesinti olmadan. Eğlenceli değil mi?”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere bankaya maliyet oluşturan bu tür eğitimler ister zorunlu olsun ister isteğe bağlı; ister iş saatleri içerisinde olsun ister iş saatleri dışında bunlar sermaye tarafından ne işgünü kaybı ne de maliyet unsuru olarak değerlendirilmemektedir. Öğlen arası verilen küçücük bir eğitimin çalışan üzerinde farkındalık oluşturma örneğinde olduğu gibi küçük etkiler büyük izler bırakabilmektedir. Öyle ki Milhem ve arkadaşları (2014) yaptıkları araştırmada başarılı organizasyonların diğer organizasyonlara göre eğitime daha fazla yatırım yaptıklarını öne sürmektedir. Araştırmacılar ticari kuruluşların 2009 yılındaki %13.5 oranındaki 4.000 saatlik eğitim süresini 2010'da 4.538'e çıkardıklarını bulgulamışlardır. Yine araştırmadan elde edilen bulgulara göre 2009 yılında eğitime harcanan toplam tutar 48,2 milyar dolarken 2010 yılında bu tutar %1.4 artışla 48,9 milyar dolara çıkmıştır. Dolayısıyla asıl amacı kâr elde etmek olan işletmelerin bu kadar yüksek meblağlarda eğitime yatırım yapmalarının bir sebebi vardır. Gerçekleştirilen en basit bir eğitim programı bile sermayenin emek üzerinden sağladığı kazanımla son bulmaktadır. Tüm eğitim programları bu bilinçle hazırlanmakta; çalışanların motivasyon ve verimliliklerini arttıracak şekilde düzenlenmektedir.

Çalışma saatleri dışında ele geçirilen boş zamanda ise rahatlıkla artık değer elde edilmektedir. Kısacası çalışanların boş zamanı banka tarafından karşılığı olmaksızın çalışanın da rıza göstermesiyle ellerinden alınmaktadır. Çalışanların öğle arası molaları, hafta sonları ya da işten arda kalan vakitleri normal şartlarda serbest zaman iken; banka bu boş zamanı verimliliğe dönüştürmek için farklı yöntemlere başvurmaktadır. Çalışanlar ise söz konusu durumun farkında olmamakla beraber gerek işe yönelik gerekse iş dışı konularda verilen eğitimlerin kendilerine yarar sağladığı şeklinde bir düşünceye sahip olmaktadır. Onlara göre banka yönetimi bu

etkinlikleri düzenlemekle çalışanların mutluluğunu ve motivasyonunu arttırmaya çalışmaktadır.

Kariyer ve Yetenek Yönetimi

Mülakata katılanlara göre İK'nın görünmez denetimi gerçekleştirdiğine dair ipuçları veren bir başka uygulama ise kariyer ve yetenek yönetimi yaklaşımıdır. Özellikle İK'nın kariyer yönetimi amaçlı kişileri düzenli olarak izlediği; sertifika, eğitim vs. (eğitim uygulamaları içerisinde değinilmişti) gibi konuların takibinde bulunduğu sık sık dile getirilmiştir. Pek çok katılımcı tarafından çalıştıkları bankanın, kariyer gelişimleri için çalışanlarını destekledikleri savunulmuştur.

Yine çoğu katılımcı yetenekli çalışanların koçluk ve mentorluk uygulamaları ile ileride yönetici pozisyonları için yetiştirildiğini savunmaktadır. Söz konusu görüşü savunan katılımcılardan biri E4'tür. Ona göre bu çalışanlar kurum içerisinde yakından takip edilmekte; fark yaratma potansiyeli görülen özellikleri geliştirilmeye çalışmakta ve performansları sürekli değerlendirilmektedir. K5 ve K7 de benzer şekilde İK'nın yetenekli çalışanların peşini bırakmadığını ileri sürmektedir.

Katılımcıların da belirttiği üzere işletme içerisinde güçlü yönler; fark yaratacak özelliklere sahip çalışanlara özel ilgi gösterilmekte ve yakından takip edilmektedir. Bunu gerçekleştiren insan kaynaklarını Keçecioğlu (2017) kilit karar verici olarak konumlandırır ve kişilerin güçlü yönlerinin, ilgi duyduğu ve onları motive eden alanların, kişilerin enerjilerini de yönlendirdiğini savunur. Ona göre yapılması gereken; enerjinin doğru yere kanalize edilmesidir ve unutulmaması gereken asıl amacın örgütün başarısını (ki başarı daha çok karlılık ile eşdeğerdir) artırmak olduğudur. Dolayısıyla bireyin güçlü yönleri örgüt ekseninde ortak paydada eşitlenmeli; uzun vadeli iş stratejileri ile birlikte uyumlu bir şekilde sürdürülmelidir. Buradan çıkarılacak sonuç ise basittir. Emeğin kendini gerçekleştirme ihtiyacı yönetimin elinde bir silaha dönüşmekte söz konusu yetenek ve kariyer yönetimi uygulamaları ise bu silahın birer mermisi halini almaktadır.

Buckingham ve Clifton (2001) güçlü yönleri; yetenekler (doğal olarak yinelenen düşünce, duygu ve davranış kalıpları), bilgi (gerçekler ve öğrenilen dersler) ve beceriler (bir faaliyetin adımları) olarak tanımlamaktadır (Buckingham, Clifton 2001'den akt. Biswas-Diener vd., 2011: 109). Biswas-Diener ve arkadaşları (2011: 106) ise *güçlü yön geliştirme* adını verdikleri perspektiften kişilerin güçlü yönlerinin, temelde mükemmellik potansiyeli barındırdığını ileri sürer. Yine onlara göre bu potansiyel; gelişmiş farkındalık düzeyi, erişilebilirlik ve çaba ile geliştirilebilmektedir.

Bu misyonu işletmeler içerisinde ise insan kaynakları departmanları üstlenmekte ve sermaye adına süreci yönetmektedir.

Görüldüğü üzere potansiyel yeteneklerin tespiti ve söz konusu potansiyelin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların performansını yönetmek ve ölçmekten çok daha önemli hale gelmiştir ve işletmelerin hedeflediği uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Williamson, 2011: 3). Öyle ki yapılan bir araştırmaya göre güçlü yönlerini düzenli olarak kullanan kişiler işleriyle daha fazla meşgul olmakta ve dolayısıyla performansları da artış göstermektedir (Biswas-Diener vd., 2011: 106-107). Söz konusu artış elbette ki yönetim tarafından göz ardı edilemez niteliktedir. Ayrıca bu artışı herhangi bir baskıya ihtiyaç duymadan gerçekleştirmesi yine yönetime kolaylık sağlamaktadır. Dolayısıyla konumuz açısından değerlendirdiğimizde bankaların çalışanları arasında yetenekli olanlarının keşfine ve en iyi şekilde değerlendirmesine önem atfetmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Diğer yandan kariyerlerinde bu tür uygulamaların önemine değinen katılımcıların ortak görüşü; kendilerine koçluk ve mentorluk yapan yöneticilerle çalışmaktan zevk aldıkları, birlikte geçirdikleri zamanı çok değerli buldukları ve yönetici-çalışan diyalogunun sağlam olmasının çalışan memnuniyetini arttırdığı yönünde olmuştur. Örneğin E7 söz konusu durumu şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Yöneticim bambaşka bir adamdır. Bizi ekipçe arada bir yemeğe çıkarır. Akşamları oturup çay kahve eşliğinde ekonomiden finanstan konuşuruz. İşyerinden işlerden söz ederiz. Bu tarz toplantılarda çok güzel fikirler çıkar. Bu hem motive edici hem de çok değerli. Bize arada okumamız için kitaplar getirir. Ekipteki kişileri gözlemler; onların davranışlarına göre seçer kitapları. Bayramlarda yine kişiye özel hediyeler alır. Seninle birebir muhatap oluyor ve seni önemsiyor... Sen de saygı duyuyorsun hem işine hem kararlarına. Bir kere en güzel yanı aynı dili konuşuyoruz. Bu özellikle bir proje üstünde çalışırken çok önemli oluyor biliyor musun? Çünkü bu adamın yeri geldiğinde yapmak istediklerini doğru anlaması hatta yeri geldiğinde seni yönlendirmesi lazım. Çünkü işi yürütürken onay aşamasında ister istemez ona bağılısın.”

E7 örneğinden hareketle; emek-sermaye çatışmasının gün geçtikçe çalışan-yönetici ilişkisine dönüştüğü söylenebilir. Bunun tesadüf olmadığının da altını çizmek gerekir. Geçmişin keskin sınıfsal çıkar çatışmaları günümüzün işbirliğine dönüşmekte; emeğin sınıfsal çıkarlarından gitgide uzaklaşarak mücadele yerine uzlaşmacı tavıra sürekli vurgu yapılmaktadır. Söz konusu tutuma farklı katılımcı görüşlerinde de rastlanmıştır. Konuyu benzer ifadelerle anlatan katılımcılar herhangi bir sorun

karşısında yalnız olmadıklarını bildiklerini ve yöneticilerinden destek göreceklerinden emin olduklarının altını çizmiştir. E4 söz konusu yaklaşımı şu şekilde özetlemiştir:

“Farklı tekniklerle keşfedilen ve kendisinde potansiyel görülen çalışanların gelişmesi için katkıda da bulunmuş oluyor yöneticiler ya da İK birimi. Örneğin koçluk ya da mentorluk yapacak kişi her kimse o kişi, personelle günde 40-45 dakika karşılıklı sohbet eder. Bir ustanın çıracağına işi öğretmesi gibi birebir eğitimler verir. Ama bu herkese yönelik bir durum değil. Öncelikle personelin özelliklerine göre (ki bu kişi donanımlı da olabilir donanımsız da) ondan bazı işler yapmasını isteyebilir. Sınıftaki öğrenciler gibi düşün. Onun neleri yapabileceğini tespit etmeye çalışır. O yapabileceği kapasite bağlamında da işler verir. Yani kimseye taşıyamayacağı yük verilmez. Aksi takdirde kişi başarısız olursa bu durum yöneticiye de etki eder. Burada yöneticinin gözlem kabiliyeti çok önemli.”

Öyle ki E3 de E4 ile benzer ifadelere görüşmesinde yer vermiştir. E3, banka içerisinde gelecek vaad eden ve yetenekli görülen çalışanların koçluk ve mentorluk uygulamaları ile kariyer gelişimlerinin daha sağlam adımlarla ilerleyeceğine dikkat çekmiştir.

“Yöneticilerin koçluk ve mentorluk alacak kişileri iyi gözlemlemesi oldukça önemli. Örneğin bir işi yaparken yönetici kimin, hangi konuda eksik olduğunu gözlemleyebilirse o zaman eğitim ihtiyacını da giderir, gerekli birimlerle iletişime de geçer vs. vs. Ama bunu da ancak gözlemleyerek fark edebilir. Örnek veriyorum bazı işlemlerde departmanlar arası kolektif çalışma yapılıyor. Sizden önceki veya sonraki aşamada bir sorunla karşılaşıyorsa bu duruma bir şekilde müdahale etmek gerekiyor. Öyle olunca personelleri tespit edip şu şu personelin eğitim alması gerekiyor diyebiliyoruz. Bunun organizasyonunu İK yapıyor. Farklı kanallardan geldiğinde ise eğitimleri eğitim departmanı İK ile birlikte organize edebiliyor.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere denetim yetkisine çalışanın tepkisi oldukça doğaldır ve buna kendisi rıza göstererek denetimi son derece olağan karşılamaktadır. Her ne kadar koçluk ve mentorluk uygulamalarının çalışanın kariyer gelişimi amaçlı yapıldığı ileri sürülse de asıl amaç performans artışının sağlanmasıdır. Söz konusu uygulamalar kendi içlerinde sürekli ve yakın denetimi gerekli kıldığından çalışanlar da bunu bildiğinden dolayı tepkileri oldukça doğal olmaktadır.

Yakın zamanda çalışma arkadaşına mentorluk yaptığını ileri süren K7 ise durumu kendi perspektifinden ele almıştır. Ona göre İK yalnızca yöneticilerden değil kıdemli

Çalışanlardan da koçluk ya da mentorluk yapmasını talep edebilmektedir. Özellikle yeni gelen çalışanların gelişimi ve uyumu için bu tarz uygulamaların önemini ifade eden K7 bunu kurumsallık ve örgüt kültürüyle de ilişkilendirmiştir.

“Kimi zaman İK’den yeni gelen arkadaşlara koçluk ya da mentorluk yapmamız istenebiliyor. Böyle kıdemli arkadaşlar atanıyor yeni gelen kişilere. Biz de onlara mentorluk yapıyoruz. İş yapış biçimlerini, yıl bazlı hedef düzenlemelerini, bu hedefleri tutturmak için neler yapmaları gerektiğini vs. anlatmaya ve her türlü yardımı sağlamaya çalışıyoruz. Aynı zamanda da sürekli gelişimlerini, yaptıkları işleri takip ediyoruz. Kısa zamanda uyum sağlıyor yeni gelen çalışan da... Bir kurum içerisinde uyum bence son derece önemli. Zaten eğitimlerde, misyon-vizyon toplantılarında her zaman vurgulanan şeyler de bunlar bankada.”

Görüldüğü üzere koçluk ve mentorluk sadece verilen çalışanı değil aynı zamanda koçluk ya da mentroluk yapan çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Öyle ki kişinin izlenmesi ve gelişimi farklı bir çalışana bırakılmaktadır. Burada denetimin çalışanlara da paylaştırılması durumu ortaya çıkmaktadır. Kısacası denetim hem gizlenmekte hem de katlanmaktadır.

Emek Denetiminde Rızayı Destekleyen Bir Unsur Olarak Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar

Mülakatlarda yukarıda bahsi geçen uygulamalardan farklı olarak motivasyon arttırıcı uygulamaların emek denetimi üzerinde doğrudan değil dolaylı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan motivasyon sağlayıcı uygulamalar yeri geldiğinde emeğin denetime karşı rıza göstermesini kolaylaştırırken ilerleyen kısımlarda da değineceğimiz üzere direnmeyi bir nebze de olsa kırmaktadır. Blyton ve Jenkins’in de ifade ettiği üzere (2007: 39) keyifli bir işe, iyi bir çalışma ortamına sahip olmak; iş sürecine direnmek yerine aktif rızayı harekete geçirmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerden hareketle genel olarak İK birimi tarafından gerçekleştirildiği ne sürülen etkinlik ve uygulamaların çalışanları motive ettiği, bir süre de olsa iş hayatının o yoğun ve sıkıcı akışından uzaklaştırdığı görülmüştür. Bankaların genel müdürlükleri içerisinde gerçekleştirilen motivasyon arttırmaya yönelik uygulamalar, çalışma koşullarının yıpratıcı yanını perdelemeye çalışmaktadır.

Mülakat bulgularına göre geziler, piknikler, spor (basketbol, futbol, voleybol) ya da oyun (satranç, playstation vb. oyunlar) müsabakaları, bankaların kendi çalışanlarından oluşan gruplar tarafından düzenlenen gösteriler (tiyatro veya müzik), partiler, “happy hour”lar gibi şirket bünyesinde toplu olarak gerçekleştirilen

etkinliklerin ya da daha küçük gruplara hitap eden yine bankaların kendi bünyelerinde kurulmuş kulüpler tarafından düzenlenen etkinliklerin (müzik, dalış, fotoğrafçılık), şirket içi sosyal ilişkilerin gelişmesi ve çalışanların motivasyonunun artırılması amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneğin K8'in konuya ilişkin sözleri durumu en net ifade eden cevaplardan biri olmuştur:

"İnsan kaynakları oldukça sıkı çalışıyor. İşe alımdan bir başlıyor; eğitim, kendini geliştirme, çalışanları motive etmek için diğer uygulamalar vs. hep İK tarafından yapılıyor. Dolayısıyla bu az önce konuştuğumuz örgüt kültürünün yapısını dahi şekillendiren bir işlev bence. O yüzden bir bankanın İK birimi ne kadar aktif çalışıyorsa işin ortaya çıkması da o denli farklı oluyor. Çünkü bankacılık stresli bir iş. Şubede de çalışan genel müdürlükte de olsan hata kabul etmez burası. Ama çalışan da insan. Robot değil. Onu da unutmamak gerek. O yüzden tüm koşulları göz önüne alıp hareket etmek gerekiyor. Mesela kendi açımdan konuşayım. Ben daha verimli çalışıyorum böyle etkinlikler sonrası... Modum yüksek oluyor. Böyle olunca genel anlamda verimlilik de artar."

Kurumsal yapının soğukluğunun bu tür etkinliklerle aşılmaya çalışıldığını öne süren pek çok katılımcı bu sayede farklı departmanlardan sosyal ilişkiler geliştirdiğini de öne sürmektedir. Ayrıca bazı etkinliklerin eğitim şeklinde de verildiği pek çok kez katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Buradan yapılan etkinliklerin yalnızca motive etme amacı taşımadığı sonucuna varılmıştır. Nitekim E2 katıldığı bir drama eğitiminin sosyalleşme ve motive edilme amaçlı olmasının yanı sıra işe yansıtılabilir özellikleri açısından da yönetim tarafından tercih edildiğinin altını çizmiştir.

E2: "Geçtiğimiz ay bir drama eğitimi oldu. Açık söylemek gerekirse biraz tereddütle katıldım etkinliğe. Fakat çok keyifli geçti. Hatta bittiğinde çalışanların iş hayatında kendisini daha iyi ifade edebilmesine fırsat tanıdığını düşündüm. Bence bu eğitimler sosyalleşmekten öte işe uygulayabileceğin tarzda eğitimler olarak belirleniyor. Çalışanları evet iş alanından uzaklaştırıyor ama bunu kullanırken işe aktarılabilir olması da önemli. Yoksa işveren neden bu kadar para döksün ki eğitimlere..."

Görüldüğü üzere çalışanlar, belirli aralıklarla düzenlenen bu tip etkinliklerin farklı pek çok amaç taşıdığına dikkat çekmişlerdir. E2'nin ifade ettiği işe yansıtılabilir özellikleri açısından bu tür etkinliklerin tercih edilmesi görüşüne E1 farklı açıdan katkı yapmaktadır:

"Bu tür etkinliklerde kişiler yakalarına isimlerinin yer aldığı kartlardan takar. Bankada çok sayıda çalışan kişi olduğundan herkesi tanıman imkânsız. Her ne

kadar her ekipte arkadaşın da olsa aynı kişilerle karşılaşamayabiliyorsun. O yüzden kontakt kuruyorsun diğer kişilerle. Tanışıyorsun: asıl amaç da bu.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1998:133-134) göre çalışanların katılım gösterdiği; spor ya da oyun müsabakaları, tarihi ve kültürel geziler, özel günlerin ve gecelerin kutlanması, kültürel etkinliklere katılım gibi motivasyon artırıcı sosyal aktiviteler takım ruhunun da gelişimine katkıda bulunmaktadır. Söz konusu etkinlikler sayesinde yöneticiler ve dolayısıyla sermaye emek ile kaynaşmaktadır. Yine Sabuncuoğlu ve Tüz, etkinliklerin çalışanlar arasında paylaştırılmasının daha etkili olacağını ileri sürmektedir. Öyle ki bu tip aktivitelerle çalışanlara sosyalleşme fırsatı tanınmaktadır. Katılımcılara göre etkinlikler sosyalleşmek ya da çalışanların motive olması amacıyla yapılmaktadır. Dolayısıyla katılımcı ifadelerinden ve gözlemlerimizden yola çıkarak bu kişilerin işletmeye duydukları bağlılığın zaman içerisinde kuvvetlendiği söylenebilir.

Diğer yandan katılımcıların motivasyon artırıcı etkinlikleri piyasa şartlarında değerlendirdiğinde o işin daha tercih edilir olduğunu vurguladıkları gözlenmiştir. Bu da Zorlu'nun 2014 yılında gerçekleştirdiği çalışmayı aklımıza getirmektedir. Zorlu çalışmasında rıza üretimi ve motivasyon artırıcı uygulamalar arasındaki ilişkiyi direniş ve mücadele pratikleri üzerinden ele almıştır. Ona göre çalışanların kontrol edilmesi ve denetim altına alınması hem bu amaca dönük çeşitli motivasyon kanalları ile kolaylaşmakta hem de çalışanların alınan kararlara ve çalışma koşullarına direnç gösterme potansiyelleri yumuşatılmaktadır. Kısacası emek sermaye arasındaki yüzyıllardır süregelen çatışmacı özelliğinden yavaş yavaş uzaklaşmaktadır. (Bu sonuca çalışmamızın direnmenin zorunlu uzlaşuya dönüşmesi bölümünde de değinilmektedir). Sözü edilen görüşleri aşağıda yer alan katılımcı ifadelerinde bulmak mümkündür.

K1: "Deşarj oluyorsun böyle aktivitelerle o stresten uzaklaşıyorsun az da olsa. Düşünsene bir sürekli işe gittiğinde "Off bugün yine acaba hangi sorun bizi bekliyor" demek var. Bir de "Ayy bugün / bu hafta ya da bu ay ne aktivite olur acaba" demek var. Çalışanlar zaten meraklı böyle şeylere. Öyle olmasa bu kadar katılım da olmaz. Bak ben mesela direkt katılmasam bile izlemeyi dahi seviyorum. Geçen gün ki playstation turnuvasında inanılmaz eğlendik mesela..."

E4: "Örneğin geçtiğimiz aylarda gerçekleştirilen etkinlik şirkette waffle etkinliği idi. O gün mesela en renkli kişi yarışması yapılmıştı. Dediler ki en renkli

kıyafetlerinizi giyin gelin. Gün sonunda işler tamamlanınca 16:00-18:00 arası ikramlar olmuştur. Bunun gibi şeyler düzenliyorlar. O gün daha eğlenceli çalışıyorsunuz. Bunların yapılma nedeni diğer ekiplerle kaynaşma ve işten bir nebze de olsa uzaklaşma amaçlı. Goy goy falan yapıyorsunuz ama bu bir şekilde işe dönüyor.”

Bu tip uygulamaların bankanın kurum kültürüyle de yakından ilişkili olduğunu düşünen E4 sözlerine şu cümlelerle devam etmiştir:

“Burası için emek verirken senin aynı zamanda mutlu olmanı da istiyorlar. Yoksa sadece para için çalışan bireylere dönüşme ihtimalin var. Böyle olunca bağlılığın da artıyor tabi. Ayrıca sürekli toplantı halinde olma ve sürekli iş mevzusu olunca bir zaman sonra kopabiliyorsun ortamdan. Her ne kadar esnek çalışsak da işinde ciddi olman ve senden beklenenleri yapabilmen için arada kendine es vermen gerekebiliyor. Özellikle toplantılarda aşırı odaklanmış olman gerekiyor. Ayrıca gün içerisinde çok fazla toplantı yapılıyor ve o kadar çok mail geliyor ki... Pek çoğunu okumaya bile fırsatın olmuyor. Çalışma saatlerin böyle geçtiği için arada nefes almaya ihtiyaç duyuyor ve kendimize fırsatlar yaratıyoruz.”

