



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

**BEYAZ YAKALI EMEĞİN DÖNÜŞÜMÜ:  
FİNANS SEKTÖRÜNDE EMEK SÜREÇLERİ**

Bahadır Nuro!l

Doktora Tezi

Ankara, 2014

BEYAZ YAKALI EMEĞİN DÖNÜŞÜMÜ:  
FİNANS SEKTÖRÜNDE EMEK SÜREÇLERİ

Bahadır NuroI

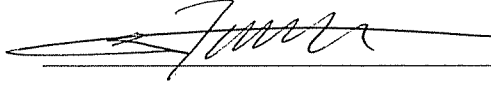
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Sosyoloji Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2014

## KABUL VE ONAY

Bahadır Nurol tarafından hazırlanan "Beyaz Yakalı Emeğin Dönüşümü: Finans Sektöründe Emek Süreçleri" başlıklı bu çalışma, 14.01.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Suna Başak (Başkan)



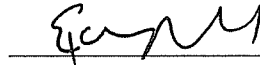
Prof. Dr. M. Demet Ulusoy (Danışman)



Prof. Dr. Nevin Güngör Ergan



Prof. Dr. Aylin Görgün Baran



Yrd. Doç. Dr. Emek Çaylı Rahte

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Yusuf Çelik

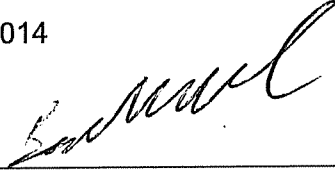
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

14.01.2014



Bahadır Nurol

## TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca beni destekleyen insanlara içten bir teşekkür sunmak isterim. Öncelikle, bu konuda bir çalışma yürütmeyi aklıma koyduğum günden itibaren beni destekleyen ve yüreklendiren danışmanım Prof. Dr. M. Demet ULUSOY'a içten teşekkürlerimi sunmalıyım. Prof. Dr. Nevin GÜNGÖR ERGAN ve Prof. Dr. Suna BAŞAK çalışmanın ilk aşamalarından itibaren önerileri ve ufuk açıcı tartışmalarıyla yanımda oldular. Prof. Dr. Aylin GÖRGÜN BARAN çalışmama içten bir ilgi gösterdi ve yardımını hiç esirgemedi. Yrd. Doç. Dr. Emek Çaylı RAHTE'nin katkısı beni çok mutlu etti.

Hümevra ve Uğur KURMUŞ'un sektöre dair deneyimleri, yazım safhasının başlarında aklımdaki soru işaretlerini ortadan kaldırmak bakımından son derece değerliydi. Bununla birlikte, adları bende saklı kalan fakat bu çalışmanın asıl yazarları olan banka emekçileri ve diğer dostlarım, katkılarınıza paha biçemem.

Son olarak, bana katlanabilen tek insan, Bogo'ya yürek dolusu teşekkürler.

## ÖZET

NUROL, Bahadır. *Beyaz Yakalı Emegın Dönüşümü: Finans Sektöründe Emek Süreçleri*, Doktora Tezi, Ankara, 2014.

Beyaz yakalılar birkaç on yıldır giderek artan sayıda araştırmaya konu oldu. Sosyologlar arasında bu kesimin gelir, meslek, eğitim ve tüketim kalıpları ekseninde tanımlanabileceğine dair dikkate değer bir benzerlik söz konusudur. Ancak çoğu sosyolog bu insanların yaşamlarında emek sürecinin rolüne pek az ilgi göstermiştir. Çoğunun kanısı, büyük anlatıların, sendikaların ve işçi sınıfı topluluklarının gözden düşmesine eşlik eden yeni teknolojilerin, bilgi ekonomisinin ve post-Fordist toplumun yükselişle emek süreci çalışmalarının gözden düştüğü yönündedir. Bu ihmal, çalışma ve istihdamın esas unsurlarını incelemek açısından kaçırılan bir fırsatı simgeler. Oysa emek süreci çalışmaları, vasıf formasyonunu olduğu kadar denetim, direniş ve rıza konusundaki soruları içerir. Bu duruşun ayırt edici özelliği şudur: Söz konusu problemler ana akım sosyolojinin kullandığı terimlerle açıklanamaz zira kapitalizmin yükselişine eşlik eden çok daha derin toplumsal süreçlerden kaynaklanırlar.

Nitekim bu tezin birincil amacı, sermaye birikiminin beyaz yakalıların emek süreci üzerindeki etkilerini, banka çalışanları ekseninde incelemektir. Temelini emek süreci teorisinin sunduğu donanımdan alan ikincil amaçlar ise şunlardır: (i) banka çalışmasında aranılan vasıfların inşa sürecinin farklı yönlerine dikkat çekmek; (ii) çalışanların disiplin altına alınması ve çalışmalarının denetlenmesi yönündeki girişimleri incelemek; (iii) çalışanların emek sürecine gösterdiği rızanın gerekçelerini ortaya koymak; ve (iv) işçilerin çalışma koşullarına karşı sergilediği direniş biçimlerini soruşturmak.