Mülakata katılan diğer kişiler de benzer görüşleri savunmuşlardır. Örneğin K6; bu tür motive edici uygulamalar için bankaların bütçe ayırdığını; etkinliklerin birkaç çalışanı mutlu etmenin ötesinde aslında performans artışını gerçekleştirmek için yapıldığının altını çizmiştir. K6 görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Çok stresli bir çalışma ortamımız var. Çalışanların motivasyonu yüksek olmalı ki hatalı iş çıkmasın. O yüzden çalışanlar kafa dağıtsın; o iş stresinin vermiş olduğu bıkkınlığı atsınlar diye şirket içinde veya dışında etkinlikler düzenleniyor. Ben de bu tarz uygulamaların olmasını destekliyorum. Çünkü çalışanların ne kadar bağlılığını arttırırsan; kuruma karşı o kadar aidiyet duygusu gelişmeye başlıyor. Kişi ona göre daha yüksek performansla çalışıyor.”

Örneğin Fluegge (2008) işyerinde gerçekleştirilen eğlenceli etkinliklerin çalışanların hem görev performansını hem de yaratıcı performanslarını olumlu yönde etkilediğini, verimliliği ve işyerine bağlılığı arttırdığını vurgulamaktadır. Bu açıdan eğlenceli etkinlikler bireysel yalnızlığı bertaraf edebilmekte ve takım çalışmalarında herhangi bir soruna yönelik çözüm geliştirmede kilit rol üstlenebilmektedir. Özçelik ve Barsade'in 2011 yılında 672 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma bu savı destekler niteliktedir. Çünkü yalnızlık faktörü işyeri içerisinde çalışanların geri planda kalmak istemelerine ve daha yüzeysel çalışmalarına neden olmakta; ayrıca

duygusal bağılılığın azalmasına yol açarak performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Cornell Üniversitesi'nden Steven Miranda ise yalnızlık algısının "ihtiyari çaba"yı azalttığına dikkat çekmektedir. Ona göre işyerinde yalnız ve bağlantısı olmayan çalışanlar sosyal ilişkileri kuvvetli olanlara göre üretim süreci içerisinde daha az takdire dayalı çaba göstermektedirler. Miranda söz konusu durumu "Sabah işe başlamak için istekli olanlar ile akşam saat 5'i bekleyemeyenler arasındaki fark budur" cümlesiyle özetlemektedir (Zillman, 2014). Görüldüğü gibi bu tarz uygulamalarla geleneksel denetim yerini, rızanın başrol oynadığı içselleştirilmiş bir bağılılığa bırakmaktadır. Bu yeni denetim biçiminde emek süreci aynı zamanda kültürel koordinasyon ve işçilerin öz disipliniyle harmanlanmaktadır (Nurol, 2017: 96).

Bir de yukarıda sayılan toplu etkinliklerin yanı sıra İK birimleri kişinin birebir kendisini motive edici etkinlikleri gerçekleştirmektedir. Örneğin; doğum günü, terfi, ödül gibi çalışanın hayatında önemli olan anları minik hediyelerle taçlandırmaktadır. Örneğin K11 bu tür kutlamaların kendisini özel hissettirdiğini dile getirmiş; K3 ise çalıştığı bankada işe girmeden önce bunların şehir efsanesi olduğunu düşündüğünün altını çizmiştir. Fakat işe başladıktan sonra kendisinin de bunları deneyimlediğini ve çok mutlu olduğunu ifade etmiştir. K4 ise kendi özelinde yaşadığı minik bir anıyı şöyle anlatmıştır:

"Bizim bankanın çalışanlarına özel bir sosyal medya uygulaması var. Ona sadece bizim bankanın çalışanları girebiliyor. Bir de bankanın fotoğraf kulübü var ve ben buraya üyeyim. Gerçekleştirilen etkinlikler bu uygulamada paylaşıyor. Bu kurumsal anlamdaki sosyal medya uygulamasında fotoğrafçılık kulübüyle gittiğimiz gezide çektiğim fotoğrafları paylaşıyorum. Bana doğum günümde banka bir hediye gönderdi. Ne biliyor musun? Benim fotoğrafımı büyük bir çerçeveye almışlar. "Yılın en iyi fotoğrafı" diye göndermişler. Şu an hala odamın duvarında asılıdır. Bu bana değerli olduğumu hissettirdi. Bir şeyler yapıyorum ve banka bunun farkında. Bu güzel bir şey. Bu tarz uygulamaların motivasyonu bir şekilde sağladığını düşünüyorum."

Benzer bir örneği katılımcılardan K9 da şu sözlerle ifade etmektedir:

K9: "Özel günlerde banka minik hediyeler gönderir. Doğum gününde ya da terfi aldığımda veya işe başladığımda yıldönümünde... Örneğin işe başladığımda bilmem kaçınıcı senesinin sabahında masamın üzerinde minik bir hediye duruyordu. Bilgisayarı açtığımda ise "BİZE KATKILARINDAN DOLAYI

TEŞEKKÜR EDER DAHA NİCE BİRLİKTE GEÇİRECEĞİMİZ YILLAR DİLERİZ.” Notuyla karşılaştım. Bunlar güzel şeyler tabi. Kişiyi motive ediyor bence. Bu da bağlılığı artırıyor. Bir de banka seni neyle motive edeceğini çok iyi biliyor. Bu da kendini orada çalıştığın için iyi hissetmene neden oluyor. Ama bunların karşılığı da bekleniyor yani. Kimse kimseye boşuna yatırım yapmıyor.”

Görüldüğü üzere emeğin uzun ve belirsiz çalışma saatleri, yoğun çalışma temposu, sürekli artan iş yükleri, bu tür motive edici uygulamalarla perdelenmeye çalışılmaktadır. Her ne kadar çalışanlar bu tür uygulama ve etkinliklerin kendilerini mutlu ettiğini vurgulasa da sermayenin asıl amacı burada performans artışının sağlanmasıdır. Söz konusu durum, yukarıdaki örneklerden de anlaşılabileceği üzere, katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir ve bu aslında içten içe bilinen bir gerçektir. Kısacası sermayenin emeğe sağladığı bu konfor alanı emek tarafından bakıldığında vazgeçilmesi mümkün olmayan olanaklar şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

- Panoptik Stratejiler

Robins ve Webster (1993) işletmeler içerisinde uyumu sağlama ve üretkenlik hedeflerine ulaşmada kullanılan öncü panoptik teknikler olarak Taylor'ın "Bilimsel Yönetimi"ni işaret etmektedir. Fakat günümüze gelindikçe bu tekniklerin teknolojinin de yardımıyla farklılaştığı ve etkisini derinlemesine arttırdığı görülmektedir. Örneğin yukarıda incelediğimiz pek çok uygulamanın içerisinde özellikle teknolojik panoptikonun varlığı ilk bakışta dikkat çekmese de dikkatle incelendiğinde yoğun şekilde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Manokha (2018: 223) da tüm bu ölçüm sistemlerinin kazançların maksimize edilmesi ve maliyetlerin asgariye indirilmesi için yapıldığını öne sürmektedir. Ona göre hiçbir şey o işten fayda sağlayacak kişi ya da kişilerin ölçme ve hesaplama bakışından kaçamaz. Çünkü nesnellığe kavuşturulan her şey *bir gelişme* yaratacaktır. Örneğin araştırmamızda da pek çok kez katılımcılar tarafından dile getirilen İK'nın çevrimiçi eğitim modüllerinin sistem üzerinden takibi, işe giriş çıkışların kontrolü, çalışanların sistemsal kayıtları, toplam kalite uygulamaları içerisinde yer alan enformasyon ağları vs. gibi verilere sistemler sayesinde nesnellik kazandırılmaktadır. Thompson ve Ackroyd, (1995: 623-624) bunu sermayenin disipline edici bakışı olarak yorumlar. Onlara göre önceki bölümlerde bahsettiğimiz uygulamalarda kullanılan teknik göz bireylerin öznelliği üzerinden sosyal olarak üretilmektedir. Kısacası bu uygulamalar çalışanları ayrıntılı bir biçimde gözetlenmesine fırsat tanımakta ve kayıt altına almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar daha kolay bir biçimde değerlendirilmektedir. Her

ne kadar katılımcılar bu elektronik gözetim tekniklerini basit ve olağan olarak değerlendirseler de aslında bu görünenden çok daha fazla anlam içermektedir.

Buna ilişkin en genel tanımlamayı mülakat süreci içerisinde K5 gerçekleştirmiştir. Herhangi bir kesinti yapmadan kişinin söyledikleri aşağıda tümüyle paylaşılmıştır.

K5: *“Bahçeye girişle başlıyor aslında denetim. Masama geçene kadar 3 kez kart basıyorum ben. Boynunda mih gibi taşıyorsun o kartı. Bahçeye girdin bir kere basıyorsun. Binaya girince bir kez daha basıyorsun. Bir de kata gelince basıyorsun. Şükür kavuşturana “masanıza ulaştınız”. (Gülüyor...) Tanımlaman yoksa zaten başka birimlere giremiyorsun o kartla. Yani ne kadar kartın da olsa erişiminin sınırlı olduğu yerler oluyor. Sınırsız bir özgürlük değil sana verilen. Herkesin bir sicil numarası var o karta tanımlı... Saat kaçta nereye giriş yaptın hepsi kayıt altında. Yemek yerken bile o kartı okutuyorsun düşün. Aslında sadece kart da değil olay. Sana ait sicil numarana benzer bir numarayla sisteme giriş çıkış yapıyoruz. Muhtemelen gezdiğimiz siteler dâhil kontrol altındadır.”*

Yalnız sen bunu her gün bariz bir şekilde hissetmiyorsun. Çünkü bu bankanın bir rutini. Fark etmiyorsun bile. Burası bir genel müdürlük orada seni izlemek zorundalar. Bankacılığın ruhunda bu var. Denetim ve kontrol tabiki de olmak zorunda. Bunun şubede olması daha kabul edilebilir diyebilirsin. Ama unutma ki şube bir sahne. Bunun arka planında ise pek çok operasyonel süreç var. Burası şubeyi ayakta tutan ama görünmeyen kısım.”

Mülakatlarda benzer görüşlerle pek çok kez karşılaşılmıştır. Özet olması açısından bir başka görüşe daha yer vermek çalışmamızı destekleyici nitelikte olacaktır:

K2: *“Bir kere sürekli izlendiğini biliyorsun ama bunu normal karşılıyorsun. Çünkü finans sektörü içerisinde ve orası bir banka. Yaptığın her fiziki ve sanal hareket sisteme işleniyor. Hem de saati saatine... Ama baktığında üstlendiğin bir sorumluluk var. Finans sektöründesin ve hatasız iş çıkarman gerekiyor ve bunu en aza indirebilmenin yolu da her şeyi denetim altına almak.”*

Benzer örneklerin sayısı artırılabilir. Dolayısıyla katılımcılar pek çok yerde izleme ve denetleme sistemlerinin kullanıldığına dair vurgu yapsalar da uygulamaların negatif herhangi bir özelliğinden bahsetmemeleri ilgi çekicidir. Örneğin K4 yaşadıkları trajikomik öyküleri gülerek anlatmakta ve yaşadıkları durumu ilk başlarda garip karşılasalar da artık alıştıklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bir gün müdürümüz tam işimizin arasında gelip üzerinde çalıştığım işle alakası olmayan bambaşka bir şey istedi ve elime uzunca bir liste tutuşturdu. Biz her işlemi sistem üzerine kaydederiz. Orayı kontrol etmiş olacak ki getirdiği listede yapmamı istediği tamamlamadığım işler vardı. Ben işimin bölünmesini pek sevmem çünkü aciliyet sıralamam vardır. Önce en acil olanı tamamlarım. Ama müdür gelip yapmamı isteyince karşı çıkamadım. Liste üzerinde biraz uğraştıktan sonra listeyi çekmeceye koydum. O sırada bana komdan (resmi olmayan anlık yazışmaların yapılabildiği bir sistem) yazdı: “Çabuk o listeyi çekmecedan çıkar ve hızlıca hallet” dedi. Meğer beni izliyormuş. Direkt çıkardım çekmecedan listeyi. Bu sefer onun üstüne çalışmaya başladım. Bir zamanlar “Biri Bizi Gözetliyor” diye bir program vardı hatırlıyor musun? Bak bizim çalıştığımız yerde yaşıyor işte. (Gülüyor...) O bir şov programıydı, kurmacaydı belki ama biz hayatın içerisinde birebir yaşıyoruz bu tür örnekleri ve artık doğal karşılıyoruz”

K4’ün ifadelerinde bir çalışanın pek çok açıdan nasıl denetim altına alındığı görülmektedir. Fakat bu ağır denetim koşulları altında çalışmayı kişiler normal karşılamaktadır. Örnekler yalnızca bununla da sınırlanmamış neredeyse tüm çalışanlar panoptik uygulamaları, içerisinde bulundukları sektörün gereği olarak algıladıklarını vurgulamışlardır. Onlara göre finans sektörü, işin yapısı nedeniyle denetim ve kontrolün yoğun olarak uygulanması ve anında müdahale edilmesi gereken bir sektördür. Mülakat gerçekleştirilen katılımcılara göre buna emek gücü de dâhildir. Çünkü kimi zaman denetlenmeyen, kontrol edilmeyen faaliyetler büyük maddi zararlara yol açabilmektedir. Öyle ki K10 söz konusu görüşün haklılığını ortaya çıkaracak biçimde şu cümlelere yer vermiştir:

“Şimdi bu sorunun cevabı bence kişinin karakteri ile bağlantılı. Nasıl dersin gözlemlerim doğrultusunda eğer kişi işini gerektiği gibi yapıyorsa kendinden eminse bundan rahatsızlık duymuyor. Ama farklı bir düşünceye giriyorsa işte o zaman o kontrol, kişi üzerinde bir baskıya dönüşüyor.”

Dolayısıyla yöneticilerin bu tip denetim sistemlerine başvurmaları kişilerce oldukça doğal karşılanmıştır. Kısacası çalışanlar bunların daha çok güvenlik amaçlı uygulamalar olduğunu düşünmektedir. Mattelart’a (2004: 124) göre bu içi doldurulmamış bir iyimserlikten başka bir şey değildir ve söz konusu iyimserliği *“çağdaş toplumların büyüyen karmaşıklıklarının basit açıklamalarda erimesi”* şeklinde tanımlamaktadır. Ona göre çalışanların bu tip uygulamaları olumsuz olarak

değerlendirmesi kendilerinin de başkaları tarafından teknofobik ya da modernlik karşıtı olarak nitelendirmesi olasılığını gündeme getirmektedir.

Diğer yandan katılımcılar bu tip uygulamaların aslında kendi çalışma düzenleri açısından daha adaletli olduğunu düşünmektedir. Öyle ki kimi çalışanlar kendileri çalışma saatlerine gerektiği şekilde riayet ederken çalışma arkadaşlarının uygunsuz davranışlarının bu uygulamalar sayesinde kolaylıkla tespit edilebileceğini savunmaktadır. Emeğin daha kendi içerisinde ortak bilinç ile hareket edemediğini gösteren benzer düşünceler sermayenin de emeğe karşı yaklaşımını gizlemesinde ona kolaylık sağlamaktadır.

(K1): *“Denetime neden dirensin ki insan. Hem denetim bence kötü bir şey değil... Hatta olması gerekli işyerinde. Çünkü çalışma ortamında adaleti sağlıyor.”*

(K2): *“Aslında ben denetlenmek istemesem bile diğer tarafa güvenmediğim için denetimin olmasını destekliyorum. Örneğin terfi ödül vs. bir durum olduğunda aynı skalada değerlendiriliyorsun. İşin bir de performans tarafı var. Neden ben işimi gerektiği şekilde yapıyorken bir başkası hak etmeden emek harcamadan bir yerlere gelsin ki... O yüzden denetim bence iyi bir şey.”*

Benzer açıklamaları yapan katılımcıların tümü denetimi neden destekledikleri konusuna da benzer yorumları dile getirmişlerdir. Bu tür çalışanların özellikle görünmez denetim biçimlerinden panoptik uygulamaları kabul etmesi hatta desteklemesinin temelinde güven duygusu eksikliği bulunduğu görülmektedir. Kendilerinin çalışma koşullarına ve kurallara uygun olarak hareket ettiğini savunan katılımcılar, iş arkadaşlarının da kendileri gibi davranması gerektiğini düşünmekte; dolayısıyla bu uygulamalardan rahatsızlık duymadığını belirtmektedir.

E7: *“Performans değerlendirmesinde göz önüne alınırken de mesela ben kendi adıma söyleyeyim 9:00’da işe gelip akşamın bilmem kaçında işten çıkıyorsam bir başkası da bir zahmet erkenden kalksın gelsin öyle değil mi? Sabah geç gelip akşam erken çıkan biriyle sabah erken gelip akşam mesaisine kalan biri arasında da fark olsun yani... O yüzden bu uygulamalar belki de benim avantajıma olduğu için beni rahatsız etmiyor.”*

İşletme içerisinde denetim ve kontrol uygulamalarını normal karşıladığını, pek çok işletmede benzer uygulamaların kullanıldığını bilerek bu işe girdiğini belirten K3 ise gerçekleştirilen görüşmede sözü edilen konuya ilişkin şu açıklamalarda bulunmuştur:

Kural her yerde kuraldır. Şimdi benim gidip niye çalıştığımız yerde kameralar var demem abes olmaz mı? Olur... Ya da geliş gidiş saatlerini denetlemek için kartlı sistemler konulmuş. Şimdi gidip kusura bakmayın ama bu uygulama çok yanlış mı diyeyim? Demem. Çünkü ben kurallara uyuyorsam herkes uymalı. Mesela işe sürekli geç kalanlar var. Bu sistem olmasına rağmen geç kalıyorlar. Bir de olmadığını düşünsene... En azından bu uygulama sayesinde kim geç geliyor kim gelmiyor ortaya çıkıyor. Herkes sorumluluğunun bilincinde olmalı bence. Sadece o da değil bazen fazla mesaiye kalıyoruz. Bunu nasıl ispatlayacağız. Orada da sisteme giriş çıkış yaptığımız saatleri dikkate alıyorlar. Gördüğün üzere kontrolsüz bir çalışma sistemi ne yazık ki günümüzde pek mevcut değil.”

Öyle ki yapılan araştırmalar da farklı nedenlerden ötürü bu tür denetimlerin yapıldığına dikkat çekmektedir. Örneğin Bloodworth (2018); zaman hedeflerini tutturabilmek adına çalışanların tuvalete gidiş geliş sürelerinin hesaplandığını vurgulamaktadır. Yılmaz (2005: 4) ise, çalışanların telefon görüşmelerinin sayımından elektronik postaların okunmasına ya da bilgisayarda basılan tuş sayısının ölçülmesine kadar emeğin her faaliyeti denetim altına alındığının altını çizmektedir. Yine mülakat süresince gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların bilgisayarlarını açtıktan itibaren tüm işlemlerinin kayıt altına alındığını, kurum maillerinin kimi zaman incelendiğini fakat bu tür denetimlerin kendilerini rahatsız etmediği saptanmıştır. Manokha (2018: 231) da benzer uygulamalara dikkat çekmekte; işverenlerin yapılan tüm eylemleri bilgisayarlara kaydettiğini bunun için yazılım programları kullandığını belirtmektedir. Konum belirleme teknolojilerinin sunduğu olanaklar, yüz tanıma programları veya çalışma esnasında herhangi bir çevrimiçi aktiviteleri gibi her hareket kaydedilmekte ve işlenmektedir. Katılımcılardan K4 benzer duruma ilişkin şu ifadelere yer vermiştir:

“Sabah bilgisayarı açtığımız andan itibaren sistem kayıt altına almaya başlıyor. Hatta biz bu sisteme bir uygulama yardımıyla giriş yapıyoruz. Diyelim ki sen çalışma saatleri içerisinde bu uygulamaya girmedin. O zaman sistem seni “izinli” olarak algılıyor. Bilgisayarın gün içerisinde açılış ve kapanış saatleri de ayrıca sisteme işleniyor. “Kaçta girdin?, Kaçta çıktın?” hepsi belli yani. Bir durum olduğunda senin en son ne işlem yaptığına kadar bulurlar.”

K2 ile gerçekleştiren mülakatta ise katılımcının dile getirdiği şu cümleler denetimin boyutuna ilişkin gerçekleri gözler önüne sermektedir:

"Şimdi sana geçen gün bankacı bir arkadaşımın duyduğum bir olayı anlatacağım. Benim böyle bir şey daha önce başıma gelmedi ama duyunca oldukça şaşırdım. Eminim sen de duyunca acayip şaşıracaksın. Çalışanların rapor aldıkları günlerde kart hareketleri izleniyormuş. İnanabiliyor musun? Banka kartı herhangi bir yerde kullanıldı mı?, Ne tür bir alışveriş yapılmış?, Nerede kullanılmış? falan diye araştırıyorlarmış. Şimdi bir yandan iyi aslına bakarsan. Çünkü bazı kişiler nedense çok fazla hasta oluyor. Ama bir bakıyorsun hasta hasta haliyle story atmış bir avmden. İster istemez aklında bir soru işareti oluşuyor. Böyle bir durum fark edildiğinde nasıl bir yaptırım uyguluyorlar dersin onu bilmiyorum."

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılmaktadır ki denetim sınır tanımaz bir boyuta ulaşmıştır. Hatta bu yolda özel hayat dahi ihlal edilmektedir. İlginç olan denetimin bu akıl almaz şeklinin emek tarafından olağan karşılanmasıdır. Hatta öyle ki ileride kendisini yönetici pozisyonunda görmeyi arzulayan çalışanlar bu tür uygulamaların gerekli olduğunu dahi savunabilmektedir.

Diğer yandan katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlarda Genel Müdürlük içerisinde pek çok birimin şeffaf oda ya da açık ofis şeklinde tasarlandığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar, yöneticilerinin ya da kendi çalıştıkları birimin şeffaf ofis şeklinde dizayn edildiğini belirtmişlerdir. Bu durum zaman zaman kendilerinin yöneticileri tarafından izlendiği algısını yaratsa da zaman içerisinde söz konusu durumu kanıksadıklarını göstermiştir.

E6: Açık ofis içerisinde çalışıyoruz biz. Müdür ile aynı ortamayız yani. Arada denetlendiğimi düşünüyorum tabi. Müdürümüzün gözü genelde bizim üzerimizde. Bu açıdan kendime özel bir ofisin olmasını isterdim. Ama birlikte çalıştığımız ekip de iyi. O yüzden tolere edebiliyorum. Bir de ne bileyim müdürümüzün gözü bizim üzerimizde dedim ama öyle rahatsız edici bir tavır da yok yani...

K12: "Biz açık ofis içerisinde çalışıyoruz. Ofis içerisinde ofis gibi düşün. Grup müdürümüz de burada bizimle birlikte çalışıyor. Ofis içerisinde toplam 5 masa var ve burada 2 ayrı bölüm halinde çalışıyoruz. Tam olarak 2 grup ve 1 bölüm müdürü var ekipte. Grup müdürüm pımpirikli bir adam olduğu için aynı ortamda çalışması zor aslında. Sanırım aynı ortam içerisinde en çok onun müdahalesine maruz kalıyoruz. Ama zamanla alışıyorsun bu duruma."

K13: "Açık ofis içerisinde çalışıyoruz birimde. O yüzden herkes birbirini görüyor. Yöneticimiz de ofis içerisinde şeffaf bir alan içerisinde çalışıyor. Bizi öyle kontrol ettiğine pek rastlamadım. Açıkçası böyle bir şeye de dikkat etmedim. Zaten

arada gelir ofis içinde gezer. Hal hatır sorar. Ne iş yaptığımıza bakar. Feedback alır. Yaptığım işle ilgili yönlendirme verir. Ama bu bir sohbet havasında oluyor tabi. Yoksa başımda dikilip “Ne yaptın dur bir bakayım.” demiyor yani...”

Benzer bir sonuca Yücesan Özdemir'in (2014) çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı araştırmada da rastlanmıştır. Çalışma mekânları bu tür bir çalışma sisteminde bir denetim aygıtına dönüşmektedir. Yönetim ise bu mekânlarda dilediği zaman çalışanları doğrudan izleyebilmektedir.

Yöneticilerin ofis içerisinde çalışanlarını gözlemlemesi; kimin işiyle daha ilgili olduğu ya da kimin işine daha fazla vakit ayırdığını tespit etmesi zaman zaman demode olarak nitelendirilmektedir. Kanaatimizce de kişilerin bu mekânlardaki despotik gözetimi etkisini eskiye nazaran yitirmekte; fakat aynı olgu farklı bir yöntemle uygulanmaya devam edilmektedir. Günümüzde açık mekânlar çalışanlara yöneticilerinin daha kolay ulaşmasını, motive etmesini ve desteğini sağlayan birimler olarak değerlendirilmektedir. Nitekim yukarıdaki örneklerde de bunu görmek mümkündür.

Bir diğer panoptik gözetim şekli ise *boş zamanın işyeri sınırları içerisinde denetimi* bölümünde de üzerinde durduğumuz kampüs tipi yapılanmalarda kendini göstermektedir. Özgür'e göre (2014: 87-88); geçmişte işçilere sermayenin arzusu dâhilinde çalışma alışkanlıkları kazandırma ve fabrika dışındaki hayatlarını biçimlendirme amacıyla kurulan eski adıyla şirket kasabaları günümüzdeki tanımıyla modern üsler sermayeye sistemli bir gözetim imkânı sunmaktadır. 19. Yüzyılın bu özel amaçlı fabrikalarında çok sıkı izleme faaliyetlerine rastlanmaktadır. Günümüze gelindikçe kapitalist ekonomik sistem ile birlikte ortaya çıkan sistemli gözetim farklı uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Çalışmanın zamanlaması, yerleştirilmesi, gözlenmesi ve sınanması aracılığıyla, öncelikle fabrikadaki gözetim bu uygulamaların başında gelmektedir. Ancak, fabrikalarda başlayan gözetim, tüm gündelik hayat rutinlerine de yansımıştır.

Örneğin büyük bir yerleşke içerisinde örgütlenmiş bir bankada çalışan E1 bankaların bu tarz büyük yerleşkeler içerisinde faaliyet göstermesini şu cümlelerle tarif etmiştir:

“Kahveni bir kafede fakat işyeri sınırları içerisinde içiyorsun. Sporunu işyerinde yapıyorsun. Duşunu burada alıyorsun. İşyerinde sosyalleşiyorsun. Aslında hayatının en büyük kısmı işyerinde geçiyor. Sistematikleştiriyor bu durum seni ister istemez. Sabah 8'de işe gir; işini yap molaya çık, gene işini yap öğlen yemek ye gene çalış sonra da 6'da paydos. Arada böyle güzel ödüller de

veriyor sana. Motive ediyor. Diyor ki ben sana bunları vadediyorum. Ama sen de karşılığında daha verimli çalış. Bir birim kazandırırken şimdi iki birim kazandır diyor. Demiyor da anlıyorsun işte. Açıkçası modern bir köleye dönüşüyorsun. Hee bundan dert yanmıyorum orası ayrı. Neden çünkü dışarıda başka yerde de aynı şeyi yapacaksın. O zaman da madem yaşayacağım en azından zevk alabileceğim bir yer olsun diyorum.”

Mülakata katılan diğer kişilerin de konuya yaklaşımları E1'e benzerdir. (Benzer örneklere *işyeri sınırları içerisinde boş zamanın denetimi* kısmında yer verildiğinden daha fazla örneklendirmeye ihtiyaç duyulmamıştır.) Görüldüğü üzere bu tip yerleşkelerde her şeyin elinin altında olduğunu ileri süren çalışanlar zaman kaybetmeden pek çok şeyi aynı anda yapabildiğini dile getirmektedir. Örneğin zaman kaybetmeden iş çıkışında spor yapabilmeleri, öğle aralarında lüks olarak nitelendirdikleri kafelerde çay, kahve içebilmeleri, evleri için market alışverişini yine işyeri sınırları içerisinde yapabilmeleri, kuru temizleme imkânları vb. diğer tüm sosyal olanakların tek bir çatı altında toplanmasının özel hayata ilişkin avantaj yarattığı sonucuna varılmıştır. Tıpkı bölümün başlarında da bahsettiğimiz; yaklaşık 150-200 yıl önce işverenler tarafından kurulan şirket kasabaları örneğinde olduğu gibi söz konusu yapı profesyonelleşerek ve günün şartlarına uygun biçimde revize edilerek işleyişini devam ettirmektedir. Hatta bu işleyiş bir adım ileri taşınarak pandemi sürecinde de yaşananlar dolayısıyla standartlarını MÜSİAD'ın belirlediği, üretimin durma riskini en aza indirmek amaçlı planlanmış bir “izole üretim üssü” fikrine dönüşmüştür (müsiad.org.tr). Söz konusu durum işçinin işverenin ona sağladığı yaşam alanı içerisinde hayatını idame ettirmesi nedeniyle çalışanların kendilerini tamamen işverene adanmış bir üretim şekline dönüşmesine yol açacaktır. Nitekim yapılan mülakatlarda işverenin sağladığı imkânlar karşısında kendini ona vicdani olarak da bağlı hissetmeleri nedeniyle işçilerin gerek bireysel gerekse kolektif biçimde direnmekten kaçındığı, rahatsız olduğu çalışma koşulları karşısında dahi sesini çıkarmaktan çekindiği çünkü kendinde böyle bir hakkı bulamadığı bir üretim düzenine dönüşmektedir.

4.5.3. Direnmenin Muhtemel Dönüşümü: Zorunlu Kabullenme

Mülakatlardan elde edilen yanıtlara göre; kişiler çalıştıkları sektörün özelliklerinden ötürü kontrolü zorunluluk olarak algılamaktadır. Bu yüzden de işe girişle birlikte denetim ve denetime bağlı baskıyı kabul ettikleri görülmektedir. Öyle ki kişiler iş değiştirseler dahi aynı problemlerle tekrar karşılaşacaklarına dair duydukları inanç

bunu desteklemektedir. Dolayısıyla mülakatlarda çalışanların denetim ve kontrolü içselleştirdiği saptanmıştır. Katılımcıların pek çoğu söz konusu durum hakkında görüş bildirmişlerdir. Örneğin; E4 ve K8 durumu şu cümlelerle dile getirmiştir:

E4: *“Bazen uzun süreler çalışmak durumunda kalabiliyoruz ya da o yoğun bürokrasi içerisinde karar almakta zorlanabiliyoruz ama iş bir şekilde ilerliyor. Farklı yerlerde pek çok kez bu tarz durumlarla da karşılaştığım oldu. O yüzden alıştık. Başka yere de gitsem aynı problemlerin yaşanmayacağı ile ilgili kim garanti verebilir ki? Hem sürekli karşılaştıkça da kabulleniyorsun.”*

K8: *“Hayatın her anında baskıyla karşılaşabiliyorsun. Önemli olan kendini nasıl rahatlatılabildiğin aslında. Nereye gidersen git bu olacak. Mesela buradan ayrıldım diyelim. Başka bir bankada ve hatta belki de bir banka şubesinde çalışmaya başladım. Oradaki baskı daha mı az olacak sanıyorsun. Aksine daha fazla olacak çünkü bu sefer üstüne müşteriler eklenecek. Satış arttır, güler yüz göster vs. Bence bu bitmeyen bir kısır döngü...”*

Ayrıca denetim ve kontrolün yarattığı baskıdan rahatsız olsalar dahi kişilerin yönetime rahatsızlıklarını dile getirmeyi tercih ettiği bu nedenle direnme davranışı göstermediği de tespit edilmiştir. Bunun nedeni ilk bakışta yönetimin çalışanlara yönelik gösterdiği tutumlarıdır. Fakat konuşmalar derinleştikçe konunun bambaşka bir yere vardığı görülmektedir. Öyle ki her ne kadar yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ılımlı olarak değerlendirilse de çalışanlar sorunlarını dile getirmekle problemlerin çözülmeceğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu durum yine kişileri direnmekten alıkoymaktadır. Örneğin K9, benzer biçimde görüş bildiren katılımcılar arasında yer almıştır.

“Yöneticimle anlaşılamadığım zamanlar olmuyor mu? Elbette ki oluyor. İnsanız sonuçta. Benim de hatalı olduğum noktalar olmuştur. Onun da... Fakat bu tür sorunları hep konuşarak hallettik biz. Bir şekilde “Bu zararı nasıl önleyebiliriz?” in peşine düştük. Tatlı dille yöneticimden uyarı da almışımıdır. Hala da arada alıyorum. Dedim ya kimse mükemmel değil. İlla ki öngöremediğin şeyler oluyor. Aslında ne tür bir tepki alacağın ya da ne tür bir tepki vereceğin tamamen yöneticinin sana karşı tutumuyla alakalı. Ortak olan şey ise bir hata karşısında günü kurtarmak oluyor.”

Pek çok katılımcı benzer ifadeleri kullanmış; çalışanların denetime direnç göstermeme şeklinde genel bir kaniya sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların cevaplarında direnme davranışı emarelerine rastlanmasıyla birlikte konuyu

derinlemesine incelemek amacıyla farklı sorular da yöneltilmiştir. Söz konusu sorulara verilen cevaplarda çalışanların farklı gerekçelerle direnç gösterme davranışını baskıladıkları dolayısıyla bu davranışın zorunlu bir kabullenişe dönüştüğü görülmüştür. Örneğin yukarıda da paylaşılan ve K2 katılımcısına ait konuşma şu cümlelerle devam etmektedir:

“Amaann iş olsun da çalışalım işte. Hem düşün ki işsiz kaldın o zaman ne olacak? Başa gelen çekilir deyip işine devam ediyorsun. Kabullen gitsin. Neden direnecekmışsin ki... Her şeye dirensen bir süre sonra enerjin kalmaz. Sen sanıyor musun ki iş ortamında her şey hakkını vererek yapılıyor. O zaman sen ne yapıyorsun kulağının üstüne yatıyorsun ya da görmezlikten geliyorsun.”

Açıklamadan da anlaşılacağı üzere kişilerin davranışlarında direnmeyi engelleyen belirtilere rastlanmasıyla tüm katılımcılara onları direnmekten alıkoyan faktörleri belirleme amaçlı sorular da yöneltilmiştir. Katılımcılardan toplanan cevaplar gruplandırıldığında direnmenin zorunlu kabullenişe dönüşmesinde belli başlı bazı nedenler saptanmıştır. Sözü edilen nedenler Şekil 4.9’da paylaşılmıştır.

Şekil 4.9. Çalışanları Direnmekten Alıkoyan Faktörler



Şekilden de anlaşılacağı üzere direnmenin zorunlu kabullenişe dönüşmesinde rol oynayan faktörler 5 başlık altında gruplandırılmıştır: Bunlar; işsiz kalma korkusu, kurumsal hayatta olmanın sağladığı tatmin duygusu, düzenli ve artan ücret, kariyerde yükselme ve vasıf kazanma, denetimin içselleştirilmesi dolayısıyla

direnmenin etik bir davranış olmadığı görüşüdür. Bir sonraki kısımda bu başlıklar katılımcıların görüşleri de paylaşılarak detaylandırılacaktır.

4.5.3.1. İşsiz Kalma Korkusu

Direnememenin ardında yatan en keskin ve neredeyse tüm katılımcıların bulunduğu ortak neden; kişilerdeki işsiz kalma korkusudur. Mülakatlarda bu korkuyu yaratan pek çok değişken öne sürülmüştür. Araştırma genelinde mevcut ekonomik koşulların, ekonomiye duyulan güvensizlik ve istikrarsızlığın ya da yeni bir iş buluncaya kadar geçen sürenin uzun olması gibi faktörlerin bu korkunun oluşmasında son derece etkili olduğu saptanmıştır.

Özellikle günümüzde mevcut ekonomik şartlar göz önüne alındığında çalışanların işsizlik tehdidi altında ezildiği görülmektedir. Katılımcılardan E1, içerisinde bulunduğu ekonomik baskının direnç gösterme isteğinden daha yoğun olduğunu; bu nedenle de işsiz kalma riskini alamayacağını esprili bir şekilde dile getirmiştir:

“Bu ülkede hadi işten çıkayım yarına başka bir yere girerim nasıl olsa deme lüksün yok ki. O yüzden işini ve statünü kaybetmemek için sert çıkışlar yapamazsın. Piyangodan para çıkmadığı sürece böyle bir şey yapmam. Çıksın birkaç milyon TL ertesi gün “Ben X şubenizle vadeli konuşmaya geleceğim” derim. Ayırırım işten. Yani daha iyisini olana kadar en iyisi bu.”

Görüldüğü üzere işsizlik olgusunun ekonomik tehdide dönüşmesi çalışanların hareket alanını daraltmaktadır. E1 örneğinde olduğu gibi mülakata katılan çoğu kişi kendilerini ancak garanti altına aldıkları takdirde işlerini bırakmayı düşünebileceklerini ifade etmişlerdir. Çünkü işsiz kalma fikri ülkemizde bir stres faktörü olarak değerlendirilmektedir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların kimisi hayatını idame ettirecek başka bir geliri olmadığı, kimi borçları bulunduğu (özellikle kredi ve kredi kartı borcu), kimi bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olduğu, kimi ise benzer olanakları sağlayacak başka bir iş bulamayacağı gerekçesiyle işsiz kalmaktan korktuğunu dile getirmiştir. Her ne kadar kişiler genel müdürlük (GM) çalışanı olmalarından ötürü vasıflı olduklarını dile getirseler de birkaç ay işsiz kalmaları durumunda evli olanların ailenin tüm bireylerinin, bekâr olanların ise bireysel yaşantılarının olumsuz etkileneceğinden tedirgin olmaktadır. Çünkü kişilerin sabit giderlerini karşılayabilmesi için farklı bir gelir kaynaklarının olmaması işsiz kaldıkları süreyi tolere edebilmelerini zorlaştırmaktadır. K5 işsiz kalma korkusunun kendi deneyim ve tecrübelerinden yola çıkarak şöyle ifade etmiştir:

“Direndin karşı çıktın diyelim ne mi olur işsiz kalırsın. En net ifadeyle bu. Ve sen Türkiye’de yaşıyorsun. Bu ülkede iş bulmanın ne kadar zor olduğunu ben kendim deneyimledim. Okul bittikten sonra yaşadığım belirsizliği ve korkuyu anlatamam. Üniversite mezunusun ve evde oturuyorsun. Bu çok acı bir durum. Ailen seni o kadar okutmuş hala onların eline bakıyorsun. O yüzden ben o riski alamam.”

Mülakat gerçekleştirilenler arasında en genç katılımcılardan biri olan K8 yine benzer şekilde genç işsizliğine vurgu yaparak görüşlerini bildirmektedir:

“Özellikle şu dönemde en son isteyeceğim şey işten çıkarılmak. İnsanlar iş bulamıyor. Hele derslerde hocalarımızın neredeyse her yıl üzerinde durdukları o yedek işgücü ordusu var ya işte o asıl inanılmaz bir baskı unsuru. Bu senin pazarlık gücünü ister istemez sınırlandırıyor.”

Katılımcıların *işsiz kalma korkusu* olgusuna yönelik görüşleri yalnızca bununla da sınırlı kalmamıştır. Ekonominin çalışanlar üzerinde yarattığı baskı yetmezmiş gibi yöneticilerin de kimi zaman söz konusu riske vurgu yaparak çalışanları sindirmeye çalıştıkları görülmüştür. Dolayısıyla çalışanlarda direnememe ve kabullenme algısının oluşması normal karşılanmaktadır. Mülakatlarda söz konusu duruma ilişkin örneklerle de rastlanmıştır. K4 ve K12 kodlu kişiler yönetimin gözdağı verdiğini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

K4: *“... Emeklerinin karşılığını da alamayabilirsin öyle olunca. Ben bu kadar çalışıyorum hatta elimden gelenin fazlasını yapıyorum. Neden? Kendime iyi bir gelecek hazırlayabilmek; kariyerimde iyi yerlere gelebilmek adına. Hatta müdürüm bile bana arada şunu söyler: “... zor bir zamandan geçiyoruz. Koltuğuna sahip çık.” Bak aslında burada bile bir gözdağı var. Direnç göstermeme nedenimden biri de bu işte. Hadi işsiz kalmayı koy bir kenara. Kim kariyerini mahvetmek ister ki?”*

K12: *“Benim üzerimde çalışan bir yetkilim vardı. Bir gün beni iş çıkışı kahve içmeye davet etti. Karşısına oturttu ve aynen şu cümleleri kurdu: “Ben üç kişi tanıdım böyle çıkışlar yapan. Biri bankadan atıldı. Diğeri istifa etmek zorunda kaldı. Diğeri de sensin. Kendine çekidüzen ver. Bu iş böyle gitmez” dedi. Çok ağladım. Çok azmettim. Bir de ne yapabilirsin ki? Müdürle arandaki ilişki zaten sınırlı. Yöneticin grup müdürün adını sanını bilmez. Bir şekilde sessiz kalıyorum böyle durumlarda.”*

Örneklere bakıldığında ifadelerin hep benzer olduğu görülmektedir. Değişen ise yalnızca bu durumla yüzleşmek zorunda bırakılan emek olmaktadır. Özellikle

gençlerin mezun olduktan sonra iş buluncaya kadar geçirdikleri sürelerde yaşadıkları olumsuz deneyimler, yaş ilerledikçe iş bulma ümitlerinin kırılması ve ekonomiye duyulan güvensizlik çalışanlarda iş bulduktan sonra da o işi kaybetme korkusu şeklinde tezahür etmektedir. Diğer yandan yedek işgücü ordusunun olumsuz etkisi de eklenince çalışanların sermayeye karşı direnme gücü gitgide kırılmaktadır. Dolayısıyla işsiz kalma korkusunun yarattığı baskı çalışanların “diren(e)meme” davranışı göstermesinin başat faktörü olarak kabul edilebilmekte ve denetimin her türlü şeklini kabullenişle sonuçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde benzer sonuçlara farklı çalışmalarda da rastlandığı görülmektedir (Doğanay, 2016; Kart, 2016; Yücesan Özdemir, 2014). Öyle ki işsiz kalma korkusu, emeğin kendi arasında performans ve rekabet baskısı yaratmakta; iş arkadaşları arasında dayanışma bozularak kolektif güce zarar vermektedir (Yüksel, 2003: 259-260). Bu yalnızca kolektif güç üzerinde değil aynı zamanda bireylerin her türlü koşulu *kabullenmesinde* de etkin rol oynamaktadır.

Örneğin Efthymiou, (2009) araştırmasında çalışanların özellikle yüksek işsizlik dönemlerinde mevcut işyerlerinden ayrılmayı göze alamadıklarını bulgulamıştır. Böylece iş hayatının tutsaklığı ancak ve ancak elde edilen maddi özgürlük ile kabullenilmektedir (Uca, 2016: 96-97). Dolayısıyla piyasada uygun bir alternatifin bulunmadığı durumlarda kişiler finansal risk alıp başka bir iş arayışına girmektense koşullara rıza göstermek durumunda kalmaktadır. O yüzden çalışanlar tercihini yönetim ile işbirliği içerisinde çalışmaktan yana kullanmaktadır. Nitekim çalışanlar ancak bu şekilde zorlu koşullarla başa çıkmak ve sefaletle karşı karşıya kalmaktan kaçınmaktadır (Blayton, Jenkins, 2007: 41).

Yine mülakatlar neticesinde anlaşılmıştır ki kişilerin işsiz kalma korkusu ancak kişinin işine ilişkin tecrübe kazanmasıyla ve piyasa içerisinde rekabet edebilir konuma gelmesiyle bir nebze de olsa azalmaktadır. Fakat bu sefer de zorunlu kabullenışı gerektiren bir başka neden ortaya çıkmaktadır. Bu da kariyerde yükselme ve vasıf kazanma olgusudur.

4.5.3.2. Kariyerde Yükselme ve Vasıf Kazanma

İşsiz kalma korkusunun yanı sıra katılımcıları direnmekten alıkoyan en önemli etken kişinin kariyerinde yükselme ve vasıf kazanmasıdır. Hatta kişiler kariyerlerindeki yükselişi ve vasıf kazanımını baskıyla ilişkilendirmektedir. Örneğin baskıyı bir iş öğretme metodu olarak algılayan K13 bunun zaman içerisinde işine daha çok hâkim

olması ve işi en ince ayrıntısıyla öğrenmesi şeklinde sonuçlandığını belirtirken; E5 de ve baskının kendisini motive ettiğini ve başarıya ulaşmasında etkili olduğunu savunmuştur. Diğer katılımcılar da birbirine benzer ifadeleri kullanmışlardır.

Ayrıca mülakatlarda elde edilen görüşlerden anlaşılmaktadır ki kişileri tecrübe edinmekten ve vasıf kazanmaktan mahrum kalma fikri de korkutmaktadır. Çünkü çoğu çalışan ancak vasıf kazandıkları takdirde, diledikleri zaman farklı bir işe geçebileceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla bu nedenler kişileri baskıya direnmekten alıkoymaktadır. Öyle ki tecrübesi olmayan ya da vasıfsız olduğunu düşünen kişiler işten ayrıldıktan sonra ya benzer imkânları sunacak başka bir işyeri bulamayacaklarından endişe etmekte ya da sil baştan kariyerlerini farklı bir bankanın benzer koşullarında inşa etmeyi *oldukça yorucu* bulmaktadır. Bu yüzden kendini yeni bir çalışma ortamında tekrardan kanıtlamayı ancak en zor durumlar karşısında tercih etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar yıllarca emek verdikleri işlerini bir anda silip atmak yerine var olan koşulları kabul edip ona göre davranmayı tercih etmektedir. Blyton ve Jenkins (2007: 40) de benzer bir görüşe sahiptir. Onlara göre çalışanlar, hiyerarşik bir iş yapılanması içinde kıdeme dayalı bir ilerlemeyle yükselmeyi beklerken, genel olarak çatışmaktan çekinmekte ve rıza göstermeyi tercih etmektedir.

Diğer yandan katılımcıların kariyerde yükselme ve vasıf kazanma arzularının zorunlu bir kabullenişe dönüşmesini sağlayan diğer itici faktör ise banka içerisinde elde ettiği statüyü kaybetme korkusudur. E6 içerisinde bulunduğu durumu şu cümlelerle izah etmektedir:

“Şu an bulunduğum noktaya gelebilmek için çok uğraştım. Hatta henüz kariyerimde istediğim noktada olduğumu düşünmüyorum. Bunun için hem maddi hem manevi çok emek harcadım. Hala da harcamaya devam ediyorum. O yüzden kendi ördüğüm duvarları yıkmaya her şeyi elimden tersiyle itmeye hiç niyetim yok açıkçası. Bu sektörde kendini geliştirir, kariyerinde gelmek istediğin noktayı hedeflersen ve bu hedefe ulaşmak için elinden geleni yaparsan piyasada aranan biri olursun. Bu da senin tercih şansını artırır. Ben böyle olması için şu an elimden geleni yapıyorum. Çünkü başarıyı hak ettiğimi düşünüyorum.”