Kullanılan başlıca veriler Türkiye’de yürütülen bir saha çalışmasından ve eski banka yöneticilerinin hatıratlarından edinilmiştir. Bu niteliksel veri setine dayanarak ulaşılan başlıca sonuçlar şu şekildedir: beyaz yakalıların çalışması, vasıflarının giderek artan oranda aşınması ve çalışma koşulları üzerindeki denetimlerinin ortadan kalkmasıyla tanımlanmaktadır. Bu durum açıktan ilan edilmiş ya da gizlice yürütülen direnişleri

emek sürecinin merkezine taşımaktadır. Bununla bağlantılı olarak rıza mekanizmaları önemli bir çeşitlilik sergilemektedir.

**Anahtar sözcükler:** Beyaz yakalı, emek süreci, denetim, direniş, rıza, banka çalışması.

## ABSTRACT

NUROL, Bahadır. *Transformation of White-collar Labor: Labor Process in the Financial Sector*, PhD Dissertation, Ankara, 2014.

The white collar people have been a focus for much recent research over the past few decades. There has also been a remarkable degree of similarity among sociologists that these people could be defined by using income, occupation, education and consumption patterns. Many, however, have paid scant attention to the role of labor process in the lives of these people. For many, the perception was that the labor process studies were discredited with the fall of grand narratives, labor unions and working class communities as well as with the growth of new technologies, knowledge economy and post-Fordist society. This neglect represents a missed opportunity to examine the intrinsic features of work and employment. Labor process studies, however, include questions of control, resistance and consent as well as skill formation. A distinguishing feature of this stance is that these problems could not be understood in terms of the categories of mainstream sociology but were rooted in far more profound social processes associated with the rise of capitalism.

Thus, the primary aim of this thesis is to explore the impact of capital accumulation on white collars' labor process by focusing specifically on bank workers. Informed by an analysis of the labor process theory, the secondary aims of this study are: (i) to highlight different aspects of the construction of skill in bank work; (ii) to examine attempts to discipline employees and control their work; (iii) to explore the sources of workers' consent to the labor process; and (iv) to investigate the forms of worker resistance against working conditions.

Data comes from fieldwork conducted in Turkey and the memoirs of old managers. Drawing on these qualitative data sets, the principal conclusions are that white collar work has become characterized by the progressive erosion of skills and the lost of control over the working conditions. This has brought declared or hidden forms of



resistance at the center of labor process. Linked with this, there has been considerable variation in the mechanisms of consent.

**Keywords:** White-collar, labor process, control, resistance, consent, bank work.

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ</b> .....	<b>14</b>
1. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	14
1. 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	16
1. 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	17
1. 3. 1. Emek Süreci Araştırmasında Eleştirel Gerçekçi Yaklaşım .....	18
1. 3. 2. Evren ve Örneklem .....	21
1. 3. 3. Veri Toplama Aşaması .....	23
<b>2. BÖLÜM: “ÇALIŞMA”NIN TARİHSEL KÖKENLERİNDEN EMEK SÜRECİ TEORİSİNE: KURAMSAL VE KAVRAMSAL GELİŞİM</b> .....	<b>25</b>
2. 1. ANTİK DÖNEMDEN REFAH DEVLETİNE “ÇALIŞMA”NIN KISA TARİHİ.....	25
2. 2. EMEK SÜRECİ TEORİSİ .....	33
2. 2. 1. Marx’ın Emek Süreci Analizi .....	33

2. 2. 1. 1. Kapitalist Emek Süreci .....	35
2. 2. 1. 2. Kapitalist Denetim .....	38
2. 2. 2. Braverman: Emek Sürecine Dönüş.....	42
2. 2. 2. 1. Taylorizm ve Bilimsel Yönetim .....	46
2. 2. 2. 2. Bilimsel Yönetimin Bürolara Girmesi.....	49
2. 2. 2. 3. Yeni İşçi Sınıfı ve Bürolar .....	51
2. 2. 3. Braverman Sonrası Tartışmalar .....	55
2. 2. 3. 1. Vasıf Tartışmaları .....	55
2. 2. 3. 2. Denetim Tartışmaları .....	59
2. 2. 3. 2. 1. Friedman: Direniş ve Yönetimin Alternatif Stratejileri.....	59
2. 2. 3. 2. 2. Edwards: Çatışmalı Alan .....	62
2. 2. 3. 2. 3. Burawoy: Direnişten Rızaya.....	69
2. 2. 3. 2. 4. Friedman, Edwards ve Burawoy'a Yönelik Eleştiriler.....	76
2. 2. 3. 3. Thompson'un Çekirdek Emek Süreci Teorisi .....	78
2. 2. 4. Emek Süreci Teorisi'ne Yönelik Eleştiriler.....	80
2. 2. 4. 1. Post Yapısalcı Eleştiriler.....	80
2. 2. 4. 2. Post-Fordist Eleştiriler .....	86
2. 2. 5. Emek Süreci Teorisinin Önemi .....	99
2. 2. 6. Türkiye'de Emek Süreci Çalışmaları.....	101
<b>3. BÖLÜM: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK .....</b>	<b>109</b>
3. 1. BANKACILIĞIN TARİHSEL EVRİMİ.....	109
3. 1. 1. Finansallaşma .....	112
3. 1. 2. Günümüzde Bankacılık .....	114