Benzer bir görüşü D’Cruz ve Noronha’nın (2006) çalışmasında da görmek mümkündür. D’Cruz ve Noronha modern çalışma sahalarının çalışanlar üzerinde değerli olma ve statü kazanma duygusu uyandırdığını ifade etmektedir. Onlara göre

kendini profesyonel olarak değerlendiren çalışanlar yine kendilerini profesyonel olmayan ve verimsiz gördükleri diğer çalışanlardan ayırmaya çalışmaktadır. Tıpkı Sennett'in (2008:92) dediği gibi *"Gerçek hayatta riski yönlendiren şey, hareketsiz kalma korkusudur. Dinamik bir toplumda pasif kişiler kuruyup yok olacaktır."* Sennett çalışanların bu tip bir korkuyu hissettiklerinde işleri üzerinde daha fazla motive olduklarını savunmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilen çalışmada bunun farklı şekillerdeki tezahürünü görmek mümkündür. Bulunduğu konumun aksine farklı bir işyerinde pasifize olacağını düşünen K13 direnmenin yersiz olduğundan bahsetmektedir.

"Ne olursa olsun o iş bittiğinde arkasında benim ismim zikredilecek. O yüzden bırak direnmeyi verilen işi en iyi şekliyle yapmaya çalışıyorum. İsmimi lekelemeye, kariyerime zarar vermeye neden çalışayım ki..."

Benzer şekilde direnememe nedenlerinden biri olarakilmekilmek işlediği kariyerini mahvetmek istememesine bağlayan K12 ise durumun ne denli karmaşık olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

"Ben de çalışırken pek çok kez baskıya maruz kaldım. İşten çıkmayı hiç düşünmedim mi dersen düşündüm tabi düşünmem mi? Hatta benim ailemin maddi durumu gerçekten çok iyi. Ailemin yanına dönsem beni gül gibi geçindirirler. Hatta arada gel birlikte oturalım diyorlar. Ama benim hayat mücadelem ve bakış açım çok farklı. Ben zoru ve başarıyı seven biriyim. Bulduğum noktaya gelebilmek için çok fazla emek verdim. Şimdi o emeği bir anda silip atmak bana zor geliyor açıkçası."

Direnmenin bir çözüm olmadığını düşünen ve terfi aldığı dönem içerisinde yöneticisinin baskısına maruz kalan K5 ise şunları ifade etmiştir:

"Sanırım işe ilk başladığımda birkaç defa oldu böyle bir durum. Hatta demiştim ya şubeden geldim ben buraya diye. İlk başlarda bana deselerdi ki "Seni şubeye geri alacağız." Abartısız söylüyorum seve seve kabul ederdim. Ama işte bir kere o yola girince bir daha geri dönmek ağır geliyor insana. O kadar yükselmişin. Vasfın artmış. "Kızım kendine gel. Bırakacaksan kendi isteğinle bırakacaksın bu işi." dedim ve daha azimle asıldım işime. Çünkü karşı gelsen ne olacak. Sonuçta yöneticinin de işi öğrenmen için çaballıyor. Dediğim gibi o an için çalışmaktan ya da kaçmaktan başka çözümüm yoktu. Kaçmayı da kendime yediremedim."

Örneklerden de anlaşılacağı üzere katılımcıların görüşlerinde tek bir başlık altında bile kişileri rıza göstermeye/zorunlu uzlaşuya iten pek çok nedenin bulunduğu aşikârdır. Sahip olunan güç ve yetki, kıdem, statü ya da değer kazanma arzusu araştırmamız kapsamında tespit edilenlerden yalnızca birkaçıdır. Bu ve benzeri nedenlerden hangisi olursa olsun hepsinde ortak olan nokta emek sürecine karşı rıza göstermek durumunda kalan bir emek portresidir. Zorunlu uzlaşıda en net olan; uzlaşa nedenlerinin tek bir açıklamaya indirgenemeyeceğidir. Böyle bir zorunlu uzlaşıda değişmeyen şey ise uzlaşının sermayeye hareket alanı yaratması ve bu hareket alanı içerisinde sermayenin emek gücünden sınırsız faydalanmak istemesidir. Emeği, sermaye ile zorunlu uzlaşuya iten ve sermayeye sözü edilen hareket alanını sağlayan nedenlerden bir diğeri ise düzenli ve artan ücretin emek üzerindeki etkisidir.

4.5.3.3. Düzenli ve Artan Ücret

Önceki bölümde çalışanların direnç göstermesini engelleyen faktörlerin başında işsiz kalma korkusunun geldiğinden bahsetmiştik. İşsiz kalma korkusunun temelinde aslında düzenli ve artan ücret garantisinden mahrum kalma düşüncesinin yattığı aşikârdır. Kişiler hayatlarını idame etmelerini sağlayan *maddi kazançtan* mahrum kalırım korkusuyla direnmekten vazgeçmekte işverenin baskısını kabul etmektedir. Bu durum katılımcıların görüşlerinde de kendisini göstermiştir. Özellikle günümüz koşullarında ülkemizde yaşanan ekonomik dalgalanmalar düşünüldüğünde katılımcıların bu korkularının yersiz olduğunu düşünmek neredeyse imkânsızdır.

Düzenli ve artan ücret garantisi, gerçekleştirilen görüşmelerde daha çok erkek katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Elde edilen bu sonuç bir yanıyla ilgi çekici diğeri yanıyla da toplumsal yapı üzerinden değerlendirildiğinde oldukça normaldir. Örneğin katılımcılardan E4 düzenli ücret garantisinin kendisi üzerinde yarattığı etkiyi şöyle ifade etmiştir.

“Ben evli değilim. Şu an bakmakla yükümlü olduğum bir ailem yok belki ama anneme ve babama yardımcı olmaya çalışıyorum. Annem babam artık yaşlarını aldılar. Her ikisi de emekli olmasına rağmen lüks yaşadıklarını söyleyemem. İleride bir gün ben evleneceğim diye karşılırlarına çıktığımda her şeyi onlardan bekleyemem. Bu bir gerçek. O yüzden geleceğe yatırım yapmaya çalışıyorum. Çünkü bunun düğünü var evi var eşyası var... Kız tarafı erkek tarafı diye bir şey de var bu toplumda ve kabul edelim çoğu şeyi aslında erkek tarafı üstleniyor. Neyse konuyu dağıtmayayım. Ben şimdiden böyle düşünüyorsam ileride evlenip

barklandığımda o zaman daha farklı olacak eminim. Kısacası diyeceğim o ki geleceğe yaptığım yatırımı düşünerek susup devam ediyorum yaptığım işe.”

E4'ün görüşlerine benzer ifadelerin sayısı arttırılabilir. Nitekim Türk toplum yapısında yer alan cinsiyet rollerine baktığımızda her ne kadar kadının iş hayatı içerisinde aktif rol üstlendiğini görsek de para kazanmak ve geçim sağlamak hala erkeğin görevi olarak değerlendirilmektedir. Bu durum erkeğin üzerinde toplumsal bir baskıya dönüşmektedir ve bu toplumsal baskı sermayenin baskısına üstün gelmektedir. Özdemir (2019) toplumsal cinsiyet rolleri üzerine yapmış olduğu araştırmada katılımcıların erkek olmanın en zor yanının *evin geçimini sağlamak* olduğunu ifade ettiklerini ileri sürmektedir.

Diğer yandan düzenli ve artan ücret garantisi kadın katılımcılar da tarafından da bir direnememe nedeni olarak belirtilmiştir. Örneğin K4 karşılaştığı haksızlıklar karşısında dahi suskunluğunu koruduğunu, bu haksızlıklar karşısında sessiz kalmayı başardıysa olumsuz koşullar karşısında zaten tepki göstermeyeceğini bildiğini şu cümlelerle ifade etmiştir:

“Bireysel olarak direnmek çok zor. Bunun ancak kolektif bir şekli olmalı. O zaman evet istediğin şeyi elde edebilirsin. Ama onu da bizim gibi bankaların genel müdürlüğünde çalışan kişileri kapsayacak biçimde yapmak pek mümkün değil. Çünkü herkesi aynı noktada buluşturman imkânsız. Bireysel olarak ne yaparsın biliyor musun? Banka ile tüm duygusal bağını kopartırsın. Sadece işini yaparsın. Çünkü şunlar senin için daha önemli oluyor: “İşin var mı?, Maaşın düzenli olarak hesabına yatıyor mu?, Sigortan ödeniyor mu?”. Bunlar oluyorsa şükredip verilen işleri yerine getirmeye çalışıyorsun. Hedefin varsa onu tutturmaya bakıyorsun falan filan... Yaşadığın rahatsızlıklar karşısında da bir zaman sonra hissizleşmeye başlıyorsun zaten.”

K6 da söz konusu duruma farklı bir perspektiften bakmış fakat vardığı sonuç K4 ile benzer olmuştur:

“Seni direnmekten alıkoyan aynı imkânları sunacak başka bir banka bulamamak. İşsiz kalmayı söylemiyorum bile. Burada piyasa koşullarının üzerinde ücret alıyorum. O yüzden de sahip olduğum konumu korumaya çalışıyorum. Bu nasıl bir şey biliyor musun? “Yıkılmadım ama ayakta da değilim. (Gülüyor...)”

Çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada K6'nın düşüncesiyle benzer bir sonuca rastlanmıştır. Araştırmada maaşların piyasa koşullarına göre

yüksek olmasının çalışanların gözünde cezbedici bir etki yarattığına; bu nedenle çalışanların işlerini sürdürmek için daha istekli olduklarına dikkat çekilmektedir (D'Cruz, Noronha, 2006). Bireylerin işyerini tercih ederken dahi ücret faktörünün kararları üzerinde etkisi olduğu bilindiğine göre, ücret faktörünü önemseyen bir çalışanın, işsiz kalmaktan ve ücret garantisinden mahrum kalmasından korkması ve yönetim ile sorun yaşamaktan kaçınması şaşırtıcı değildir (Arslan, 2009). Dolayısıyla katılımcıların düzenli bir ekonomik gelire sahip olmasının verdiği rahatlıkla hareket etmeyi direnmek yerine tercih ettiği söylenebilir. Benzer bir sonuca Şahin'in doktora çalışmasında da rastlanmıştır. Her ne kadar Şahin (2012) araştırmasını tekstil işçileri üzerinde gerçekleştirmişse de düzenli ücretin çalışanlar üzerinde benzer bir direnememe etkisi yarattığı aşikârdır. Çünkü içerisinde bulunan işgücü piyasasının tehdit ve güvensizliği göz önüne alındığında çalışanların işlerini sürdürmeye yönelik uygun davranışlarda bulunması oldukça doğaldır (D'Cruz, Noronha, 2006).

4.5.3.4. Kurumsal Hayatta; İtibarlı Bir Bankada Çalışmanın Sağladığı Tatmin Duygusu

Mülakat süreci içerisinde pek çok katılımcıdan duyulan *“Böyle bir yerde iş bulmuşsun oturup çalış!”* cümlesi aslında kurumsal hayatta itibarı olan bir şirkette çalışmanın vermiş olduğu tatmin duygusunu ifade eden en net cümledir. Ve yine bu cümle direnişin kırılmasını tüm çıplaklığıyla gözler önüne serer. Tıpkı Sennet'in (2008: 62-63) *“Karakter Aşınması”* adlı kitapta bahsettiği Davos'ta lüks bir otelde geçen ve katıldığı toplantıları anlatırken burayı bir saraya benzetmesinde olduğu gibi genel müdürlük çalışanı olmanın çalışanlara verdiği haz ve motivasyon da kişiler üzerinde benzer bir etki yaratmaktadır. Yazar kitapta şöyle demektedir: *katılımcılar en üst düzeyden kişiler de olsa bu saray atmosferinde bile, çemberin dışında kalma korkusu kol geziyor*. Benzer korkuya mülakat sürecinde alınan geri bildirimlerde de rastlanmıştır. Kendilerini bankacılık sektörü içerisinde *“bir avuç şanslı insan”* olarak değerlendiren kişiler, kurumsal hayatta olmanın verdiği tatmin duygusunu kaybetmekten korkar olmuşlardır. Örneğin K8 sözü edilen tatmin duygusunun toplumsal koşullar ve ekonomik düzenin baskısıyla nasıl harmanlandığını şu cümlelerle anlatmıştır.

“Yeni mezunsan kurumsal bir şirkette hem de genel müdürlükte bir iş bulduysan hayallerine yaklaşmışsın demek. Anneannemin bir sözü var: “kırıp dizini oturacaksın oturduğun yere” der. İşte tam olarak böyle bir şey. Her şeyi elinin

tersiyle itmek aptallık olur. Sabredeceksin! Yoksa biri gelir; senin sahip olmak istediklerini elinden alır. Sen de arkasından bakakalırsın...”

Mülakatlardan toplanan görüşlerde direnmek şöyle dursun sahip olduğu işi ve bulunduğu mevkiyi kaybetmemek adına çalışmalarında daha fazla özveri gösteren pek çok katılımcı ifadesi mevcuttur. Dolayısıyla kişilerin direnme davranışı göstermesini önleyen bir diğer nedenin kurumsal hayat içerisinde itibarlı bir bankada yer almaları olduğu söylenebilir. Bunu K12'nin ifadelerinde de net bir biçimde görmek mümkündür:

“Bankalarda şubeler bölge müdürlüklerine bağlıdır. Bölge yöneticileri tarafından tanınır olmanın da bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Örneğin ben şubede çalışırken bile tüm bölgeye hâkimdim. O yüzden bölge müdürümüz beni el üstünde tutardı. Ama bu bana yetmezdi. Daha iyisi neden olmasın diye düşündüğüm; genel müdürlükte çalışmayı hayal ettiğim hep olmuştur. Şu an o hayal ettiğim yerdeyim ve pozisyonumu da o dönemdeki özverime borçluyum.”

Farklı bankaların genel müdürlüklerinde çalışan katılımcıların çoğu, kendi bankalarının kurumsal itibarını farklı yönleriyle dile getirmişlerdir. Mülakatlarda katılımcıların çalıştıkları bankaların itibarını bankaların çalışanlara yaklaşımları açısından değerlendirdiği görülmüştür. Örneğin E1, E2 ve K3 kurumsal itibarı yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu ile ilişkilendirirken; E2 ve E4 kurum kültürünün piyasa içerisinde diğerlerine nazaran daha çalışan odaklı olması ile bağdaştırmıştır. E6 ve K12 banka içinde verilen eğitimlerin kariyer gelişimi adına çalışanlara pek çok fayda sağladığını dile getirmiş; K1 ve K7 işe alım süreçlerinin hakkaniyetli biçimde yapıldığını, ödül ve terfilerin hakkaniyetli bir biçimde dağıtıldığını ifade etmiştir. Katılımcıların görüşleri göstermektedir ki bankaların dile getirilen bu özellikleri çalışanların gözünde aynı zamanda bir direnmeme nedenidir.

Katılımcıların benzer görüşlerini literatürde de görmek mümkündür. Örneğin Boztepe (2014: 7) bir kurumun yönetim açısından çekiciliğinin; *iyi yönetilmesi, çalışmak için iyi bir kurum olarak kabul edilmesi, kaliteli çalışanları bünyesinde barındırması, adil bir ödüllendirme ve terfi sistemine sahip olması, çalışanlarının kendilerini geliştirmesine yönelik eğitim ve kariyer imkânlarının bulunması ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Diğer yandan Schwaiger, (2004: 55-56), Gomes ve Neves (2011: 689) yaptıkları çalışmalarda kurumsal çekiciliğin işletmenin, çalışanlarına iyi bir kariyer perspektifi sağladığını öne sürmektedir. Dolayısıyla bir önceki bölümle de bağlantılı olarak böyle bir kurumda kariyer yapma ve vasıf*

kazanma imkânını reddedemeyen çalışanların yine kurumsal manada çekici kabul edilen bir kurumda direnme davranışı göstermekten kaçınması oldukça doğaldır.

Kısacası sermayenin kurumsallaşmanın ve itibarın ardına gizlediği şey ise; emeğin kolektif emek gücünün parçalanmışlığı, aşırı yüklenen sorumluluklar ve kişisel risklerdir. Bunlar emeğe sağlanan tatmin duygusu ile bastırılmaya çalışılmakta ve karşılığını emekten almayı gözüne kestiren yapıya işaret etmektedir. Dolayısıyla emek böyle bir yapı içinde kendine yer bulmuşken elde ettiği avantajı kaçırmak istememektedir.

4.5.3.5. Denetimin İçselleştirilmesi Dolayısıyla Direnmenin Etik Bir Davranış Olmadığı Görüşü

Mülakata katılan kişilerden elde edilen veriler ışığında çalışanların direnme davranışı yerine zorunlu uzlaş göstermesinin diğer bir nedeni direnme davranışının çalışma ortamı içerisinde çalışanlar tarafından etik bir davranış olarak algılanmamasıdır. Nitekim çalışanların işyerine bağlılık göstermesi bu davranışın itici faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar kendisine sunulan imkânlar karşısında ne kolektif ne de bireysel manada bir direnme biçimini tercih etmekte; hatta direnmek şöyle dursun “*ekmek yedikleri kapı*”ya karşı ayrıca bir vicdani sorumluluk hissettiklerini açıkça ifade etmektedirler. 13 yıldır sektörde çalıştığını söyleyen K7 işine yönelik bir sabotajın özsaygısına ve vicdanına aykırı olduğunu dile getirmiş; bir başkasının işini geciktirmenin asıl onun hakkına girmek demek olduğunu ileri sürmüştür. Yine K7 yaşadığı sorunu birebir sorunun muhatabı olan kişiyle çözmesi gerektiğine inanmaktadır. Aşağıda K7'nin örneklerine benzer 2 katılımcının daha görüşleri paylaşılmıştır. Hepsinde ortak görüş bu tür davranışların vicdani sorumluluğa ters düşmesidir.

(K2): “Ben bu sektörde raporla günü geçiren, işini doğru düzgün yapmayan, akşam mesai bitse de eve gitsem diye bakınan ya da ‘Amaaannn ben mi kurtaracağım bankayı’ diyerek elini eteğini işten çeken çok kişiyle karşılaştım. “Bu (...) yönetmen oluyorsa ben de olurum her şekilde” diyeni de çok gördüm. Ama bu davranışlar benim mizacıma uygun değil. Aynı zamanda etik olduğunu da düşünmüyorum. Gün gelir haksız elde ettiğin her şeyin hesabı sorulur.”

(K6): “İş yürütürken yöneticimle çalışmak ne kadar zor olsa da emeğimi sonuna kadar harcamaktan hiç çekinmem. Bak sesim o yüzden böyle. (Katılımcının sesi kısılmıştı.) Eğitime katılımı elimden geldiğince sağlamaya çalışıyorum. Yarışmalar düzenlemeye çalışıyorum. Çünkü ne kadar aktifsen ve

yaratıcıysan katılımı o kadar sağlarsın. Yöneticim bana zulmediyor diye kimseden özellikle işimden çıkarmam bunun acısını. Benim vicdani sorumluluğuma ters düşüyor aksi şekilde davranmak.

İşe girişte önce geçici (destek) ekip içerisinde yer alan fakat daha sonra daimi kadroya geçirilen yakın zamanda uzmanlığını alacak olan K1 ise konuya ilişkin şunları söylemiştir:

“Benim sözleşmemin bittiği gün bile ben köpek gibi çalıştım ama yanımdaki arkadaşım çalışmadı o tepkisini o şekilde gösterdi. Ben işimi iyi yapıp bırakmak isterim. Arkamdan konuşulsun istemem hiçbir zaman. Bunu kendimde vicdani bir yük olarak hissediyorum.”

Örnekler değerlendirildiğinde muhafazakâr gündelik hayat pratiklerinin kişilerin davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Benzer sonuçları Yücesan Özdemir'in (2014) çalışmasında da görmek mümkündür. Özdemir'in çalışmasında çalışanların bu tutumu muhafazakâr bir düşünce biçiminin yansıması olarak değerlendirilmiştir. İstanbul gibi metropolde ise katılımcılar benzer ifadeleri kullansa da “bu davranışları etik bulmuyorum” ya da “vicdanıma ters düşüyor” diyerek kendilerine uyarlamışlardır. Dolayısıyla düşünce biçimi aslında aynı iken; yalnızca durumu ifade eden kavramlar değişmektedir. Taşranın muhafazakâr tutumu metropolün etik nosyonunda vücut bulmaktadır.

Şahin (2017: 896), muhafazakâr felsefenin temelinde insanın eksik, güvenlik arayan ve ait olma duygularına sahip bir varlık olduğunu dile getirir. Ona göre bireyin aidiyet ve güvenlik arayışı yine o bireyi toplum içinde yaşama zorunluluğuna itmektedir. Dolayısıyla aynı davranışın işyeri sınırları içerisinde de sürdürülmesi oldukça doğaldır. Bu da diren(e)meme düşüncesine çalışanların sabır, tevekkül, şükür ve kader kavramları ile zemin hazırlamasına neden olmaktadır (Yücesan Özdemir, 2014: 267-268). Bu nedenle “hakka girmekten kaçınmak”, “vicdanına ters düşmek” ise çalışanlar arasında sıkça rastlanan bir düşünce şekli olmaktadır.

Ayrıca bu tür kişiler sorunu direnerek çözmek yerine yöneticilerle konuşmayı tercih etmektedirler. Mülakata katılan kişilerden “sorunu konuşarak işbirliği içerisinde çözerim” yanıtını verenlerin ortak yanı savundukları şeyin aslında haklarının yendiğini düşünmelerine yönelik geliştirmiş oldukları tutumdur. Örneğin literatür içerisinde bu tutum çıkar çatışmasının çıkar birliğine dönüşmesi ile açıklanmaktadır. Öyle ki de Gaulejac (2013: 165) sermaye ile emek arasında yaşanan çıkar çatışmasının çıkar birliğine dönüşmesiyle işletmeye ait sorunların, ortaya çıkan

öznellik alanı içerisinde daha kolay bir biçimde çözülebildiğini savunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar denetime direnmek yerine yönetimle işbirliği içerisinde üretim sürecine koşulların elverdiği ölçüde katılmayı tercih etmektedir.

K1'in yukarıdaki cümleleri şöyle devam etmektedir:

"Ayrıca orta yolu bulursan herkes mutlu olur. Hem neden kaba kuvvetle çözeyim işimi zaten ben öyle şeyler yapan biri de değilim ki... Zaten etik de değil bu tarz davranışlar... Gidip yönetmenle ya da müdürle konuşup çözmek varken. Bak ben öyle her şeyi gidip müdüre yönetmene yetiştiren bir insan değilim yanlış anlama sakın. Biriksin diye beklerim. Ama beni rahatsız eden durum karşısında da ne hissettiğimi söylerim. En kötü elimden bir şey gelmiyorsa laf sokuyorum ama işe yarıyor mu dersin valla yaradığını pek görmedim açıkçası. (Gülüyor...) Değerlendirmeye alacağız diyorlar işte. Umut fakirin ekmeği..."

K6 da benzer şekilde kendisini ifade etmektedir:

"Ben işini hakkıyla yapmaya çalışan bir insanım. İşimi sabote etmek gibi bir niyetim asla olmadı. Çünkü işimi seviyorum ve layıkıyla yapmaya çalışıyorum ve girdiğim eğitimleri de bu şekilde şevkle vermeye çalışıyorum. Ama hakkımı da aramayı ihmal etmem. Katıldığımız toplantılarda rahatsız olduğum şeyleri dile getirmeye çalışıyorum. Doğru bildiğimi söylemekten sakınmıyorum. Ama baktım herhangi bir düzelme de yoksa yapacak bir şey yok o zaman susup kabulleniyorum. Çünkü daha ileri gidersem biliyorum ki sonunda işsiz kalma riski var ve ben o riski alamıyorum. Benim de elimi kolumu bağlayan şeyler var."

Yukarıda sayılan nedenlerin yanı sıra çalışanların denetime diren(e)meme nedenleri arasında çeşitli pek çok nedene daha rastlanmıştır. Fakat bu nedenler yukarıda sayılan nedenler gibi tekrara düşmediği için ayrı bir başlık altında sınıflandırılmamıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere göre sürekli uyarılara maruz kalmak, cezalar (izin günlerinin çalışanların kararı dışında kullanılması gibi), kişinin işletmenin sağladığı haklardan mahrum bırakılması (uzaktan çalışmaya izin vermemek gibi) ya da bunların aksine aşırı iş yükü ve zaman baskısına rağmen tüm koşulların piyasa koşullarına nazaran olumlu olarak değerlendirilmesi (öyle ki mülakat sırasında bir katılımcı "Kendimi F tipi ceza evinde hissetmiyorum ki direnç göstereyim." şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.) kişilerin direnç göstermelerini engellemektedir.

Sonuç olarak kişiler bu durumlar karşısında direnmekten ve tepki göstermekten çekindiklerini ifade etmişlerdir. "Direnç gösteremiyorum ben sadece susup kabulleniyorum. Şubeye geri dönsem orada da benzer şeyler olmayacağının garantisi yok.

Arada gelgitler yaşıyorum tabi. Ama içimde ne yapmam gerektiği ile ilgili doğru cevabı ve o cesareti henüz bulamadım.” diyen K12 gibi, *“Fuzulinin bir sözü vardır bilir misin? “Söylesem tesiri yok, sussam gönül razı değil” der. Bu işte tıpkı onun gibi. Kime ne diyeceksin? Derdini nasıl anlatacaksın ki? O yüzden en iyisi susmak ve işine bakmak”* diyen K10 gibi pek çok katılımcı zorunlu kabulleniş nedenlerini benzer şekillerde dile getirmişlerdir.

4.5.4. Direnme Pratikleri Konunun Neresinde?

Yapılan görüşmelerde kişilerin işe girişlerinden itibaren zaman zaman psikolojik baskıya maruz kaldığı gözlenmiştir. Bu baskı katılımcılarda işinde daha iyi olma hırsı şeklinde açığa çıkmaktadır. Nitekim göze girebilmek ve daha iyi olmak için çaba harcadığını belirten katılımcıların sayısı oldukça fazladır. Özellikle kadın katılımcıların pek çoğu aldıkları sorumluluğu yerine getirememekten ya da en iyi şekilde gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklı ağlama krizleri yaşadığını dile getirmiştir. Gözlemlerimizden yola çıkarak bu tür krizlerin temelde görünmeyen baskıdan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Katılımcılardan K4, içinde bulunduğu ruh halini şöyle ifade etmiştir:

“Bazen psikolojik olarak yıprandığımı hissediyorum. Böyle zamanlarda ağlama krizlerine tutulduğum da oldu. Çünkü kendimi sürekli yetersiz hissediyorum. Hatta çoğu kez “Bu iş için uygun değil miyim acaba” diye düşündüğüm bile olmuştur. Böyle olunca ister istemez gösterdiğim performansın 2 3 katını göstermeye çalışıyorum. Yeri geliyor eve geldiğimde bile kendimi geliştirmek adına sürekli araştırma yapıyorum.”

Üretim sürecinde yönetimin başvurduğu teknikler, emeğe devredilen yetki ve sorumluluğun ağır yükü kişilerin kendisini yetersiz hissetmesine neden olmakta ve daha çok çaba sarf etmesini gerekli kılmaktadır. Zihinsel yorgunluğun bu ve benzer sonuçları olabileceğini ileri süren Taylor ve arkadaşları (2003: 442) yaptıkları araştırmada bunların uzun vadede stresin görülme sıklığıyla da ilişkili olarak çalışanların ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlar yaratabileceğini öne sürmektedir.

Benzer sonuçlara Yücesan Özdemir’in (2014) çalışmasında da rastlandığı görülmektedir. Her ne kadar Yücesan Özdemir söz konusu durumu çağrı merkezi çalışanları bağlamında ele almış olsa da benzer sonuçları mülakat gerçekleştirdiğimiz çalışanlarda da görmek şaşırtıcı değildir. Peki ya böyle bir üretim

süreci içerisinde araştırmanın model önerisinde de belirttiğimiz bireysel direnme pratikleri konunun neresinde kalmaktadır? Çalışanlar yaşadıkları olumsuzluklar karşısında direnmeyi hiç mi düşünmemektedirler?

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki araştırmanın tasarımı aşamasında kişilerin direnme pratiklerine başvurduğu varsayımıyla hareket edilmiş; fakat görüşmelere başlayıp mülakatları sürdürdükçe yukarıda bahsi geçen nedenlerle kişilerin direnme biçimlerinden uzak durmaya çalıştığı görülmüştür. Özellikle sendikalaşma ve toplu pazarlık hakkından doğan kolektif direniş biçimlerine hiçbir katılımcıda rastlanmaması sürpriz olmamakla birlikte oldukça üzücü bir sonuçtur. Hatta görüşme gerçekleştirilen genel müdürlük çalışanlarının hiçbirinin sendika üyesi olmaması da bu üzüntüyü bir kat daha arttırmaktadır. Balkız'ın (2013) da deyimiyle neoliberal süreçlerin emek piyasaları üzerinde yarattığı kuralsızlaştırma, esnekleştirme ve serbestleştirme çalışmalarının yanı sıra işletmeler içerisinde uygulanan yönetsel politikaların da etkisiyle sendikasızlaştırma çabalarının başarıya ulaştığı görülmektedir.

Kolektif direniş biçimlerinden uzak durmaya çalışan kişilerin bireysel bir direnişe bakışı da bazı nüanslar dışında benzer olmuştur. Öyle ki gerçekleştirilen mülakatlar sırasında katılımcıların bireysel direnme biçimlerine başvurduğunu açık bir şekilde belirten kişilere rastlanmamıştır. Fakat görüşmelerde direnme eğilimi nadir de olsa tespit edilmiştir. Örneğin K9 ne tür bir davranış şekli gösterdiğini belirtmekten kaçınsa da kısa süren direnme eğiliminin nasıl son bulduğunu şöyle anlatmıştır:

“İşe başladığım ilk zamanlardı... Konferanslara ben gideyim, toplantılara ben katılayım, yazışmalara ben bakayım sürecin tamamına ben hâkim olayım diyerek her şeyi yapmaya çalışıyordum. Amacım kısa sürede yükselmektir. Her denileni yerine getiriyordum. Benim bu tutumum bambaşka bir boyuta büründü. O kadar kaptırmışım ki kendimi, zaman içerisinde tüm işlerin bana yıkılacağını kestiremedim. Yetiştiremediğim her iş için bile eleştirilmeye başlamıştım. Bir şeyler yapmam gerekiyordu. Öyle bir algıya kapılmışım ki ben gidince burası mahvolur diye düşündüm. Bir anda her şeyden elimi çektim. Ama hiç beklediğim gibi olmadı. İşlerin çatır çatır yürüdüğünü gördüm. Bu davranışım bana ders oldu aslında. Şimdi gerekeni yapıyorum o kadar.”

Görüşten de anlaşıldığı üzere K9, görelî performans düşüşünü kendisi için bir direnme şekli olarak adlandırmaktadır. Yine katılımcılardan bazıları yukarıdaki örneğe benzer bir davranışta bulunduğunu itiraf etmişlerdir. Bu kişiler kendisine

verilen tüm işleri zamanında yerine getirmeye çalıştığını; onun haricinde kendisini strese sokmadan işlerini yürüttüklerini ve fazlasını yapmak için ayrıca bir çaba sarf etmediklerini dile getirmişlerdir. Benzer hikâyeleri olan katılımcılara göre çaba sarf etmemek zaten başlı başına bir direnme biçimi olarak görülmektedir. Bu konuda deşifre sürecinde isminin saklı tutulmasını isteyen katılımcı aşağıda yer alan şu ifadeleri kullanmıştır:

“Önceden deli gibi çalışıyordum. Gecemi gündüzüme katıyordum sürekli. Fakat bir zaman sonra yıprandığımı hissetmeye başladım. Sanki çalışmak için yaşıyordum. Mesai saatlerinde elimden geldiğince yüksek performansla çalışıyorum. İşlerimi de yetiştiriyorum. Yetiştiremediğim zamanlarda onun sorumluluğunu zaten alıyorum. Ama fazlasını yapmamaya çalışıyorum. Ben de tepkimi bu şekilde gösteriyorum.”

E4 de benzer düşüncüyü farklı cümlelerle dile getirmiştir. Her iki katılımcıda da ortak olan nokta ekstra gösterilen çabadan vazgeçilmesidir. E4 ekstra çaba göstermekten kaçınırken işini gerektiği gibi yapmayı ihmal etmediğini şöyle ifade etmiştir:

“Arada lanet olsun böyle işe dediğim oluyor tabi ama o boyuta varmadı hiç. Çünkü bunlar sürecin bir parçası aslında. En kötü ekstradan sarf ettiğin eforu sarf etmemeye başlıyorsun. İş önceden bitirmek yerine zamanın tamamını kullanıyorsun. Ama onun dışında farklı şeyler yaparak tepkimi göstermeyi hiç düşünmedim. Çünkü dönüp dolaşıp yine seni bağıyor attığın adımlar.”

Örneklerden de anlaşılacağı üzere kişilerin üretim süreci içerisinde “gerektiği kadarını yapmaları” bir direnme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış şekli emeğin gözünde göreceli bir performans azalışı anlamı taşımaktadır ve bir direnme biçimi olarak yorumlanmaktadır. Nurol (2014: 220) bunu kişilerin *çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu kendi özgür iradesiyle belirleme arzusu* şeklinde ifade etmektedir. Ona göre bu sebep direnişin basit ama bir o kadar da önemli bir gerekçesidir ve yeri, sınırları içinde bulundukları zamanlarda ancak yeterli gördükleri yoğunlukta çalışmayı kabullenebilmektedirler.

Mülakat gerçekleştirilen katılımcılardan yalnızca 1’i direnmenin ancak hukuki boyutta olabileceğini ifade etmiştir. Söz konusu durumu yaşanan bir örnek üzerinden dile getiren E3’e göre eğer bir kişi direnmek istiyorsa bunu ancak hukuki yolları kullanarak yapmalıdır:

“X bankasında çalışanlar gece saat 8’lere 9’lara kadar çalıştırılıyor. Kimsede bu durum karşısında sesini çıkartmıyor. Buna maruz kalan bir çalışan ise işlem

sonunda elde ettiği tüm dekontların çıktılarını saklıyor. Emekli olduktan sonra da bankayı dava ediyor. “Ben emekli olana kadar fazla çalıştım. Fazla çalıştığım süreye ilişkin ücretimi ödemediler.” diyor. Haklı olarak davayı kazandı. Bu davanın ardından bankalar ya fazla çalışmayı ya kaldırdı ya da bu süreye ilişkin mesai ücreti ödemeye başladı. Çalışanlar 6 buçuk gibi işten çıkmaya başladılar. Söz konusu durumun bu şekilde bir yansıması oldu. Kendi çalıştığım birim için söyleyeyim. Sokağa çıkma yasağı olduğu gün bile ofise gidip çalıştım. Buna itiraz edebildim mi? Hayır. Benim ofiste bulunmam gerekiyordu gerekli izinler alındı ve ben o gün ofiste çalıştım. Hastanede doktorlar da çalışıyordu. Öyle düşünmek gerekiyor bence.”

Katılımcılardan 2’si ise işini sabote edecek biçimde bir davranış sergilemekten çok baskının dayanılmaz boyutlara ulaşması durumunda en fazla işten ayrılabilceğini ifade etmiştir. Benzer bir davranış biçimine Yücesan Özdemir’in çağrı merkezi çalışanları arasında gerçekleştirdiği araştırmasında da rastlanmıştır (2014: 246). Kişiler baskının baş edilemez boyutlara ulaşması halinde ancak böyle bir yöntemle başvurabileceklerini; ama durumun bu boyutlara ulaşmaması için de ellerinden gelenin fazlasını yapacaklarını belirtmişlerdir.

Direnış eğilimi gösteren çalışanlar yaptıkları hareketin direnmekten çok haklı bir serzenış olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki kişilerin kendilerinin sergilemiş oldukları direnme davranışlarını anlatırken kendi davranışlarına haklılık kazandırma amaçlı bir tavır sergiledikleri gözlenmiştir. Örneğin K6 aldığı yeni terfi sonucu bölümünün değişmesiyle birlikte çalıştđı yeni yöneticisinin işin yürütölmesiyle alakalı gerçekleştirdiği baskıya dayanamadığını eski bölümüne geri gönderilmek istediğini ve bunun için de elinden geleni yaptığını ifade etmiştir:

“Şu anki en fazla direnme şeklim şu: Şu an bir deneme sürecindeyiz ama yöneticim beni buraya kalıcı olarak almasın diye elimden geleni yapıyorum. Mesela biraz daha silik durmaya çalışıyorum. Görevleri en son ben yerine getiriyorum. Soru sorduğunda hemen atlamıyorum falan... Ama daha fazlasını da yapamam. Şu süreçte işsiz kalmak en son isteyeceğim şey.”

Yine yapılan mülakatlarda katılımcılar, kimi zaman çalışma arkadaşlarının bireysel direnme biçimlerine başvurduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, bu tür davranışların ise genellikle verimliliği azaltmak amaçlı gerçekleştirildiğini dile getirmişlerdir. İş yavaşlatmak ve işverene maliyet oluşturacak şekilde davranışlarda bulunmak en çok değinilen örnekler arasında yer almaktadır. Örneğin K3 ve E2 çalışma arkadaşlarında gördükleri direnme biçimlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K3: “İşe başladığımın ilk zamanlarıydı. Bir arkadaş sırf müdürüne kızdığı için işini o kadar ağır yapıyordu ki... Bundan ister istemez biz de etkileniyorduk. İş bir şekilde kitleniyordu onun ağırlığı yüzünden. Ama valla iyi cesaret. Ben olsam yapamazdım.”

E2: “Benim böyle bir durumum yok ama aynı ortamda çalıştığımız bir arkadaşta yaşıyoruz benzer durumu. Mesela bir çalışma arkadaşım, gördüğü baskıyı sabote etmek için her gün kullandığımız eldivenlerden fazla fazla alıp doğru düzgün kullanmadan çöpe atıyordu. Sırf maliyet olsun diye düşünebiliyor musun? Ben genelde şunu söylerim: bir işyerinde çalışıyorsan, emeğini satarak gelir elde ediyorsan iş etiği kurallarına iş güvenliği kurallarına uyar gibi uymak zorundasın.” Bu bir tek bizim için değil işveren için de geçerli bence. Özellikle işveren de satın aldığı emeğin karşılığını tam verecek ki emek de bunun karşılığını gayri resmi yollardan almaya çalışmasın.

Diğer yandan K10 da konuya ilişkin şu sözleri dile getirmiştir:

“Benim bugüne kadar direnmek gibi bir niyetim olmadı açıkçası. Hee bunu yapan başka birimden arkadaşlar yok mu? Var. Sırf inat olsun diye tuvaletin ışığını açık bırakanlar mı dersin yoksa klima çalışırken camı açanlar mı... Aman ne olacak benim cebimden mi çıkıyor bana ne diyenler mi... Bunlar pek öyle açık açık söylenmez ama var tabi...”

Arkadaş ortamları içerisinde bir araya gelindiğinde bu tür konuşmalara sıklıkla rastladığını belirten K10 konuya ilişkin açıklamasına arkadaşını örnek göstererek şöyle devam etmiştir:

“Bir arkadaşımdan duymuştum. Altına araba vermişler. Dışarıda görüşmelere gidiyor kurumsal manada satış yapabilmek için. Tabi üzerinde sürekli satış baskısı.... Çok dertliydi bu konuda. Ama işsiz kalmaktan da korkuyor. “Karşı gelsem işsiz kalacağım en iyisi susmak” dedi. Ama bir yerlerde dindiremediği bir agresifliği de var belli. Ne yapıyormuş biliyor musun? Araba kullanırken olabildiğince hızlı gidiyormuş araç fazla benzin yaksın diye... Görüyorsun ya yapılacak bir şey insanoğlu tarafından her daim bulunabiliyor yaratıcı milletiz vesselam.”

Son üç (E2, K3, K10) örnekten de anlaşılacağı üzere kişiler kendi deneyimlerinden ziyade arkadaş deneyimlerini anlatmayı tercih etmektedir. Arkadaş imgesi üzerinden gerçekleştirilen anlatımlara mülakatlar sırasında birkaç kez daha rastlanmıştır. Gözlemlerimize de dayanarak kişilerin kendi öznel deneyimlerini anlatırken daha çekimser kaldığı ve konuyu yumuşatmaya çalıştığı; fakat başkalarının deneyimleri

söz konusu olduğunda daha güvenli biçimde soruları cevapladıkları ve hatta söylemleriyle içten içe destek verdiği görülmüştür. Benzer bir durumu Şahin (2012: 226), Prasad ve Prasad'ın (2000: 397-398) çalışmalarında da görmek mümkündür. Yapılan araştırmalarda tespit edilen ortak nokta kişilerin kendi deneyimlerini anlatmaktan imtina ettikleri, sabote edici nitelikteki diğer eylemlerin ise kışkırtıcı yanına dikkat çekmeleridir.



SONUÇ

Üretim devam ettiği sürece emek, kendine has yapısı itibarıyla üretim sürecinin bir parçası olmaya devam edecektir. Kimi zaman uysallığı ile kimi zaman ise direnciyle... Tıpkı Friedman'ın (1990: 178) emek kapasitesinin bu iki nedeninin kendine has özellikleri olduğunu savunması gibi sermaye de bu özelliklerin bilincindedir. Evet işçiler uysaldır ve işe alındıktan sonra, orijinal iş sözleşmesinde onları belirtilenin ötesinde çalıştırabilmek mümkündür. Önemli olan sözü edilen uysallığın sürdürülebilmesidir. Gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlayacak biçimde kendini güncelleyen yönetim anlayışı çalışanları uysallaştırmanın ve kendine tutsak etmenin gizli araçlarını başarılı bir şekilde üretim sürecine uyarlamaktadır.

Bu aşamada sermaye teknolojinin nimetlerinden de sonuna dek faydalanmaktadır. Esnekleşmeyle birlikte ortaya çıkan çalışma ve boş zaman ayrımının flulaşmasını lehine çevirmeyi fırsat bilmiştir. Dolayısıyla emeği tam anlamıyla hâkimiyeti altına alma girişimlerine hız vermiştir. Özellikle taylorizme modern bir bakış açısı kazandırılarak dijitalleştirilen süreç emeğin denetiminde etkin bir rol üstlenmektedir. Geçmişin keskin denetiminin bugün de varlığını sürdürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat tek bir farkla... O da geçmişin mirası olan denetim işlevinde, emeğin rızası alınarak yola devam edilmektedir. Dolayısıyla denetimi görünmez hale getiren yönetim tekniklerinin sermayenin tahakkümünü ortadan kaldırmadığı hatta aksine varlığını gizleyerek etkisini arttırdığını göstermektedir.

Bürokratik yapı da yönetim anlayışının yıllar içerisinde uğradığı değişimden payını alarak denetim işlevi üzerinde değişimler meydana getirmiştir. Özellikle kurum içerisindeki iletişimi ön plana çıkaran, çalışanları inisiyatif almaya teşvik eden (ki bu inisiyatifin niteliğiyle ilgili çelişkilere önceki bölümlerde değinmiştik) demokratik örgüt yapıları sadece birer yanılsamadan ibarettir. Nitekim çalışanlar ve yöneticiler arasında resmi olan ve olmayan bazı ilişki ağlarının gelişmesi ve geçmişe nazaran daha ılımlı ilişkilerin kurulması da bunun üzerinde son derece etkili olmuştur. Bu ilişkiler soft olduğu kadar katı bir despotizmi de temelinde barındırmaktadır. Sermaye, sözü edilen katı despotizmi algı yönetimi içerisine başarıyla gizlemiştir. Resmi olan ve olmayan ilişki ağları içerisinde gerçekleştirilen emek-sermaye birlikteliği bu algıyı daha da kuvvetlendirmektedir. Toplantılar, eğitimler ve takım çalışmaları vasıtasıyla kurulan resmi birliktelikler gibi ögle yemeklerinin bir arada

yenmesi, özel günlerde partiler düzenlenmesi, kurumca yapılan hafta sonu organizasyonları gibi resmi olmayan ilişki ağları algıyı kuvvetlendiren ilişkilerden yalnızca bazılarıdır.

Dahası sermaye sahip olduğu maddi üstünlüğü kullanarak emeği cezbedecek fiziki olanakları emeğin hizmetine sunmaktan da geri kalmamıştır. İşyerlerinin kampüs şeklinde dizayn edilmesi ve her türlü sosyal olan ya da olmayan pek çok faaliyeti barındırır hale gelmesi yine emeğin algısı üzerinde rol oynar. Öyle ki çalışanların iş dışı saatlerini işyeri sınırları içerisinde geçirmek istediği hatta bu tarz bir yapılanmaya sahip kurumları tercih ettikleri gözlenmiştir. Nitekim çalışanlar *“iş değiştirecek olsalar kendilerine yine benzer tarzda bir kurum arayışı içerisinde girebileceklerini”* ifade etmektedir. Görüldüğü üzere çalışanların yalnızca iş saatleri içerisinde değil aynı zamanda boş zamanlarına da sızılmakta ve verimlilik farklı aktivitelerle motivasyon artırımı yoluyla sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Konunun başında emek kapasitesinin kendine has özelliklerine değinmiş; uysal oluşundan bahsetmiştik. Emeğin bir diğer kendine has özelliği olan direniş gücü ise yönetimin yine ayrı önem atfettiği konuların başında gelmektedir. Nitekim Friedman (1990: 178) işçilerin bağımsız ve genellikle düşmanca bir irade tarafından kontrol edildiğini savunmaktadır. Ona göre; emek kapasitesinin bu özellikleri yöneticileri, işçiler üzerindeki otoriteyi sürdürmek için emek kapasitesinin olumlu yönünü, yani işlenebilirliğini vurgulamaya çalışacakları bir denetim şekline yöneltmektedir. Buna emek gücünün yoğun olduğu hizmet sektörünün gün geçtikçe genişlemesi ve üretim sürecinde yaşanan gelişmelerin eklenmesiye yönetim denetim şekillerinde daha yaratıcı uygulamalara başvurmaktadır. Saha çalışmamızda da yer verdiğimiz gibi benzer stratejilerin çalışanlar üzerinde uygulandığını görmek şaşırtıcı değildir.