3. 1. 3. Finansal Krizler ve Bankacılığın Yeniden Yapılanması .....	119
3. 2. TÜRKİYE'DE BANKACILIĞIN KISA TARİHİ .....	121
3. 2. 1. Türkiye'de Finans Sermayesinin Yükselişi ve Bankacılık Krizleri	124
3. 2. 2. Günümüz Türkiye'sinde Bankacılık.....	127
<b>4. BÖLÜM: BANKALARDA EMEK SÜRECİ</b> .....	130
4. 1. BANKA EMEK SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI .....	130
4. 1. 1. Braverman'ın Banka Emeği Konusundaki Öngörülleri.....	130
4. 1. 2. Banka Çalışanının Özgül Tarihi .....	133
4. 1. 3. Teknolojik Yeniliklerin Hız Kazandığı Dönemde Bir Bankada İşe Başlamak .....	138
4. 1. 4. Yenilenen Bir Bankanın Kurumsal Mimarisi .....	144
4. 1. 5. Günümüz Bankalarında İşçi Seçimi .....	152
4. 2. BANKA ÇALIŞANININ VASIFLARI .....	155
4. 2. 1. Mevzuat Versus Teknoloji.....	155
4. 2. 2. Yükselen Değer: Satış Becerileri.....	160
4. 2. 3. Yeni Teknolojiler Vasıflı Çalışmayı Destekliyor mu? .....	164
4. 3. BANKALARDA İŞÇİ DENETİMİ .....	167
4. 3. 1. Bankalarda İşçi Denetiminin Evrimi .....	167
4. 3. 2. Performans Değerlendirmeleri Işığında Sorumlu Otonomi.....	173
4. 3. 3. Sorumlu Otonomi-Doğrudan Denetim Birlikteliği.....	180
4. 3. 4. Bürokratik Denetim .....	184
4. 3. 5. Teknik Denetim .....	187
4. 4. BANKALARDA RIZA ÜRETİMİ .....	191
4. 4. 1. İşsizlik Tehdidi .....	192
4. 4. 2. Şirket Vatanseverliği .....	199

4. 4. 3. Takım Çalışmasından Doğan Rıza .....	203
4. 4. 4. Terfi ve Ödüller .....	207
4. 4. 5. Çalışanların Kurguladığı Oyunlar.....	215
4. 5. DİRENİŞLER .....	218
4. 5. 1. Kolektif Direnişler .....	222
4. 5. 1.1. Kolektif-Açık Direniş .....	222
4. 5. 1. 2. Kolektif-Örtük Direniş.....	231
4. 5. 2. Bireysel Direnişler .....	237
<b>SONUÇ</b> .....	243
<b>KAYNAKÇA</b> .....	256
<b>EK 1: DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU YÖNERGESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	275

## KISALTMALAR DİZİNİ

ATM: Automatic Teller Machines (Otomatik Vezne Makinesi; Bankamatik)

BANK-SEN: Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

BANKSİS: Türkiye Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

BANK-Sİ-SEN: Türkiye.Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

BASİSEN: Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

BASS: Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

BKM: Bankalar arası Kart Merkezi

BSB: Bağımsız Sosyal Bilimciler

CHIPS: Clearing House Interbank Payment System (Bankalar arası Takas Sistemi)

EFT: Electronic Funds Transfer (Elektronik Fon Transferi)

ODTÜ: Ortadoğu Teknik Üniversitesi

POS: Point of Sale (Satış Noktası)

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (Dünya Bankalar arası Finansal Telekomünikasyon Birliği)

VDMK: Varlığa Dayalı Menkul Kıymet

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1: Türkiye’de Banka ve Sigorta İşkolunda Faaliyet Gösteren Sendikalar ve Üye Sayıları.....	229
--	-----

## GİRİŞ

İngiliz romancı ve senarist Nigel Balchin bir konferansta sanayi sosyologlarına zamanlarını işçiyi daha fazla çalışmaya teşvik eden projelerle heba etmekten vazgeçmelerini öğütler. Ona göre esas kafa yorulması gereken konu, “zorlu bir iş gününün ardından, bir insanın neden evine gidip, bahçesini kazmaktan zevk aldığını ortaya çıkarmak” olmalıdır. (Ward, 1996: 94) Anekdodu aktaran Ward için bu sorunun yanıtı gayet açıktır. Çünkü insan bahçesinde ustabaşları, menajerler ve patronlardan uzaktadır. İşe nasıl ve ne zaman koyulacağına karar vermekte özgürdür. Kendisinden başka hiç kimseye karşı sorumlu değildir. Çalışmak zorunda olduğu için değil, çalışmayı istediği için çalışmaktadır. (Ward, 1996: 94) Bu yoruma göre, toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için günün önemli bir kısmını ücret karşılığı çalışmaya vakfetmek zorunda olan işçi için özgürlüğe açılan kapı, günlük mesainin bitişiyle aralanmaktadır.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin ağır sanayiden hizmet ve bilgi yoğun faaliyetlere yönelmesiyle sanayi sosyologlarının üzerinde çalıştığı üretim alanı eski cazibesini yitirmiştir. (Nichols, 1999: 113) Ufukta görünen “işçisiz fabrika”dır ve bu süreçte işi konu alan bir sosyolojinin bu yeni çağı anlamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir. (Dirlik, 2010: 356) Bu dönemde dev üretim kombinalarının gelişmekte olan ülkelere ihraç edilmesiyle, sürekli yenilik prensibiyle hareket eden, adaptasyon yeteneği yüksek ve ağırlıklı olarak bilgi işlem teknolojilerine dayanarak iş gören firmaların yükselişi eşzamanlı olarak gerçekleşmiştir. (Piore ve Sabel, 1984: 29) Bu dönüşüm sürecinde Marx’ın (2011: 329) ifadesiyle, “bir ve aynı metanın üretim sürecinde artık yalnızca bu sürecin birbirini tamamlayan parça-işlemlerini oluşturma noktasına varmak üzere bağımsızlıklarını yitiren ve tek yönlü hale getirilen” geleneksel sanayi işçisi, bir araştırma gündemi olarak arka plana itilmiştir. İşçisiz fabrikanın ideal çalışanı, bilgi yoğun bir emek sürecini çalışmaktan haz duyarak özgürce yürüten, iyi eğitilmiş, yüksek vasıflı ve entelektüel bakımdan yetkinleşmiş beyaz yakalı profesyoneldir. (Hirschhorn, 1984: Zuboff, 1988)