Araştırmamız kapsamında en dikkat çekici noktalardan biri yönetimin sahip olduğu denetim yetkisinin görece çalışanlar üzerine kaydırılmasıdır. Nitekim çalışanlar bunun farkında olmamakla birlikte bunu işin gereğiymişçesine algılamaktadır. Hatta öyle ki geleneksel bir fabrika işçisinden farkı olmayan bu çalışanlar, gerek maddi ve manevi anlamda geleceklerini güvence altına almak istemekte; gerekse bilişsel sermayelerine yaptıkları yatırımla kariyerlerine görünmez tahakküm altında yön vermeye çalışmaktadır. Nitekim emek; üretim sürecinin çetrefilli yapısı karşısında denetimi fark edememekte dolayısıyla uygulamaları olağan karşılamaktadır.

Yönetimin çalışanların rızasını üretmeye yönelik başvurduğu strateji bununla da sınırlı kalmamaktadır. Araştırma kapsamında elde ettiğimiz sonuçlardan yola çıkarak söyleyebiliriz ki; örgüt kültürü, insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi gibi içerisinde esneklik, kararlara katılım, takım çalışmaları gibi (sözde) katılımcı anlayışı barındıran uygulamalar çalışanların rızasını (görece) almayı amaçlayan uygulamalar arasında yer alır. Öyle ki çalışanların öncelikle örgüt kültürü vasıtasıyla işverenin değerlerini içselleştirmesi hedeflenmektedir. Böylece çalışanların işletme adına yararlı girişimlerde bulunması algısı yaratılmaktadır. Ardından insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi uygulamaları ile yine işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla söz konusu uygulamalar hem yönetimin denetim işlevini kolaylaştırmakta hem de çalışanlara sorumluluk bilinci aşılamaktadır. Böylece çalışanlar sermayenin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde (tabi ki rızası ile) gönüllü araçlara dönüşmektedir...

Araştırmamız içerisinde görünmez denetim kanalları olarak nitelendirdiğimiz uygulamaların kurum kültürü yaratma, sürekli gelişmeyi destekleyici, çalışanların katılımını sağlayan, insan odaklı gelişime fırsat tanıyıcı tüm araçların olumlu özellikleri elbette ki desteklenmelidir. Fakat çalışmamız içerisinde vurgulanan nokta; sermayenin elinde bu uygulamaların birer silaha dönüşmesidir. Öyle ki yapılan görüşmelerde, çalışanların işlerini üst yönetimin beklentilerini karşıladığı ölçüde gerçekleştirdikleri takdirde denetimin farkında olmadıkları ya da üst yönetimden herhangi bir geri dönüş almadıkları tespit edilmiştir. Fakat aksi durumlarda tam tersi söz konusudur. Ne zaman ki çalışanlar üretime yönelik olarak kendilerini eksik ya da yetersiz hisseder ve bunu işlerine yansıtırlarsa o zaman denetimin görünürlüğü yine aynı uygulamalar sayesinde artmaktadır. Bu tür durumlarla karşılaşan katılımcılar işin yürütülmesi esnasında gözetlenmeyle karışık bir denetime dikkat çekmişlerdir.

İlginç olan bir başka durum ise genel müdürlük birimi içerisinde istihdam edilen ve en alt çalışma düzeyi “yetkili” olan bu çalışanların denetime dikkat çekmelerine rağmen söz konusu uygulamaları olağan kabul etmeleridir. Çalışanların neredeyse tamamı bu tip uygulamaların doğal olduğunu ve işletme içerisinde uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Hatta İK uygulamaları, sosyal faaliyetler, ödüller, kararlara katılım gibi pek çok uygulamayı işletme içerisinde çalışanları motive edici hareketler olarak değerlendirmektedir.

Ayrıca son zamanlarda sıklıkla değinilen bizim de araştırmamızda karşılaştığımız kariyer ve çalışanlar arası rekabet vurgusu da sermayenin beklentilerini karşılamak

üzere dizayn edilmiş bir emek benliğinin oluşturulması ve disipline edilmesi üzerinde son derece etkili olmaktadır. Sermaye ekonomik güdülerle beslediği benlik tasarımları vasıtasıyla emeği teşvik etmektedir. Görüldüğü üzere değişen yalnızca yönetim tekniği yani iktidar tekniğidir. Bunların değişmesi özün değiştiğini göstermemektedir. Sermaye hangi yöntem, teknik, metot kullanırsa kullansın hepsi tek bir amaca hizmet eder. O da çalışanı üretim sürecinin disiplinli bir parçasına dönüştürmektir.

Sektör yapısı itibariyle yoğun stres içeren bir ortamda çalışmak durumunda kalan ve yönetim tarafından disipline edilmek istenen kişilerin uzun süreli baskıya dayanamayacağı ise bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla çeşitli motivasyon kanalları ile söz konusu stresin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi az da olsa aşılmaya çalışılmaktadır.

Diğer yandan elde edilen veriler ve gözlemler ışığında yöneticilerin çalışanlara karşı iş yaptırma biçimleri ve sorumluluk verme noktasında daha rahat davrandıkları fakat yine son sözü kendilerinin söylediği saptanmıştır. Öyle ki katılımcı görüşleri özellikle üst yönetimin personeline pek çok konuda ilgili ve naif yaklaştığını göstermektedir. Bu naiflik işe ilişkin kararlarda da devam etmekte; son sözü çalışan vermiş gibi görünürken aslında tüm kararı arka planda üst yönetici vermektedir. Söz konusu durum çalışanların daha fazla sorumluluk aldıkları algısıyla hareket ettiklerini, bu sayede motivasyonlarının arttığını dolayısıyla da direnme davranışı göstermekten kaçındığını göstermektedir. Nitekim çalışanlar karşılaştıkları sorunlar karşısında konuşmayı tercih ettiklerini pek çok kez dile getirmişlerdir. Hatta katılımcılar sorunlar çözüme kavuşmasa bile üst yönetime ulaşılabilir olmanın kişinin üzerindeki yükü hafiflettiğini vurgulamaktadır. Bu bile çalışanlar için tatmin edici çözüm yöntemi olarak karşılanmaktadır. Peki direnme noktasında kişiler nasıl bir yöntem izlemektedir?

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların direnme noktasında zaman zaman yönetimin tutumlarına karşı öfkelenedikleri gözlense de kendilerini bu noktada dizginledikleri görülmüştür. Kişilerin kendilerini direnmekten alıkoyan nedenler görüşme sürecinde de tartışılmıştır. Katılımcıların ileri sürdüğü nedenler bazen şaşırtıcı bulunmuş; fakat genellikle doğal karşılanmıştır. Konunun daha net anlaşılabilmesi için tekrar başa dönmek gerekebilir.

Üretim süreci içerisinde; emek sermaye çatışmasının her daim bir tehdit unsuru olarak algılandığını pek çok kez dile getirmiştik. Gerek araştırmalar gerekse mülakata katılan kişilerden toplanan veriler göstermektedir ki sermaye bu tehdidi mümkün olduğunca aza indirme gayretiyle hareket etmektedir. Sermayenin tek başına emeğin çatışma ve çatışma sonucu ortaya çıkması muhtemel direnme potansiyelini tamamen ortadan kaldırması pek mümkün görünmemektedir. Çünkü emek her daim kendisine böyle bir imkân yaratabilmekte ve bunu kolaylıkla gizleyebilmektedir. Kısacası biraz önce üzerinde durduğumuz sermayenin emeğin denetiminde rızayı temel alan bir yapı üzerine oturtması ve çalışma koşullarını bu rızayı temel alacak biçimde kurgulaması direnme potansiyelini azaltsa da tamamen ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Bu nedenle değişen koşullar karşısında üretim sürecinde rızanın alınmasının çalışanların direniş biçimleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara direnmeye yönelik sorular da yöneltilmiştir.

Fakat burada da farklı bir sonuca ulaşılmış; emeğin direnme potansiyelini minimuma indiren farklı dış etkenler tespit edilmiştir. Çalışanlarda bir direnme potansiyeli mevcuttur, fakat görüşme gerçekleştirilen çalışanlar, farklı nedenlerden ötürü bu potansiyeli kullanmaktan imtina etmektedir. Görüşmelerden yola çıkarak bu uyarıcılardan en önemli ve etkili silahın işsizlik tehdidi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Her ne kadar görüşme gerçekleştirilen grup kendilerini banka içerisinde vasıflı çalışanlar olarak değerlendiriyor olsalar da işsiz kalmanın kendileri ve aileleri üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri bildiklerinden direnmeye karşı önyargılı yaklaşmaktadır.

Benzer şekilde kişileri direnmekten uzak durmaya iten nedenlerden bir diğeri ise mevcut işin düzenli ve artan ücret garantisi sağlamasıdır. Bu neden de bir önceki işsiz kalma tehdidinde olduğu gibi ekonomik temellidir. Hayatını konfor alanı içerisinde rahatlıkla idame ettirme isteği duyan çalışanlar bu konfor alanının dışında kalma düşüncesi ile direnmekten kaçınmaktadır.

Ücret garantisinin ardından kişileri direnmekten alıkoyan bir diğer husus kariyerlerinde yükselme ve vasıf kazanma istekleridir. Çalışanlar emek verdikleri işin karşılığını yalnızca ücret olarak almanın yanı sıra kariyerlerini ileri taşıma düşüncesiyle de hareket etmektedir. Bunda kendilerini/ideallerini gerçekleştirme ihtiyacının önemli bir rolü olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Kurumsal hayatta olmanın sağladığı tatmin duygusu ise kişileri direnmekten alıkoyan bir başka nedendir. Uzun bir eğitim süreci sonunda iyi bir kariyer hayali kuran kişiler mevcut ekonomik sistem içerisinde kendilerini tatmin eden bir işe sahip olduklarında direnmeyi kolaylıkla göz ardı edebilmektedir. Özellikle banka çalışanları arasında genel müdürlük / plaza çalışanı olmanın bir statü göstergesi olarak nitelendirildiği tespit edilmiştir. Bir plaza çalışanı olmanın yarattığı tatmin duygusu çalışanların anlatımlarına yansımış; bakışlarındaki parlamaya dahi etki etmiştir. Öyle ki pek çok çalışan daha üniversite öğrencilik yıllarında bunun hayalini kurduğunun altını çizmiştir. Nitekim katılımcılar bu tarz bir yapılanmaya sahip kurumlarda çalışmanın verdiği tatmin duygusunu *“iş değiştirecek olsam yine benzer tarzda bir kurum arayışı içerisinde girerdim”* ifadesiyle dile getirmektedir. Dolayısıyla hiçkimse kurduğu bu hayali kendi deyimleriyle *elinin tersiyle itmek* istememektedir. Çünkü onlara göre sahip oldukları konum; uğruna uzun yıllar uğraş verdikleri kariyer savaşında aldıkları galibiyetin bir işaretidir.

Son olarak katılımcıların direnmeme nedeni denetimin içselleştirilmesi dolayısıyla bu davranışı etik olarak değerlendirmemelerinden kaynaklıdır. Dışarıda farklı çalışma koşullarının olmayacağı ve ayrıca bunun sermayenin en doğal hakkı olduğuna yönelik çalışanlar üzerinde oluşan algı kişileri direnmekten alıkoymakta; hatta onları sermayenin penceresinden bakmaya zorlamaktadır. Kişilerin baktıkları pencere gizli bir dayatmanın açık tezahürüdür. Ayrıca çalışanların ileride kendilerini görmek istedikleri yöneticilik pozisyonu bu dayatmayı içsel manada daha da kuvvetlendirmektedir.

Görüldüğü üzere tüm bu sebepler direnmenin muhtemel dönüşümünü kaçınılmaz kılmakta; dolayısıyla direnme süreç içerisinde *zorunlu bir kabullenişe* evrilmektedir. Öyle ki görüşmeler sırasında bir grup çalışan; çalışma koşullarının stresli oluşuna, kendilerinden işe yönelik beklentilerin fazlalığına bu nedenle üzerlerine fazla sorumluluk yüklendiğine isyan etseler dahi bu durumun herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini bildikleri için, açıktan bir tepki göstermeyi anlamsız bulduklarını dile getirmişlerdir. İşçilerin mevcut durumlarını kabullenmelerinde içinde bulundukları durumun değişmeyeceğine olan inançları da belirleyici olabilmektedir. Özellikle çalışma koşullarının, aldıkları sorumlulukların, yönetimin yüksek beklentisinin değişmeyeceğini düşünen; üzerlerinde piyasa koşullarına nazaran daha rahat çalışma ortamına sahip oldukları algısı yaratılmış bu kişiler için bir direniş hareketi son derece gereksiz görülmektedir. Yukarıda saydığımız nedenler de bu direniş

şekli yalnızca gereksiz görülmemekte aynı zamanda pek çok açıdan riskli sayılmaktadır. Bu nedenle de çalışanlar risk üzerinden bir fayda analizi yaparak direnişten uzak durmayı tercih etmektedir.

Günümüzde geline son noktada görülmektedir ki sermaye üretim veya yönetim tekniklerine ilişkin pek çok aracı bir denetim mekanizması olarak kullanabilmektedir. Her ne kadar uygulanan mekanizmaların çalışanlara maddi ve manevi avantaj sağladığı ileri sürülse de asıl amaç verimin dolayısıyla üretimin artırılması; hatta yönetimin mükemmelleştirilmesidir. Çünkü sermayenin amacı emeğin çıkarlarından çok kendi çıkarlarını maksimize etmektir.

Derinleşen neoliberalizm ve zorlu hale gelen rekabet ortamı karşısında sermaye elbette ki çıkarlarını maksimize etmek için bazı fedakârlıklarda bulunur görülmektedir. Özellikle düşük ücretlere rağmen işyerine olan sadakati zayıflayan işçiyi elde tutmak ve ondan verim alabilmek, yalnızca kolektif değil aynı zamanda bireysel işçi tepkilerini de bertaraf edebilmek için kazan kazan mantığı ile hareket etmektedir. Emeğin direniş potansiyelinin gizil güç olarak görülmesi ve üretim süreci içerisinde yayıldığı takdirde sermayeye büyük oranda zarar verebileceği göz önüne alındığında bu potansiyelin önüne geçilmesi sermaye açısından oldukça önem taşımaktadır.

Sonuç olarak emek denetiminde gözbağı teorisi adını verdiğimiz bu çalışmada modern zamanın üretim sürecinde yaratılan özgürlük algısı ile emeğin tahakkümüne dikkat çekilmek istenmektedir. Çünkü yaratılan bu yanılsama ile emek üzerinde denetim kolaylıkla uygulanır hale gelmiştir. Böylelikle özgürleşiyorum zanneden emeğin görünmeyen bir pranga ile tutsaklığı arttırılmıştır. Nitekim sermayenin sunmuş olduğu imkânlar çerçevesinde ve yine sermayenin yaratmış olduğu özgürlük ortamı içerisinde üretim gerçekleştirilmektedir. Zaman içerisinde yaygınlaşan yönetim uygulamaları sayesinde sermaye kolaylıkla emeline ulaşmaya başlamıştır. Bu tür yönetim araçları, emeği söz konusu uygulamalara anlam yüklemekten gözü kapalı bir kabule yönlendirmektedir.

Yaratılan illüzyon emeği kolayca etkisi altına almaktadır ve bir anda kendisinin bir parçası haline getirmektedir. Ancak bu şekilde gücünü kapitalizmin doğasından alan sermaye, sınırlarını kendisinin belirlediği bir üretim alanı içerisine (ki bu alan her geçen gün biraz daha genişlemektedir) çalışanı hapsetmektedir. Böylelikle dilediği verimliliği ondan sağlamak basit hale gelecektir. Görünmeyen sınırlar içerisinde

özgürce hareket edebilen emeğe bu yanılgı ile yön verilmesi kolaylaşacağından sermaye arzu ettiği gibi emeği, emeğin davranışlarını hatta düşüncelerini dahi yönlendirebilecektir. Kısacası sermayenin gözbağı emeğin direncini kırmakta zaman içerisinde emeğin bilinç düzeyini ağırlaştırmaktadır. Emeğin bu gözbağından kurtulması ancak bir uyanışı ya da yeniden doğuşu temsil etmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, Erhan: **Çalışma Hayatında Özyönetim Deneyimleri: Kazova Örneği**, Kaz Yayınları, İstanbul, 2019.
- Ackroyd, Stephen; Thompson, Paul: **Organizational Misbehaviour**, Sage Publications, London, 1999.
- Akgökçe, Necla: "Novamed Grevinin Anlattıkları", **Türkiye İşçi Sınıfı ve Emek Hareketi Küreselleşiyor mu?**, Türkiye Sınıf Araştırmaları Merkezi 3. Sınıf Çalışmaları Sempozyumu, İstanbul, SAV Yayınları, 2008, ss.363-367.
- Aksan, Adem; Oğuzlar, Ayşe: "Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü: Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması", **International Journal of Social Inquiry**, C:12, S:2, 2019 ss.: 391-408.
- Aktan, Coşkun Can: **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Aktan, Coşkun Can: "Neoklasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4), İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999. (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm> erişim tarihi: 28.08.19.
- Albergotti, Reed: "Facebook's Company Town", **The Wall Street Journal**, Oct. 3 2013 (Online: <https://www.wsj.com/articles/facebook8217s-company-town-1380758050> erişim tarihi: 24.04.2020).
- Applebaum, Eileen; Batt, Rosemary: **The New American Workforce: Transforming Work Systems in The United States**, (2nd Printing), Cornell University Press, Ithaca, 1995.
- Argyris, Chris: "Personality and Organization Theory Revisited", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 18, No: 2, Jun. 1973, pp.141-167.
- Arık, Ferhat; Arık, Işıl Avşar: "Grounded Teori Metodolojisi ve Türkiye'de Grounded Teori Çalışmaları", **Akademik Bakış Dergisi**, S: 58, Kasım - Aralık 2016, ss.285-309.
- Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- Arslan, Salih: "Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2009.
- Artun, Ali; Kozacıoğlu, Sait: "Kapitalist Toplumda İşbölümünün Gelişimi ve Mimarlar" **Mimarlık**, C:76, S:3, ss.50-55.

- Ashforth, Blake E.; Humphrey, Ronald E.: "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", **Academy of Management Review**, Vol:18, No:1, 1993, pp.88-115.
- Ayata, Sencer: **Sermaye Birikimi ve Toplumsal Değişim**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 2000.
- Aydoğanoglu, Erkan: **Emek Sürecinin Dönüşümü**, Ankara, Kültür Sanat-Sen Yayınları, 2011a.
- Aydoğanoglu, Erkan: **Fabrikada Emek Denetimi**, İstanbul, Evrensel Basım Yayın, 2011b.
- Aydoğanoglu, Erkan: "Kapitalist Emek Sürecinde Denetim", **Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ekim 2014-Mart 2015, s.7-13.
- Azzellini, Dario: **Emeğin Alternatif Tarihi: İşçi Denetimi ve İşyeri Demokrasisi** (Edi. Dario Azzellini), Çev. Yahya Deniz İstanbul, Amara Yayıncılık, 2017.
- Balkız, Özlem Irmak: "Yeni Üretim/Yönetim Modelleri ve Denetim TZÜ/TKY Modelinde Hegemonik Despotizmin Yükselişi", **Çalışma ve Toplum**, S:1, 2013, s.187-210.
- Ball, Kristie: "Workplace Surveillance: An Overview", **Labor History**, Vol:51, No:1, 2010, pp.87-106.
- Bain, George Sayers; Price, Robert: "Who is a White-Collar Employee?" **The New Working Class? White-Collar Workers and Their Organizations** (Edi: Richard Hyman, Robert Price), London, The Macmillan Press, 1983, pp.46-51.
- Bain, Peter; Taylor, Phil: "Entrapped by The 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in The Call Centre", **New Technology, Work and Employment**, Vol:15, No:1, 2000, pp. 2-18.
- Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Birinci Cilt, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.
- Barker, James R.: "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", **Administrative Science Quarterly**, Vol:38, No:3, 1993, pp.408-437.
- Baştürk, Şenol; Tartanoğlu, Şafak; Emirgil, Burak Faik: "Gerçeğe Çağrı": Neoliberal Dönemde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Enformel Örgütlenme Pratikleri, **Toplum ve Bilim**, S:121, 2011, ss.152-173.
- Bauman, Zygmunt: **Bireyselleşmiş Toplum**, Çev: Yavuz Alogan, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2015.
- Bauman, Zygmunt; Lyon, David: **Akışkan Gözetim**, Çev: Elçin Yılmaz, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2013.

- Bayrakçı, Onur; Çağlayan, Savaş: "Toplumsal Kontrol Mekanizması Olarak Emeğin Denetimi: Taylorizmden İdeolojik Denetime", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, Eylül 2018, ss: 315-328.
- Belek, İlker: "Kapitalizmde İşyeri ve Sağlık İlişkisi", **Toplum ve Hekim**, Cilt: 18, Sayı:3, Mayıs-Haziran 2003, ss.169-174.
- Biswas Diener, Robert; Kashdan, Todd B.; Minhas, Gurpal: "A Dynamic Approach to Psychological Strength Development and Intervention", **The Journal of Positive Psychology**, Vol:6, No:2, 2011, pp.106-118.
- Blyton, Paul; Jenkins, Jean: **Key Concepts in Work**, London, Sage Publications, 2007.
- Boje, David M.; Winsor, Robert D. "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", **Journal of Organizational Change Management**, Vol:6 Iss:4, 1993, pp:57-70.
- Bovee, Courtland L.; Till, John V.; Mescon, Michael H.: **Excellence in Business**, USA, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Bozkurt, Başak: "Neoliberal Dönemde Emek Mücadelesinde Beyaz Yakalı ve Mavi Yakalı İşçiler: Birleşik Metal İş – EMİS Toplu Sözleşme Süreci Örneği", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2019.
- Boztepe, Hatun: "Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma" **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No:46, 2014/1, ss.1-21.
- Braverman, Harry: **Emek ve Tekelci Sermaye: Yirminci Yüzyılda Çalışmanın Değersizleştirilmesi**, Çev: Çiğdem Çıdamlı, İstanbul, Kalkedon Yayınları, 2008.
- Brotheridge, Celeste M.; Grandey, Alicia A.: "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:60, Iss:1, 2002, pp.17-39.
- Budak, Gönül: **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, İzmir, Altın Nokta Yayınları, 2005.
- Budd, John W.: **İnsani Bir Çalışma İlişkisi: Verimlilik, Hakkaniyet ve Söz Hakkını Dengelemek**, Çev: Fuat Man, İstanbul, Küre Yayınları, 2018.
- Burawoy, Michael: **Üretim Siyaseti: Kapitalizm ve Sosyalizmde Fabrika Rejimleri**, Çev: Çağdaş Gümüşoluk, İstanbul, NotaBene Yayınları, 2015

- Burawoy, Michael: **Manufacturing Consent: Changes in The Labor Process Under Monopoly Capitalism**, Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- Canaslan, Eylem; Özer, Sinem: "Bilgi'nin Biyopolitik Üretimi ve Yeni Direniş Olanakları" Karaburun Bilim Kongresi 02-05 Eylül 2010, Karaburun, (<http://kongrekaraburun.org/bilimsel-program/>)
- Charmaz, Kathy: **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**, London, Sage Publications, 2006.
- Clark, John P.; Hollinger, Richard C.: **Theft by Employees in Work Organizations: Executive Summary**, Washington, Publication of National Institute of Justice, 1983.
- Contu, Alessia: "Decaf Resistance On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces", **Management Communication Quarterly**, Vol: 21, No:3, February 2008, pp.364-379.
- Corbin, Juliet; Strauss, Anselm: "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", **Qualitative Sociology**, Vol: 13, No: 1, 1990, pp.3-20.
- Coşkun, Enis: **Küresel Gözaltı: Elektronik Gizli Dinleme ve Görüntüleme**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2000.
- Çağlayan, Savaş; Bayrakçı, Onur: "Emek Süreçlerinde Denetim", **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:39, 2016, ss. 257-274.
- Çambel, Halet: "The Southeast Anatolian Prehistoric Project and Its Significance for Culture History", **Türk Tarih Kurumu Belleten Dergisi**, C: XXXVIII, S: 151, Temmuz 1974, s.361-377.
- Çelik, Hilal; Ekşi Halil: **Nitel Desenler: Gömülü Teori**, İstanbul, Edam Yayınları, 2015.
- D'Cruz, Premilla; Noronha, Ernesto: "Being Professional Organizational Control in Indian Call Centers", **Social Science Computer Review**, Vol: 24, No: 3, 2006, pp.342-361.
- de Gaulejac, Vincent: **İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum: İşletme İdeolojisi, Yönetmelik İktidar ve Toplumsal Taciz** Çev: Özge Erbek, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2013.
- Delbridge, Rick; Turnbull, Peter; Wilkinson, Barry: "Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regime", **New Technology, Work and Employment**, Vol:7, Iss:2, 1992, pp.97-106.
- Delen, Meltem Güngör: "Gruplar Arası İlişkiler Çerçevesinde Kurumsal Azınlıklar", **Çalışma ve Toplum**, S:3, 2010, ss.117-131.