Teknolojik ilerlemeye paralel olarak, küresel ölçekte söz konusu inancı besleyen bir dizi etkenden söz etmek mümkündür. Öncelikle, hızlı şehirleşme istihdam yapısını değiştirmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde 2020 yılına varmadan, tarihte ilk kez kentli nüfusun kırsal nüfusu aşacağı tahmin edilmektedir. (World Bank, 2013: 6) İkinci olarak, gelişmiş ülkeler hizmet ve bilgi yoğun faaliyetlere yönelirken, imalat işleri emek gücünün ucuz olduğu çevre ülkelere sevk edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin hizmet ihracı büyük bir ivme kazanmış, 1990 ile 2008 yılları arasında % 21 oranında artmıştır. Üçüncü olarak, gelişmekte olan ülkelerde eğitilmiş nüfus oranı son derece artmış, Hindistan’da yüksek öğrenim gören öğrenci sayısı 20 milyon ile neredeyse ABD’ni yakalarken, Çin’de bu sayı 30 milyona yükselmiştir. Birincilik ABD’de olmakla birlikte, Kore Cumhuriyeti’nde öğrenim gören uluslararası öğrencilerin payı Almanya’yı yakalarken, bu ikiliyi Rusya izlemektedir. Son olarak, istihdamda özel sektörün payı artmış, 1995 ile 2005 yılları arasında tüm işlerin Brezilya’da %90’ı, Filipinler ve Türkiye’de ise %95’i özel sektör tarafından yaratılmıştır. (World Bank, 2013: 6-8)

Bu gelişmeler küresel bir “orta sınıf” beklentisi yaratmıştır. Avrupa Birliği Güvenlik Araştırmaları Enstitüsü (ESPAS) tarafından 2011 yılında yürütülen bir araştırmada, 2009 yılı itibariyle dünyada 1.8 milyara ulaştığı söylenen “orta sınıf”ların sayısının, 2020 yılında 3.2 milyarı bulacağı ve 2022 yılında bu kesimin tarihte ilk defa yoksulları aşacağı tahmininde bulunmaktadır. (ESPAS, 2012: 28) Bu süreçte sosyologların “beyaz yakalı” (Mills, 1956) olarak adlandırdığı profesyoneller, söz konusu orta sınıf<sup>1</sup> evreninin sembolü haline gelmiştir.

Beyaz yakalılar, emek sürecindeki rolünden ziyade meslek, gelir, eğitim ve tüketim kalıpları baz alınarak tanımlanmaktadır. (Wayne, 2009: 22) Kapitalist emek sürecinin işçinin potansiyel ve yaratıcılığının tam anlamıyla harekete geçmesini engelleyen denetim, işin uygulaması ile kavranışı arasındaki bağın kopması ve emek gücünün değersizleşmesi gibi gereklilik ve sonuçları, artık aşıldığı varsayılan bir çağa, sanayi toplumu çağına devredilmiştir. Günümüz işçisinin ideal modeli ise, Berman’ın (2009:

---

<sup>1</sup> Sözelimi, Francis Fukuyama’nın “orta sınıf” tanımı şöyledir: “Orta sınıf olarak kastettiğim, gelirleri açısından içinde buldukları toplumun ne en üstünde, ne de en altında bulunan, en azından lise mezunu olan ve ya mülkiyet, ya dayanıklı tüketim malları ya da kendi işlerine sahip insanlar.” (Fukuyama, 2012: 54)

162) deyimiyle, “Kendilerini özgür ve dünyevi dimağlar sayan ve bundan da enikonu gurur duyan, [...] meslekleri için yaratılmış olduklarına, yaptıkları işin kutsal olduğuna gerçekten inanan yegane modernler olarak” tanımlanmaktadır.

Bu dönemde, dünya ölçeğinde yaratılan zenginliğin meta üretimine kıyasla çok büyük bir kısmının<sup>2</sup> dolaşımında olduğu finans sektörü çalışanları, söz konusu modele uygun bilgi işçileri olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın odağına aldığı kesim, finans sektörünün en göz önündeki aktörleri olan bankacılarıdır. Günümüzde bu kesim, mesleklerinin kendilerine uzun soluklu bir kariyer imkanı ve tutarlı bir yaşam anlatısı vaat ettiği eski kuşak bankacıların aksine, yazgısını özel sektör odaklı hizmet endüstrisinde gören bir kuşağa tekabül etmektedir. Ağır sanayi dünyanın emek gücünün nispeten ucuz olduğu yörelere taşınır, modern sanayi toplumunun doğurduğu geleneksel işçi sınıfı yersiz yurtsuzlaşır, siyaset ve akademi dünyasında eski önemini yitirirken, 1980’li yıllardan itibaren filizlenmeye başlayan bu bankacı kuşağı, bir anlamda, yeniden kurulan bir dünyanın postmodern meslek erbabı olarak görülebilir. Bu bankacı kuşağı, yukarıda bahsedilen Piore ve Sabel (1984), Hirschhorn (1984) ve Zuboff (1988) gibi yazarların öngördüğü beyaz yakalı profesyonel modelinin Türkiye’deki belli başlı muadilleri arasında yer almaktadır.

Türkiye’de bu kuşak, geçmişin prestijli meslekleri olan doktorluk, avukatlık, mühendislik, öğretmenlik ve herhangi bir kurumda devlet memuriyeti gibi mesleklerin yerini bankacılık, reklamcılık, halkla ilişkiler, genetik mühendisliği, tele-pazarlamacılık, kişisel gelişim uzmanlığı, doğal besinler pazarlamacılığı gibi mesleklerin aldığı bir dönemin ürünüdür. Üstelik, hangi sınıfsal kökenden gelirse gelsin, bu kesimde orta sınıflara has olduğu düşünülen kimi kültürel özellikler billurlaşmaktadır: “Evde ve işyerinde kategorileştirme, kendisini diğerlerinden farklılaştırma, sınırlarını belirleme, bireysel ve toplumsal fonksiyonlarını, faaliyetlerini, diğer insanları, zamanı ve mekanını ayırtmaya önem vermek” (Ayata, 2002: 29) gibi özelliklerdir bunlar.

Türkiye’de bankacıların önemli temsilcilerinden olduğu bu genç ve başarılı beyaz yakalı modeli, 2001 yılının Şubat ayında büyük bir sarsıntı yaşamıştır. Bu tarihte bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıyla patlak veren krizle birlikte pek çok işletme kredi

<sup>2</sup> 2008’de dünya ekonomisinde yaklaşık 55 trilyonluk bir mal ve hizmet üretimine karşın, finans sektörü 600 trilyon dolarlık bir işlem hacmine sahiptir. (Harvey, 2012c: 109)

açmazına girmiş ve çok geçmeden firmalar kitlesel biçimde kapılarına kilit vurmaya başlamıştır. Krizin patlak vermesinden yaklaşık bir yıl sonra, kapanan işletme sayısı yaklaşık 600 bine, işini kaybedenlerin sayısı ise yaklaşık 2.3 milyona ulaşmıştır. (Şenses, 2003: 99) Bu dönemde işgücü açısından yeni olan şey, bir veya birkaç yabancı dil bilen, ülkenin saygın okullarından mezun, teknolojiye hakim, beyaz yakalı profesyonellerin de işsizlikle yüzleşmesidir. Aile, akraba, hemşerilik ve cemaat bağları, alt sınıflara göre daha zayıf olan şehirli beyaz yakalılar, süreçten en az alt sınıflar kadar etkilenmiştir. Nitekim, Türkiye tarihinde görülmemiş biçimde, medya sektöründe yaklaşık 5 bin kişi işinden olurken, yaklaşık 50 bin mimar ve mühendis işsiz kalmıştır. Bankacılık sektöründe ise, işinden kovulanların sayısı ilk etapta 30 bin civarındadır. (Şenses, 2003: 99) Krizin tozu dumanı yatışmayı başladığında ise bankacılıktaki manzara şöyledir: “1999 yılında 7 bin 691 şube ve 173 bin 988 çalışan ile hizmet veren sektörde, kriz sonrası birçok bankanın sistemden çekilmesiyle birlikte şube sayısı 2002 sonunda 6 bin 106’ya, çalışan sayısı da 123 bin 271’e düşmüştür.” (Milliyet, 6 Ocak 2006)

Hobsbawm’ın (2008) “Kriz Onyılları” olarak adlandırdığı sürecin sonuçları Türkiye’deki bankacıları derinden etkilemiştir. Bu süreç, sadece Türkiye’ye has değildir. Krizlerin ileri Batı ülkelerindeki yansımalarını Hobsbawm şöyle dile getirmektedir: “Erken 1980’lerde yaşanan Çöküş imalat endüstrilerindeki işçilerin hayatlarına güvensizlik getirirken, erken 1990’larda yaşanan Çöküş’e kadar Büyük Britanya gibi ülkelerdeki beyaz yakalı ve profesyonel sınıfların geniş kesimleri ne işlerinin ne de geleceklerinin güvencede olduğunu hissettiler.” (Hobsbawm, 2008:560)

Söz konusu krizler, bu çalışmada bankacı örneğiyle temsil edilen beyaz yakalının emek sürecindeki rolüne dair gözardı edilen bir bağlantıyı açığa çıkarmıştır. Bu bilgi işçileri, eğitimlerine, kişisel gelişimlerine ve toplumsal ilişkilerine ne denli yatırım yapmış olurlarsa olsunlar, tıpkı 20. yüzyılın kol işçileri gibi ancak iş bulabildikleri müddetçe bireysel ve toplumsal varoluşlarını güvence altına alabilmekte ve ancak harcadıkları emek gücü sermayenin değerlenmesine katkıda bulunduğu müddetçe iş bulabilmektedir.