- Delen, Meltem
Güngör: **Emek Sürecinde Son Nokta: Duygusal Emek, Tinsel Emek**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007.
- Dixon, Marc;
Roscigno, Vincent;
Hodson, Randy: "Unions, Solidarity, and Striking", **Social Forces**, Vol: 83, No: 1, 2004, pp.3-33.
- Doğan, Selen; Kılıç, Selçuk: "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S:29, Temmuz-Aralık 2007, ss. 37-61.
- Doğanay, Sibel: "İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye'de Çağrı Merkezleri Örneği", **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, C:1, S:2, 2016, ss. 31-58.
- Dohse, Knuth;
Jurgens, Ulrich;
Malsch, Thomas: "From 'Fordism' to 'Toyotism'?: The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry" **Politics and Society**, No:14, 1985, pp.115-145.
- Dolgun, Uğur: **Enformasyon Toplumundan Gözetim Toplumuna: 21.Yüzyılda Gözetim Toplumsal Denetim ve İktidar İlişkileri**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2005a.
- Dolgun, Uğur: **İşte Büyük Birader**, İstanbul Hayy Kitap, 2005b.
- Dolgun, Uğur: **Şeffaf Hapishane Yahut Gözetim Toplumu: Küreselleşen Dünyada Gözetim, Toplumsal Denetim ve İktidar İlişkileri**, İstanbul, Ötüken Yayınları, 2008.
- Drucker, Peter: **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1994.
- Eabh: The European Association for Banking and Financial History **Bulletin: Architecture & Finance**, 2016, (çevrimiçi) http://bankinghistory.org/wp-content/uploads/EABH-bulletin_small-resolution-with-cover-for-web.pdf erişim tarihi: 01.10.2020
- Edwards, Richard: **Contested Terrain: The Transformation of The Workplace in The Twentieth Century**, New York, Basic Books Inc. Publishers, 1979.
- Efthymiou, Leonidas: "Workplace Control and Resistance From Below: an Ethnographic Study in A Cypriot Luxury Hotel", University of Leicester, School of Management, (Phd Thesis), Leicester, 2009.
- Erkiliç, Turan A.: "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", **GAU Journal of Social & Applied Sciences** C:2, S:4, 2007, ss.50-62, (Çevrimiçi: <https://docplayer.biz.tr/5212867-Toplam-kalite-yonetimi-ikelerinin-yonetim-yaklasimlari-baglamida-tartisilmasi.html>)

- Erköse, Hüseyin Yener: "Basit Denetim Yeniden: Türkiye'de Tatil Köylerinde Emek Denetimi", **Çalışma ve Toplum**, S:2, 2019, ss.1069-1092.
- Eroğlu, Erhan: "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi: Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:7, S:13, 2005, ss.203-218.
- Erol, Eren: **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Erol, Eren: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh: "Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 43, No: 2, Special Issue: Critical Perspective on Organizational Control (Jun., 1998), pp. 358-396.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh; Worthington, Frank: "Power, Control and Resistance in 'The Factory That Time Forgot'", **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:8, December 2001, pp.1053-1078.
- Fişek, Kurthan: **Yönetim Katılma**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1977.
- Fişek, Kurthan: **Yönetim**, (5.Basım) Ankara, Kilit Yayınları, 2015.
- Fleming, Peter; Spicer, Andre: "Sexuality, Power and Resistance in the Workplace", **Organization Studies**, Vol:28, No:2, 2007, pp.239-256.
- Fleming, Peter; Spicer, Andre: **Contesting The Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations**, New York, Cambridge University Press, 2007.
- Fleming, Peter; Spicer, Andre: "Working at A Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance", **Organization**, Vol:10, No:1, 2003, pp.157-179.
- Fluegge, Erin Rae: "Who Put the Fun in Functional? Fun at Work and Its Effects on Job Performance", University of Florida, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gainesville, 2008.
- Foucault, Michel: **Hapishanenin Doğuşu**, Çev: Mehmet Ali Kılıçbay, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 1992.
- Friedman, Andrew L.: **Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism**, London: Macmillian Press, 1977a.
- Friedman Andrew: "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", **Labour Process Theory: Studies in the Labour Process** (Edi: Knights D., Willmott H.), London: Palgrave

- Macmillan, 1990.
- Friedman, Andy: "Responsible Control Versus Direct Control Over the Labour Process", **Capital & Class**, No:1, Iss:1, 1977b, pp.43-57.
- Fromm, Erich: **Özgürlükten Kaçış**, Çev: Selçuk Budak, Ankara, Öteki Yayınevi, 1993.
- Fuchs, Christian: **Dijital Emek ve Karl Marx**, Çev: Tahir Emre Kalaycı, Senem Oğuz, Ankara, Nota Bene Yayınları, 2015.
- Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar** (5.Basım), Ankara, Seçkin Kitabevi, 2017.
- Giddens, Anthony: **Sosyoloji**, Çev: Cemal Güzel, Ankara, Ayraç Yayınevi, 2005.
- Glaser, Barney G.; Strauss Anselm L.: **The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research**, New Brunswick, Aldine Publishing Company, 1967.
- Gomes, Daniel; Neves, Jose: "Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply", **Personnel Review**, Vol:40, No:6, 2011, pp.684-699.
- Gottfredson, Michael R.; Hirschi, Travis: **A General Theory of Crime** Stanford, Stanford University Press, 1990.
- Goulding, Christina: **Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers**, London, Sage Publications, 2002.
- Goulding, Christina: "Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research", **European Journal of Marketing**, Vol: 39, No: 3/4, 2005, pp. 294-308.
- Göral, Gülbin: **Yönetimde Armoni**, İstanbul, Dharma Yayınları, 2004.
- Gramsci, Antonio: **Selections From The Prison Notebooks** (Ed.: Quintin Hoare, Geoffrey Nowell Smith) London, ElecBook, 2015.
- Greenberg, Jerald: "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol:75, No:5, 1990, pp.561-568.
- Grey, Christopher: "Career as a Project of The Self and Labour Process Discipline", **Sociology**, Vol:28, No:2, 1994, pp.479-497.
- Grimshaw, Damian; Beynon, Huw; Rubery, Jill; Ward, Kevin: "The Restructuring of Career Paths in Large Service Sector Organizations: 'Delaying', Upskilling and Polarisation", **The Sociological Review**, Vol:50, No:1, 2002, pp.89-116.
- Gündoğan, Naci: **Çalışma Ekonomisi** (2.Baskı), Eskişehir, Anadolu

- Biçerli, Kemal: Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Gülsen, Esin: "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", **Toplum ve Demokrasi**, Sayı 13-14, 2012, ss. 93-109.
- Güven, Oğuzhan
Özgür: "Gözetim Tekniklerinin Güç İlişkileri Bağlamında Dönüşümü ve Toplumsal Denetim", **Atatürk İletişim Dergisi**, Sayı 7, Temmuz 2014, ss.79-112.
- Güzel, Serkan: "İşgücü Birikim Süreci: Fabrika İşçiliğinin Oluşumu", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 7, No: 2, 2005, s.276-288.
- Hackman, Richard;
Wageman, Ruth: "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 40, No: 2, 1995, pp. 309-342.
- Halloway, John: "Where is Class Struggle?" **Anti-Capitalism: A Marxist Introduction**, (Edi: Alfredo Saad-Filho), London, Pluto Press, 2003, pp.224-234.
- Haraszti, Miklos: **Macaristan'da İşçi Olmak**, Çev: İbrahim Altınsay, İstanbul, Kaynak Yayınları, 1984.
- Harvey, David: **Postmodernliğin Durumu: Kültürel Değişimin Kökenleri**, Çev: Sungur Savran, İstanbul, Metis Yayınları, 2019.
- Harvey, David: **Sermayenin Sınırları**, Çev: Utku Balaban, Ankara, Tan Kitabevi Yayınları, 2012.
- Hobsbawm, Eric
John: **Sanayi ve İmparatorluk**, Çev: Abdullah Ersoy, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 2008.
- Hodson, Randy: "Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited", **American Sociological Review**, Vol:61, No:5, 1996, pp.719-738.
- Hofstede, Geert: "Editorial: The Usefulness of The 'Organizational Culture' Concept", **Journal of Management Studies**, Vol:23, No:3, 1986, pp.253-257.
- Holbrook Jr., Robert
L.: "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use of Justice Mechanisms in The Performance Appraisal Interview", **Human Resource Management Review**, Vol: 12, 2002, pp.101-123.
- Hollinger, Richard C.: "Theft by Employees More Common than Theft by Customers", 2018, Çevrimiçi: <https://losspreventionmedia.com/> erişim tarihi: 31.05.2020.
- Horkheimer, Max: **Akıl Tutulması**, Çev: Orhan Koçak, İstanbul, Metis Yayınları, 1986.
- Hochschild, Arlie: **The Managed Heart: Commercialization of Human**

- Russell: **Feeling**, University of California Press, 1983.
- Hyman, Richard: "How Can Trade Unions Act Strategically?", **Transfer: European Review of Labour**, Vol: 13, Iss: 2, 2007, pp. 193–210.
- Hyman, Richard: "Trade Unions, Control and Resistance", **The Political Economy of Industrial Relations** (in: pp.20-53), London, Palgrave Macmillan, 1989.
- Jermier, John M.; Knights, David; Nord, Walter R.: **Resistance and Power in Organizations**. London, Routledge, 1994.
- Juniu, Susana: "Downshifting: Regaining the Essence of Leisure", **Journal of Leisure Research**, Vol:32, No:1, 2000, pp. 69-73.
- Kantarıcı, Hazım: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları, 1999.
- Kart, Elife: "İstihdam İlişkilerinin Taşeronlaşmış Formları ve "Aracı" Aktörleri: İnşaat Sektöründe Ustabaşılar", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:15, S:2, 2016, ss.225-251.
- Kavi, Ersin; Koçak, Orhan: "Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu", **Sosyal Siyaset Konferansları**, S: 59, 2010/2, ss. 69-88.
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Keçecioğlu, Tamer: "Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, C:5, S:1, 2017, ss.1-20.
- Kelly, Rosemary: "Total Quality Management: Industrial Democracy Or Another Form Of Managerial Control?", **Labour & Industry: A Journal of The Social and Economic Relations of Work**, Vol:6, No:2, 2013, pp.119-140.
- Kesici, M. Rauf: **Emek Piyasaları**, Ankara, Dipnot Yayınları, 2013.
- Kızıldağ, Duygu: **İşletmelerde Problem Yönetimi**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2013.
- Koç, Yıldırım: **Günümüzde İşçi Sınıfı ve Sendikalar**, İstanbul, Metis Yayınları, 1989.
- Koçak, Göknıl Nur; Özkan, Meryem Ezgi; Taner, Aslı: "Charlie'nin Modern Zamanlar'ından, Google'ın Genç Çıraklar'ına; İş Yaşamında Gelenekselden Rekreatife Geçiş", **Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research**, C:3, S:4, 2019, ss.836-846.

- Kunda, Gideon: **Engineering Culture: Control and Commitment in a HighTech Corporation**, Philadelphia, Temple University Press, 2006.
- Kurtulmuş, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1996.
- Lebas, Michel;
Weigenstein, Jane: "Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture", **Journal of Management Studies**, Vol:23, No:3, 1986, pp.259-272.
- Leidner Robin: "Emotional Labor in Service Work" **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, Vol: 561, No:1, 1999, pp.81-95.
- Lipson, Leslie: **Politika Biliminin Temel Sorunları**, Çev: Tuncer Karamustafaoğlu, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayınları, 1973.
- Lockwood, David: "Clerks and the Ambiguities of Class", **The New Working Class? White-Collar Workers and Their Organizations** (Edi: Richard Hyman, Robert Price), London, The Macmillan Press, 1983, pp.57-61.
- Lordoğlu, Kuvvet;
Özkapan, Nurcan: **Çalışma İktisadı**, İstanbul, Der Yayınları, 2003.
- Lyon, David: **Günlük Hayatı Kontrol Etmek: Gözetlenen Toplum**, Çev: Gözde Soykan, İstanbul, Kalkedon Yayıncılık, 2006.
- Lyon, David: **Elektronik Göz: Gözetim Toplumunun Yükselişi**, Çev: Dilek Hattatoğlu, İstanbul, Sarmal Yayınevi, 1997.
- Marcus, Bernd;
Schuler, Heinz: Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, **Journal of Applied Psychology**, Vol:89, No:4, 2004, pp.647 – 660.
- Marx, Karl: **Kapital**, Çev: Mehmet Selik & Nail Satlıgan, İstanbul, Yordam Kitabevi, 2015.
- Marx, Karl; Engels, Frederick: **Kominüst Manifesto**, Çev: Nail Satlıgan, İstanbul, Yordam Kitabevi, 2014.
- Man, Fuat: "Akılcılık, Kontrol ve Hegemonya: Örgütlerde Emek Kontrolü Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme", **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, Sayı:2, Ağustos 2015, ss. 45-62.
- Man, Fuat: "Kapitalist Emek Süreci Teorisi ve Dönüşümü", **e-akademi: Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi**, 2009, S:94, (Çevrimiçi) <http://www.e-akademi.org/>, 7 Mayıs 2018.
- Man, Fuat: "John W. Budd'ın 'İnsani Bir Çalışma İlişkisi' Kuramı 21.Yüzyıl Çalışma İlişkileri İçin Neler Söylüyor?" **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S: 76, 2019/1, ss.1-27.

- Man, Fuat: **İnsan, Çalışma ve Toplum: Çalışma Sosyolojisine Giriş**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2019.
- Manokha, Ivan: "Surveillance, Panopticism, and Self-Discipline in the Digital Age", **Surveillance & Society**, Vol:16, No:2, 2018, 219-237.
- Manz, Charles C.; Sims Jr., Henry P.: Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing", **Administrative Science Quarterly**, Vol:32, No:1, 1987, pp.106-128.
- Mason, Paul; **Çalışarak Yaşamak ya da Savaşarak Ölmek: Küresel İşçi Sınıfı Nasıl Oluşturdu?**, (Çev: Gözde Orhan, Mehmet Ertan), İstanbul, Yordam Kitap, 2014.
- Mattelart, Armand: **Bilgi Toplumunun Tarihi**, (Çev: Halime Yücel Altınel), İstanbul, İletişim Yayınları, 2004.
- McCammon Holly J.; Griffin, Larry J.: "Workers and Their Customers and Clients", **Work and Occupations**, Vol:27, No:3, 2000, pp.278-293.
- McLellan, John D.: **Production Decisions and Controls**, New York, Grolier Press, 1973.
- Mendel, Gerard: **Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler**, Çev: Işık Ergüden, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.
- Merriam, Sharan B.: **Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, Çev: Prof.Dr. Selahattin Turan, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.
- Michelson, Grant; Iterson, Ad van; Waddington, Kathryn: "Gossip in Organisations: Contexts, Consequences and Controversies", **Group & Organization Management**, Vol:35, No:4, 2010, pp.371– 390.
- Milhem, Wajdi; Abushamsieh, Khalil; Pérez Aróstegui, Maria Nieves: "Training Strategies, Theories and Types", **Journal of Accounting – Business & Management**, Vol:21, No:1, 2014, pp.12-26.
- Mokyr, Joel: **The Gifts of Athena: Historical Origins of The Knowledge Economy**, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky W.: **Organizational Behavior**, (2nd Edt.) Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.
- Moorman, Robert H.; Wells, Deborah L.: "Can Electronic Performance Monitoring Be Fair? Exploring Relationships Among Monitoring Characteristics, Perceived Fairness, and Job Performance", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol:10, No:2, 2003, p.2-16

- Moussa, Mahmoud: "Monitoring Employee Behavior Through the Use of Technology and Issues of Employee Privacy in America", **Sage Open**, Vol:5, No:2, 2015, pp.1-13.
- Mulholland, Kate: "Workplace Resistance in An Irish Call Centre: Slammin', Scammin' Smokin' an' Leavin'", **Work, Employment and Society**, Vol:18, No:4, 2004, pp.709-724.
- Mumby, Dennis K. "Theorizing Resistance Inorganization Studies: A Dialectical Approach", **Management Communication Quarterly**, Vol:19, No:1, August 2005 pp.1-26.
- Naisbitt, John: **2000 Yılıının Sonrası: Sanayi Ötesi Toplum**, İstanbul, Çağın Kitapları, 1987.
- Narin, Özgür: "Kapitalizm ve Bilimin Üretimi: Bilimsel Emek Sürecindeki Dönüşüm", **İktisat Dergisi**, Sayı:494-495, Mart-Nisan 2008, s.25-39.
- Nichols, Theo; Suğur, Nadir: **Global İşletme, Yerel Emek**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.
- Nurol, Bahadır: "Anemik Uzlaşmadan' Potansiyel İsyana: Beyaz Yakalı Hayatlar", **Sınıfın Suretleri: Emek Süreçleri ve Karşı Hareketler**, (Edi: Denizcan Kutlu, Çağrı Kaderoğlu Bulut), İstanbul, NotaBene Yayınları, 2017, ss.149-164.
- Nurol, Bahadır: "Post-Endüstriyel İyimserlikten Hegemonik Despotizme: 21. Yüzyılın İlk Çeyreğinde Taşeron Çalışma", **Politik Ekonomik Kuram**, 2017, C:1, S:1, ss.85-107.
- Nurol, Bahadır: "Beyaz Yakalılar Yönetilmeyi Neden Kabul Ederler? İşyerlerinde Tahakküme Gösterilen Rızanın Sosyolojik Bir Analizi", **İşGüç Dergisi**, C:15, S:1, 2015, ss.118-140.
- Nurol, Bahadır: "Yatay Örgütlenmelerden Bileşik Denetime: Çağdaş Örgütlerde İşgücü Denetimi", **Çalışma ve Toplum**, S:4, 2014, ss.97-124.
- Ohno, Taiichi: **Toyota Ruhu: Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi**, Çev: Canan Feyyat, 8. Baskı, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2018.
- Oğuz, Hatice; Özkul, Metin: "Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması" **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C:7, S:16, 2016, ss.130-154.
- Omay, Umur: "Boş Zamanın Manipülasyonu ve Çalışma", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10 Sayı:3, 2008, Ss.122-147.

- Ongan (Tunçcan), Nilgün: **Ekonomik Krizin Emek Piyasalarına Etkileri**, İstanbul, Birleşik Metal İş Yayınları, 2005.
- Orhan, Serdar; Savuk, Fatih: "Emek-Teknoloji-İşsizlik İlişkisi", **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, C:2, S:2, Mayıs-Ağustos 2014, ss.9-24.
- Ouchi, William G.; Johnson, Jerry B.: "Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 23, No: 2, (Jun., 1978), pp.293-317.
- Öğüç, Çağdaş: "Gözetimin Toplumsal Meşruiyeti: Kuzey Kıbrıs Odaklı Bir İnceleme", Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Lefkoşa, 2018.
- Öngen, Tülin: Tekelci Kapitalizm ve Sınıf Yapısı, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C:49, No:3, 1994, ss.303-349.
- Özbay, Özdeş: "Beyaz Yakalı Çalışanların İstanbul'da Ortaya Çıkan Yeni Kolektif Eylem Repertuarı", **Birikim Dergisi**, S: 340, 2017, ss.26-38.
- Özbay, Özdeş: "The Changing Working Class: A New Repertoire of Collective Actions and Organizational Practices in Istanbul", İstanbul Bilgi University, İstanbul, 2016
- Özbay, Özdeş: "Değişen İşçi Sınıfının Daha Enternasyonel Mücadeleleri", **Altüst Dergisi**, S:21, 2016, ss.35-38.
- Özcan, Kerim: "Yönetmelik Kontrol ve Örgütsel Düzen: Michel Foucault ve Zygmunt Bauman Ekseninde Bir Tartışma", **Amme İdaresi Dergisi**, C:47, S:2, 2014, ss.1-42.
- Özçelik, Hakan; Barsade, Sigal: "Work Loneliness and Employee Performance", Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2011, No:1, 1-6.
- Özdemir, Hacı: "Toplumsal Cinsiyet Perspektifinde Erkeklik ve Kadınlık Algısı: Bir Alan Araştırması", **Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar**, S:10, 2019, ss.90-107.
- Özoğlu, Burçak: "Emek Süreci Tartışmalarına Yeni Sorular", **Küreselleşme Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum**, (içinde Edi.: Ahmet Alpay Dikmen), Ankara, İmaj Yayıncılık, 2002, ss.471-502.
- Özoğlu, Burçak: "Nasıl Çalışıyoruz ve Nasıl Çalışabilirdik?: Bellamy ve Morris'in İki Benzemez Ütopyası", **Rüzgara Karşı: Eek Süreçleri ve Karşı Hegemonya Arayışları**, (içinde Der: Gamze Yücesan Özdemir), Ankara, Nota Bene Yayıncılık, 2015, ss.27-46.
- Parlak, Zeki: **Çalışma Sosyolojisi**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları, 2002, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/calismasosyolojisia>

u233.pdf erişim tarihi: 03.05.2021.