Krizler, beyaz yakalıların emek sürecinde içine girdiği ilişkileri analiz çerçevesinden dışlayarak, yalnızca meslek, gelir, eğitim ve mülk sahipliği gibi değişkenler üzerinden bu kesimi anlamaya çalışan bir sosyoloji için problematik bir alanın varlığına işaret

etmektedir. Bu alan, sosyologların sıklıkla yaptığı gibi orta sınıfla işçi sınıfı arasındaki farklılıkları vurgulamakla yetinmeyip, bu farklılıkların mutlak mı, yoksa “yaşamak için emek gücünü satan sınıfın toplumsal ve iktisadi ‘birliği’ içindeki farklı yüzler” mi (Wayne, 2009: 28) olduğuna dair bir dizi şüpheyi beraberinde getirmektedir. Çünkü emek süreci bir kez analize dahil edildiğinde, cevaplanması gereken bir dizi soru ortaya çıkmaktadır: Emek gücünün küresel ölçekte değerlendirildiği yönündeki tahminlerin aksine, beyaz yakalılar da tıpkı kol işçileri gibi emek süresi ve çalışma yoğunluğu artırılarak sömürülmekte midir? Beyaz yakalılar, bilgi yoğun bir emek sürecinde çalışmaktan haz duyan ve çalışmanın işleyişini gönüllerince belirleyen zanaatkarlara mı, yoksa kendi iradeleri dışında belirlenmiş iş görme biçimlerine uyum sağlamak zorunda kalan işçilere mi benzemektedir? Çalışmanın etkinlik ve verimliliğini sağlama amacıyla uygulamaya konmuş denetim mekanizmaları, onları da tıpkı geleneksel bir sanayi işçisi gibi bunaltmakta mıdır? Beyaz yakalılar rasyonel bulmadıkları komutları özgürce müzakere edebilen profesyoneller midir yoksa bu komutlara rıza göstermesi gereken, takdir hakkı elinden alınmış nesnelere mi? Eğer müzakere imkanları varsa, işyeri hiyerarşisinde bu özgürlüğün ulaşabildiği en alt kademe hangisidir? Yönetici konumunda olanları kendilerinin de bir işveren olduğu veya ileride olacağı illüzyonuna mı kapılmıştır, yoksa tıpkı Nichols ve Beynon’un (1977: 49) finansallaşma öncesi fabrikalarında tespit ettiği gibi, işyerinde tutunmayı başarabilmek için “öyleymiş gibi” mi davranmaktadır?

Bu tür sorular, beyaz yakalıları geniş bir tüketici veya seçmen havuzundan ibaret gören piyasa analistleri ve siyasetçilerin bakış açısının ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Sosyologların kullandığı meslek, gelir, eğitim ve mülk sahipliği gibi kategoriler ise bu kesimin sosyo-ekonomik statüsünü açıklamak açısından faydalı olsalar da beyaz yakalıların emek süreçlerini analiz çerçevesinden dışlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, ana akım sosyoloji, söz konusu kesimi emek sürecindeki konumu üzerinden adlandırırsa da, sürecin kendisini göz ardı etmektedir. Oysa literatürde son derece geniş yer kaplayan beyaz yakalıları dair ihmal edilmiş bir alan olan emek süreçlerini konu edinen bir sosyoloji, bu kesimi sağduyunun sınırlılıklarını aşarak değerlendirmeyi sağlayabilir. Çünkü beyaz yakalıların konumu, ekonomik kriz dönemlerinde açıkça görüldüğü üzere vasıflı, özerk ve yaratıcı bir emek süreciyle el ele yürüyen sabit bir toplumsal varoluşu güvence altına almaktan uzaktır. Söz konusu konum, sermaye birikiminin uzun vadeli hareketlerine göre sürekli yeniden şekillenmektedir. Dolayısıyla bu tezin amacı,

günümüzde beyaz yakalıların emek süreçlerinde yaşanan köklü değişiklikleri açığa çıkarmaktır.

Nitekim bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm bu tez kapsamında yürütülen araştırmanın kapsam ve yöntemine ayrılmıştır. Burada, öncelikle emek sürecinin beyaz yakalıları konu edinen araştırmalarda gözardı ediliyor olmasının gerekçelerine değinilmektedir. Bu gerekçelerden hareketle, söz konusu kesimin anlaşılmasında emek sürecinin hayati rolü tartışılmaktadır. Bu esnada, araştırmaya yön veren sorular ortaya konmuş, böylece araştırmanın birincil ve ardıl amaçları açıklanmıştır. İkinci olarak, araştırmanın önemi ele alınmakta, bir önceki aşamada belirtilen amaçlara ulaşıldığı takdirde, genel anlamda emek süreci tartışmalarına, özel olarak ise Türkiye’de sosyal bilimler literatürüne sunabileceği katkılar değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak, araştırmanın yöntemine değinilmektedir. Bu kısım öncelikle araştırmada tercih edilen yöntemin gerekçelerine dair bir tartışmayı, ardından araştırma evreninin ve örneklemin tanımlanmasını içermektedir. Son olarak ise veri toplama aşamasına dair bilgiler sunulmaktadır.