- Parlak, Zeki; Çetin, Başak: "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 52, 2007, ss.107-134.
- Pollard, Michael: **Henry Ford ve Ford**, Çev: Ayşe Aydoğan, Ankara, İlkaynak Kültür Sanat Ürünleri Yayınları, 1995.
- Prasad, Anshuman; Prasad, Pushkala: "(Un)willing to Resist? The Discursive Production of Local Workplace Opposition", **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, Vol:7, 2001, pp.105-125.
- Prasad, Pushkala; Prasad, Anshuman: "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance", **Organization Science**, Vol:11, No: 4, 2000, pp. 387-403.
- Prinz, Alois: **Ulrike Meinhof Üzgün Olmaktansa Öfkeli Olmayı Yeğlerim**, Çev: Süheyla Kaya, İstanbul, Versus Kitap, 2008.
- Raffio, Thomas: "Quality and the Delta Dental Plan of Massachusetts", **Sloan Management Review**, Vol:34, No:1, 1992, pp.101-110.
- Ray, Carol Axtell: "Corporate Culture: The Last Frontier of Control?" **Journal of Management Studies**, Vol: 23, Iss:3, 1986, pp.287-297.
- Rensis, Likert; Pyle, William C.: "Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach", **Financial Analysts Journal**, Vol: 27, No: 1, Jan.-Feb., 1971, pp.75-84.
- Rinehart, James W.: "Yeni Ekonomide İşyerindeki Değişim: Yalınlaşmak ve Esnekleşmek", **Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket** (Ed. SGBP Uluslararası İlişkiler Çalışma Grubu), İstanbul, 2012, ss.45-60.
- Rinehart, James: "Yalın/Esnek Üretim Üzerine", **Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket** (Ed. SGBP Uluslararası İlişkiler Çalışma Grubu), İstanbul, 2012, ss.61-70.
- Ritzer, George: **Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek: Tüketim Araçlarının Devrimcileştirilmesi**, (Çev: Şen Süer Kaya), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2000.
- Robins, Kevin; Webster, Frank: "'I'll Be Watching You': Comment on Sewell and Wilkinson", **Sociology**, Vol:27, No:2, 1993, pp.243-252.
- Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.: "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:2, 1995, pp.555-572.
- Roeleejanto, Catherine; Brasit, Nurdin; Payangan, Otto Randa: "Effects of Leadership , Competency , and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta,

- Indonesia.”, **Scientific Research Journal**, Vol:3, No:11, 2015, 14-24.
- Roscigno, Vincent J.; Hodson, Randy: The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance”, **American Sociological Review**, No:69, pp.14-39.
- Ruben,Ester Biton: **İktisadın Unuttuğu İnsan**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2011.
- Ruscuklu, Tolga: “Dikkat! Birilerine İlham Veriyor Olabilirsiniz”, **Harvard Business Review Türkiye**, 09.08.2017, (çevrimiçi: <https://hbrturkiye.com/blog/dikkat-birilerine-ilham-veriyor-olabilirsiniz> erişim tarihi: 03.05.2020).
- Saad-Filho, Alfredo: **Marx’ın Değeri: Çağdaş Kapitalizm için Ekonomi Politik**, (Çev: Erhan Günçiner), İstanbul, Yordam Yayınları, 2006.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Vergiliel Tüz Melek: **Örgütsel Davranış**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi, 2013.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınevi, 1998.
- Saripek, Doğa Başar: “Zaman Baskısı Altında Çalışma Ve Boş Zaman Algısı”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C: 14, S: 4, 2016, ss.112-127.
- Sarpkaya, Doğuş: “Çalışmanın Değişen Niteliği ve Mühendislik,” **TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Ankara Şubesi Haber**, 2008/6, (Çevrimiçi)http://www.emo.org.tr/ekler/7e644bf5da2c29e_ek.pdf?dergi=, 8 Mart 2018.
- Savcı, İlkey: “İşyerlerinde Elektronik Denetim ve Gözetim”, **Küreselleşme Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum**, (içinde Edi.: Ahmet Alpay Dikmen), Ankara, İmaj Yayıncılık, 2002, ss.333-362.
- Saylor, James H. **TQM Field Manual**, New York, Mcgraw-Hill, 1996.
- Schwaiger, Manfred: “Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study”, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, 2004, pp.46-71
- Scott, James C.: **Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts**, Yale University Press, 1990.
- Scott, James C.: **Tahakküm ve Direniş Sanatları Gizli Senaryolar**, Çev.: Alev Türker, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1995.
- Selamoğlu, Ahmet: **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Ankara, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, 1998.

- Sendikal Güç Birliği Platformu: **“Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket,”** İstanbul, Petrol-İş Sendikası Dergisi Yayınları, Mayıs 2012.
- Sennett, Richard: **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri,** Çev: Barış Yıldırım, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2008.
- Sennett, Richard: **Otorite,** Çev: Kamil Durand, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1992v.
- Sennett, Richard: **Zanaatkar,** Çev: Melih Pekdemir, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2009.
- Serrano, Amparo; Crespo, Eduardo: **“Değişen Ekonomide Emek Deneyimlerinin Oluşumu”, Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket: Dünya Sendikal Hareketi Dosyası I,** (Ed. SGBP Uluslararası İlişkiler Çalışma Grubu), İstanbul, 2012, ss.35-44.
- Sewell, Graham; Wilkinson, Barry: **“Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and The Just-in-Time Labour Process”, Sociology,** Vol: 26, No: 2, 1992, pp. 271-289.
- Sikolia, David; Biros, David; Mason, Marlys; Weiser, Mark: **“Trustworthiness of Grounded Theory Methodology Research in Information Systems”, 2013, MWAIS 2013 Proceedings 16,** <https://aisel.aisnet.org/mwais2013/16>.
- Smith, Adam: **Ulusların Zenginliği,** Çev: Ayşe Yunus-Mehmet Bakırcı, İstanbul, Alan Yayıncılık, 1985.
- Spicer, Andre; Böhm, Steffen: **“Moving Management: Theorizing Struggles against The Hegemony of Management”, Organization Studies,** Vol:28, No:11, 2007, pp.1667-1698.
- Standing, Guy: **Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf,** Çev: Ergin Bulut, İstanbul, İletişim Yayınları, 2014.
- Stevens, Andrew; Lavin, David O.: **“Stealing Time The Temporal Regulation of Labor in Neoliberal and Post-Fordist Work Regime”, Democratic Communiqué,** Vol:21, No:2, pp.40–61.
- Strangleman, Tim; Warren, Tracey: **Çalışma ve Toplum: Sosyolojik Yaklaşımlar, Temalar ve Yöntemler,** Çev: Fuat Man, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Sturdy Andrew; Fleming, Peter; Delbridge, Rick: **“Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism”, Working Life: Renewing Labour Process Analysis,** (Edi. Paul Thompson, Chris Smith), London, Palgrave Macmillan, 2010, pp.113-136.
- Şahin, Çağatay Edgücan; Gökten, Kerem: **“Latin Amerikan Özyönetim Pratiklerinden İnsan Odaklı Bir Esnekleşme Beklenebilir mi?”, Çalışma ve Toplum,** Sayı:2, 2013, ss.119-146.

- Şahin, Hande: "Türkiye'deki Sınıf Hareketi Sınırlılığı İçinde, İşçilerin Direniş Stratejiler Denizli Tekstil İşçilerine Ait Bir Alan Çalışması", **Çalışma ve Toplum**, Sayı:3, 2016, ss.1359-1386.
- Şahin, Hande: "Küreselleşme Sürecinde İşçilerin Direnme ve Hayatta Kalma Stratejileri: Denizli Tekstil İşçileri Örneği", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara, 2012.
- Şahin, Kamil: "Muhafazakar Düşünde Ekseninde İnsan ve Toplum", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:19, S:3, 2017, ss.892-906.
- Şenel, Alaeddin: **İlkel Topluluktan Uygur Topluma Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1982.
- Şentürk, Yıldırım: "İstanbul'da Şirketler Dünyasının Profesyonelleri", **Toplum ve Bilim**, Sayı:126, 2013, ss.64-97.
- Taşkıran, Gülçin: "Sınıf Örgütlenmesinde Yeni Deneyimler", **Çalışma ve Toplum**, S:4, 2011, ss.135-162.
- Taylor, Frederick W.: **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara, Adres Yayınları, 2016.
- Taylor, Phil; Baldry, Chris; Bain, Peter; Ellis, Vaughan: 'A Unique Working Environment': Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centres", **Work, Employment and Society**, Vol:17, No:3, pp.435–458.
- Taylor, Phil; Bain, Peter: "An Assembly Line in The Head": Work And Employee Relations in The Call Centre", **Industrial Relations Journal**, Vol:30, No:2, 2003, pp.101-117.
- Thompson, Edward Palmer: **İngiliz İşçi Sınıfının Oluşumu**, Çev: Uygur Kocabaşoğlu, İstanbul, Birikim Yayınları, 2006.
- Thompson, Paul: **The Nature of Work**, London, Macmillan Press, 1983.
- Thompson, Paul; Ackroyd, Stephen: "All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology", **Sociology**, Vol:29, No:4, 1995, pp.615-633.
- Thompson, Paul; Findlay, Patricia: "Changing The People: Social Engineering in The Contemporary Workplace", **Culture and Economy After The Cultural Turn** (Edi: L. Ray, and A. Sayer), London, Sage Publications, 1999.
- Thompson, Paul; Mchugh, David: **Work Organizations: A Critical Introduction**, (3rd Edition) New York, Palgrave Macmillan, 2003.
- Tjosvold, Dean: **Building the Team Organization How to Open Minds, Resolve Conflict, and Ensure Cooperation**, London,

- Tjosvold, Mary: Palgrave Macmillan, 2015.
- To, W.M.; Martin, E.F.; Yu, Billy T.W.: "Effect of Management Commitment to Internal Marketing on Employee Work Attitude", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:45, No:1, 2015, pp.14-21.
- Toffler, Alvin: **Şok**, Çev: Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1974.
- Toker, Ersin: "Gözetim Toplumu Üzerine", **TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi Bülteni**, Ağustos 2016, s.61-64.
- Townley, Barbara: "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management", **The Academy of Management Review**, Vol:18, No:3, 1993, pp.518-545.
- Tucker, James: "Everyday Forms of Employee Resistance", **Sociological Forum**, Vol: 8, No: 1, 1993, pp. 25-45.
- Türkiye Bankalar Birliği: "Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları: Mart 2020", Rapor Kodu: DT13, **TBB İstatistik Raporları**, Yayımlanma Tarihi: Mayıs 2020.
- Uca, Onur: **Türkiye'de Orta Sınıfın Fotoğrafı: Akışlar ve İlişkiler Maddi Olmayan Emek Sahanın Eleştirisi**, İstanbul, Nota Bene Yayınları, 2016.
- Uçkan, Banu; Kağnıcıoğlu, Deniz: **Endüstri İlişkileri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Ulutaş, Çağla Ü. **Türkiye'de Sağlık Emek Sürecinin Dönüşümü**, Ankara, Nota Bene Yayınları, 2011.
- Warren, Danielle E.: "Constructive and Destructive Deviance in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol:28, No:4, 2003, pp.622-632.
- Wharton, Amy S.: "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job", **Work and Occupations**, Vol:20, Iss:2, 1993, pp. 205–232.
- Wiener, Norbert: **Emek, Sibernetik ve Toplum**, Çev: İbrahim Keskin, İstanbul, Özgün Yayınları, 1975.
- Wilkinson, Adrian; Redman, Tom; Snape, Ed; Marchington, Mick: **Managing with Total Quality Management: Theory and Practice**, London, Palgrave Macmillan, 1998.
- Williamson, Doug: "Mining for hidden human potential", **Human Resource Management International Digest**, Vol:19, No:7, 2011, pp.3-8.

- Willmott, Hugh
Christopher: "Strenght is Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations", **Journal of Management Studies**, Vol:30, No:4, 1993, pp.515-552.
- Witthford, Nick Dyer: **Siber Marx: İleri teknoloji Çağında Sınıf Mücadelesi**, Çev: Ali Çakıroğlu, İstanbul, Aykırı Yayıncılık, 2004.
- Wright, Erik Olin: **Sınıflar**, Çev: Selma Toral, İstanbul, NotaBene Yayınları, 2016.
- Wright, Erik Olin: "Neo-Marksist Sınıf Analizinin Esasları", **Sınıf Analizine Yaklaşımlar** (içinde Edi: Erik Olin Wright), Çev: Çiğdem Çidamlı, Ankara, NotaBene Yayınları, 2014, ss.15-48.
- Wright, Erik Olin: "Sınıf Yapısı Analizi için Genel Bir Çerçeve", **Sınıflar Üzerine Tartışmalar** (içinde Edi: Erik Olin Wright), Çev: Eren Karaca, Ankara, NotaBene Yayınları, 2017, ss.13-57.
- Van den Broek,
Diane: "Call to Arms? Collective and Individual Responses to Call Centre Labour Management", **Call Centres and Human Recources Management - A Cross-national Perspective**, (Edi: Stephen Deery and Nicholas Kinnie), New York, Palgrave Macmillan, 2004, pp.267-283.
- Vatansever, Aslı;
Gezici Yalçın, Meral: **"Ne Ders Olsa Veririz": Akademisyenin Vasıfsız İşçiye Dönüşümü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2015.
- Yılmaz Deniz, Ayça: "Beyaz Yaka Örgütlenmeleri ve Beyaz Yaka Kavramı", **Sınıfın Suretleri: Emek Süreçleri ve Karşı Hareketler** (Edi: Denizcan Kutlu, Çağrı Kaderoğlu Bulut), İstanbul, NotaBene Yayınları, 2017, ss.165-186.
- Yılmaz, Gözde: "Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 S:7, 2005/1, ss.1-19.
- Yücesan
Özdemir, Gamze: "Emek Süreci Teorisi ve Türkiye'de Emek Süreci Çalışmaları", **Küreselleşme Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum**, (içinde Edi: Ahmet Alpay Dikmen), Ankara, İmaj Yayıncılık, 2002, ss.433-469.
- Yücesan
Özdemir, Gamze: **İnatçı Köstebek: Çağrı Merkezlerinde Gençlik, Sınıf ve Direniş**, İstanbul, Yordam Kitap, 2014.
- Yücesan
Özdemir, Gamze;
Özdemir, Ali
Murat: **Sermayenin Adaleti: Türkiye'de Emek ve Sosyal Politika**, Ankara, Dipnot Yayınları, 2008.
- Yüksel, İhsan: "İşsizlik Olgusunun Psikolojik Boyutu: Görgül Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C:60, S:3, 2003, ss.255-274.

- Zillman, Claire: “Being Lonely at Work is Bad for Business”, **Fortune**, July 29, 2014, <https://fortune.com/2014/07/29/worker-loneliness/> erişim tarihi: 30.09.20
- Zorlu, Mihrican: “İşçi Mücadelesi ve İşletme Yönetiminde Emek Denetimi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), Kocaeli, 2016.
- Zuboff, Shoshana: **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**, New York, Basic Books, 1988.

İnternet Kaynakları:

- <https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/2057/makaleler/1/2/arastirmax-yonetimde-otorite-ilkesi.pdf> erişim tarihi: 28.04.2020
- <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/> erişim tarihi: 17.10.2019
- <https://theconversation.com/companies-target-toilet-breaks-to-improve-productivity-its-wrong-and-it-wont-work-130275> erişim tarihi: 22.04.2020.
- <https://www.bbc.com/news/business-47879798> erişim tarihi 20.10.2019
- <https://www.businessinsider.com/company-town-history-facebook-2017-9> erişim tarihi: 24.04.2020.
- <https://www.evrensel.net/> 18 Aralık 2019, erişim tarihi: 22.04.20
- <https://www.milliyet.com.tr/> 11 Şubat 2010, erişim tarihi: 22.04.2020.
- <https://www.muhiad.org.tr/> 12 Mayıs 2020, erişim tarihi 10.09.2020.

EKLER

EK 1: Nitel Araştırma Soru Formu

NİTEL ARAŞTIRMAYA YÖNELİK SORU FORMU

Bu soru formu ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanlarının emek sürecinin tasarımıyla başlayarak işletmelerde karşılaştıkları görünmez denetim faaliyetleri ile bunların direnme davranışına dönüşüp dönüşmediği ölçülmek istenmektedir.

Soru formu İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Hizmet Sektöründe Emek Süreci: Emeğin Konumu ve Emeğin Denetimindeki Dönüşüme İlişkin Bir Alan Araştırması" isimli doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışma, Prof.Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN danışmanlığında yürütülmektedir.

Soru formu; çalışanların demografik özelliklerini ve çalışma şartlarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Eğer sorular veya bütün araştırma konusu ile ilgili düşünce ve önerileriniz varsa görüşme sonuna eklemeniz yeterli olacaktır. Çalışma sonunda öneri ve katkılarınız dikkate alınacaktır.

Mülakatımız yaklaşık 20 dakikanızı alacaktır. Unutmayınız ki akademik dünyaya yapılan her katkı kendinizi geliştirmenize yardımcı olacak eksikliklerinizi ya da başarılarınızı görmeyi sağlayacaktır. Lütfen soruları iyi düşünerek, objektif bir biçimde cevaplandırınız. Sorulara verilen cevaplar ve sonuçlar kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katılanların ismi ve istenilmediği takdirde işletme adı açıklanmayacaktır. Cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür eder iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

Araş.Gör. Siyret AYAS ŞARMAN
İstanbul Üniversitesi
GSM: 0554 719 30 91
E-posta: siyret.ayas@gmail.com

Prof.Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN
İstanbul Üniversitesi

1. Bölüm: Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz?
2. Doğum tarihiniz?
3. Medeni durumunuz?
4. Eğitim durumunuz?
5. Kaç yıldır aynı işyerinde çalışıyorsunuz?

2. Bölüm: Çalışma ve Boş Zaman İlişkisine Yönelik Sorular:

1. Günlük ortalama çalışma süreniz nedir? Yöneticiniz size her an ulaşabilir mi?
2. Tanımlanan boş zaman içerisinde işe ilişkin herhangi bir faaliyette bulunuyor musunuz? (Bu süreler içerisinde telefon kapatma mail okumama lüksünüz var mı?)
3. Sigara molaları, kahve aralarında ya da öğle tatillerinde en çok hangi konulardan bahsediyorsunuz?
4. Hafta sonları çalışıyor musunuz? Çalışıyorsanız kendi isteğinizle mi yoksa vardiyalı mı?
5. İzinlerinizde işe ilişkin araçlar (bilgisayar, cep telefonu vs) yanınızda sürekli bulunmak zorunda mı?
6. Çalışma saatleri dışında fikir, katkı vs bekleniyor mu?
7. İşyerinin size sunmuş olduğu motivasyon arttırmaya yönelik uygulamalar var mı? Varsa neler? (Örneğin spor salonlarına üyelikler, tiyatro / müzik toplulukları şeklinde sosyal kulüpler veya toplantıların şehir dışında yapılması gibi minik tatil faaliyetleri oluyor mu?)
8. Çalışma saatleri dışında işinizle ilgili en çok neyi düşünüyorsunuz? (Çalışma koşulları, işin yetişip yetişmeyeceği, karşılaşılan sorunlar, yapılan veya yapılması olası hatalar, işsiz kalıp kalmayacağı vs.)
9. İşyerinin büyük kompleks yapılar (kampüs tarzı yerleşkeler) içerisinde hizmet sunması sizin için ne anlam ifade ediyor?

4. Bölüm: İşyerinde Denetime İlişkin Sorular:

10. İşyerinde denetlendiğinizi düşünüyor musunuz?

a. Evet ise;

- Nasıl denetleniyorsunuz?
- Neleri bir denetim biçimi olarak değerlendiriyorsunuz?
- Denetimi kim gerçekleştiriyor? (Yönetici-Takım şefi-Çalışma arkadaşı vb)

- Sayacağımız uygulamalardan hangileri işletme içerisinde yer almakta?

	Evet	Hayır
İşletme içerisinde tanımlayabileceğiniz bir örgüt kültürü hâkim mi?		
İKY uygulamalarınız mevcut mu?		
TKY uygulamalarınız mevcut mu?		
İşyeri içerisinde eğitim programlarınız oluyor mu?		
Takım halinde mi yoksa bireysel mi çalışıyorsunuz?		
Kendi kendinizi denetliyor musunuz?		
İşe ilişkin görüş ve önerileriniz alınıyor mu? Alınıyorsa uygulanıyor mu?		
İşletme içerisinde ödül ve terfilere karar verilirken performansa dayalı şekilde mi hareket ediliyor?		
Bir başkasının işinde başarılı olması işvereniniz tarafından size örnek bir hareket olarak sunulur mu?		
İşletme içerisinde kartlı geçiş sistemleri, kameralar var mı? Size hiç izlendiğinizi çağrıştıran durumlar oldu mu?		

- Denetimi gerçekleştiren kişinin uyarısına maruz kalırsanız ne yaparsınız?
- Denetimi çağrıştıran uygulamalar size ne hissettiriyor? (korku-kaygı, bencillik, güvensizlik, hırs ve öfke, huzursuzluk)

b. Hayır ise;

- Yöneticiniz işleri takip ediyor mu? Bunlar sizce neden yapılıyor?
- Bu uygulamalardan hangileri işletme içerisinde yer almakta?

	Evet	Hayır
İşletme içerisinde tanımlayabileceğiniz bir örgüt kültürü hâkim mi?		
İKY uygulamalarınız mevcut mu?		
TKY uygulamalarınız mevcut mu?		
İşyeri içerisinde eğitim programlarınız oluyor mu?		
Takım halinde mi yoksa bireysel mi çalışıyorsunuz?		
Kendi kendinizi denetliyor musunuz?		
İşe ilişkin görüş ve önerileriniz alınıyor mu? Alınıyorsa uygulanıyor mu?		
İşletme içerisinde ödül ve terfilere karar verilirken performansa dayalı şekilde mi hareket ediliyor?		
Bir başkasının işinde başarılı olması işvereniniz tarafından size örnek bir hareket olarak sunulur mu?		
İşletme içerisinde kartlı geçiş sistemleri, kameralar var mı?		

- Bu saydığımız uygulamalar sizce bunlar faydalı uygulamalar mı?
- Bu uygulamalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu uygulamalar sizi rahatsız ediyor mu? (korku-kaygı, bencillik, güvensizlik, hırs ve öfke, huzursuzluk)
- Denetim hakkında ne düşünüyorsunuz?

5. Bölüm: Direnme ya da Kabullenme Davranışına Yönelik Sorular

11. İşletmelerdeki denetim uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz?
(Direnmeli mi? Kabullenmeli mi?)
12. Rahatsızlık veren uygulamalar karşısında nasıl davranıyorsunuz?
 - a. Direnç gösteriyor musunuz? Gösteriyorsanız nasıl?
 - b. Kabulleniyor musunuz? Kabulleniyorsanız neden? Kabullenmek yerine karşı çıksanız sonuç ne olur?



ÖZGEÇMİŞ

Siyret AYAS ŞARMAN, 2008-2012 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde lisans öğrenimi görmüştür. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda 2015 yılında sunduğu "Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı teziyle yüksek lisansını tamamlamıştır. Aynı yıl içerisinde, Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak göreve başlayan AYAS ŞARMAN yine aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Çalışma Ekonomisi doktora programına kaydolmuştur. Uluslararası indekslerce taranan bilimsel dergilerde yayımlanmış makaleleri ve bildirileri bulunan AYAS ŞARMAN, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.