İkinci bölüm tezin kavramsal ve kuramsal çerçevesini çizmektedir. Bu çerçeve esas olarak emek süreci teorisi üzerinden şekillendirilmiştir. Bununla birlikte, genç ve başarılı profesyonel modelini emek süreçleri üzerinden okuma çabası öncelikle çalışma olgusunun tarihselliğini sorgulamayı gerektirmektedir. Çünkü insanlık tarihinin büyük bir kısmı boyunca “acı” ve “zahmet” anlamlarına gelen “emek” sözcüğü, değer yaratan bir toplumsal etkinliği ifade eden günümüzdeki anlamına ancak kapitalizmin ortaya çıkışından sonra kavuşmuştur. Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla, zorunlu çalışmanın ortadan kalkmasa da azalacağına yönelik iyimserlik ise, esasen on dokuzuncu yüzyılın sanayi toplumunun ürünüdür. Buna rağmen günümüzün yüksek vasıflı, yaratıcı, özerk ve çalışmaktan zevk alan beyaz yakalı profesyonel modeli, bilgi işlem teknolojilerinin hayatın hemen tüm alanlarına nüfuz ettiği yaklaşık son kırk yılın eseridir. Dolayısıyla öncelikle günümüzde çalışma olgusuna yüklenen anlamın değişime açık olduğu gösterilmek istenmektedir.

Bu değişimin en net gözlenebileceği alan emek süreçleridir. Emek süreçlerine odaklanmak, Marx’ın Kapital’inin ilk cildinin önemli bir kısmını ayırdığı emek süreci teorisine eğilmeyi gerektirir. Marx, emek sürecini öncelikle tarihsel koşullar ve

toplumsal formasyondan bağımsız bir biçimde ele alıp, kapitalizmdeki emek sürecine ancak bundan sonra değinmektedir. Bu yaklaşımın ardında Marx'ın emek sürecini öncelikle en saf haliyle, insanın temel ihtiyaçlarını karşılamak için doğayla girdiği bir ilişki olarak gösterme isteği yatmaktadır. Böylece kapitalist ilişkilerin emek sürecinde yarattığı temel değişimleri ortaya koyabilecektir. Nitekim Marx kapitalist emek sürecini, iş sözleşmesinden başlayarak, sermayenin adım adım emek gücünü boyunduruk altına alması olarak okur. Bu süreçte emek üretkenliği giderek artacak, teknik ve organizasyonel gelişmeler buna eşlik edecektir. Dolayısıyla Marx'ın analizi, bu tezde yürütülen emek süreci tartışmasına temel bir başlangıç olarak okunabilir.

Marx'ın sermaye, mülkiyet, devlet, ticaret ve dünya piyasası gibi konularda öne sürdüğü fikirler büyük bir takipçi kitlesini etkilese de, emek süreci analizi 20. yüzyılın büyük kısmı boyunca gözlerden uzak kalmıştır. Bu ilginin alevlenmesi, ironik bir biçimde, özerk, vasıflı ve yaratıcı çalışmaya vurgusuyla öne çıkan bilgi işçisi tezlerinin yükselişe geçtiği döneme rastlar. Nitekim emek süreci teorisini ofis işçileri üzerinden yeniden gündeme getiren çalışma, Braverman'ın 1974 yılında yayımlanan *Emek ve Tekelci Sermaye* adlı kitabıdır. Braverman, kapitalist emek sürecinin tarihini, çalışmanın sürekli olarak değersizleşmesinin tarihi olarak görür. Braverman'a göre, yeni teknoloji sayesinde bunaltıcı, sıkıcı ve rutin işler ortadan kalkıp, yerlerine yaratıcı ve çalışanlara büyük bir özgürlük alanı bırakan işlerin geçmesi bir yana, günümüzde beyaz yakalı işler dahi tıpkı bir fabrikada olduğu gibi rutinleşip parçalanarak değersizleşmektedir. Bunun ardında, 20. yüzyılın başlarında Taylor'un geliştirdiği "bilimsel yönetim" anlayışının bürolarda da uygulanmakta olduğu saptaması yatmaktadır. Braverman'a göre, Taylorizm büro emeğini üç şekilde değersizleştirmektedir: İşçinin sahip olduğu bilginin yönetim tarafından sınıflandırılıp, kurala bağlanarak işçinin vasıfsızlaştırılmasıyla; zihinsel çalışmanın planlama ve tasarlama bölümlerinde bir araya getirilerek çalışanın bir makinenin herhangi bir dişlisinden farksız hale getirilmesi veya Braverman'ın deyimiyle "kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması"yla; ve işçinin, neyi ne şekilde ve ne kadar sürede yapacağını ayrıntılı şekilde tanımlayan emirlerin hiyerarşik bir şekilde uygulanmasına tekabül eden denetimin artmasıyla. Dolayısıyla, Braverman'ın çalışmasına yönelik değerlendirmeler, bu tezde beyaz yakalı emek gücünün niteliğine dair yürütülen tartışmanın başlangıç noktasıdır.

Bununla birlikte bu tezin kuramsal çerçevesini Braverman'ın tezleriyle sınırlamak, Braverman'ın ardından patlak veren emek süreci tartışmasından doğan katkıları göz ardı etmek anlamına gelecektir. Bu katkılar iki ana eksen üzerinden ele alınmıştır: vasıf ve denetim. Vasıf tartışması öncelikle, geleneksel zanaatkar emeğinin niteliği ve dönüşümü konularında Braverman'a yöneltilen eleştirileri içermektedir. Bunun ardından Braverman'ın vasıfsızlaşmayı kapitalizme has, uzun soluklu bir eğilim olarak değerlendiren saptamasını destekleyen çalışmalara değinilmiştir. Bu tezin saha çalışması bölümünde yer alan bankacıların vasıfları konulu kısmın kavramsal ve kuramsal çerçevesini ağırlıklı olarak bu tartışmalar üzerinden oluşturulmuştur.

Denetim tartışmalarının odağında, Braverman'ın eserinde işçileri pasif, sermayeyi ise mutlak bir irade sahibiymişçesine resmetmesinden kaynaklanan eleştiriler bulunmaktadır. Braverman sonrası emek süreci tartışmasının önde gelen isimleri bu eleştiri hattı üzerinden ele alınmıştır. Bu hat, bu tezin saha çalışması kısmında işçi denetimi, rıza üretimi ve direniş konularına değinen satırların çıkış noktasını oluşturmaktadır. Burada ele alınan isimler sırasıyla, Friedman (1977a, 1977b), Edwards (1979) ve Burawoy'dur. (1979, 1985) Friedman öncelikle emek sürecinde işçi direnişinin önemini vurgulamaktadır. Ardından, denetim olgusunu Taylorcu bilimsel yönetim teknikleriyle sınırlayan Braverman'a karşı, emek sürecinde alternatif stratejilerin rolü üzerinde durmuştur. Bu stratejiler, doğrudan denetim ve sorumlu otonomidir. Edwards'da tıpkı Friedman gibi emek sürecinde direnişin önemini vurgulayarak işe koyulmuştur. Edwards, işyerini bir "çatışmalı alan" olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, her bir denetim biçiminin, işçi direnişine karşı yeni bir arayışın sonucu olduğu kanısındadır. Edwards'a göre bu arayışlar üç farklı denetim biçimini doğurmuştur. Bunlar sırasıyla basit, teknik ve bürokratik denetimdir. Burawoy ise, emek süreci tartışmasının Braverman'ın ardından belki de en çok atıf yapılan katılımcısıdır. Burawoy'a (1985) göre, emek süreci tartışmalarında nesnel koşullara yönelik abartılı vurgu, öznel unsurun rolünün arka plana itilmesine yol açmıştır. Ona göre, emek sürecinde asıl vurgulanması gereken konu, direnişten ziyade rızadır. Burawoy emek sürecinde rıza unsurunu "oyun" metaforuna başvurarak çözümler. Çünkü Burawoy (1979) için oyun, işçilerde belli bir verimlilik düzeyinde çalışmanın kendi tercihleri olduğu algısını yaratmaktadır. Bununla birlikte, Burawoy denetim

olgusunu emek rejimlerinin tarihsel evriminden yola çıkarak değerlendirir. Burada yaptığı temel ayırım, despotik ve hegemonik emek rejimleri arasındadır.

Friedman, Edwards ve Burawoy'un çalışmaları emek süreci teorisine önemli katkılarda bulunmakla birlikte bir hayli tepki çekmiştir. Bu isimlere yönelik eleştiriler genel olarak emek sürecinin tarihsel boyutu, farklı stratejilerin kesiştiği durumlar ve emek sürecinde aktif öznenin rolü üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun ardından, 1980 sonrası emek süreci teorisine odaklanan yazarlar arasında en yoğun üretimde bulunan isimlerden birisi olan Thompson, "Çekirdek Emek Süreci Teorisi" ile teoriye güncel bir açılım kazandırmaya çalışmıştır. Dolayısıyla söz konusu eleştiriler ve Thompson'un açılım denemesi, bu bölümde üzerinde durduğum konular arasındadır.

Emek süreci teorisi her biri ayrı bir katkı olarak da değerlendirilebilecek "içeriden" eleştirilerin yanı sıra, farklı kuramsal çerçeveleri kullanan yazarlar tarafından da bir hayli eleştiriye uğramıştır. Teorinin kapsam ve sınırlılıklarını tartışmak açısından söz konusu eleştiriler bu kısma dahil edilmiştir. Bu eleştiriler, post yapısalcı ve post-Fordist yaklaşımlar olmak üzere iki ana eksen üzerinden ele alınmaktadır. Post yapısalcı eleştiriler emek süreci teorisini basit, yetersiz, çağdışı ve determinist olmakla suçlayarak, günümüz işyerinin açıklanmasında söylemlerin, kimliklerin ve metinler arası ilişkilerin rolünü ön plana çıkarmaktadır. Post-Fordist eleştiriler ise kendi aralarında önemli farklılıklar barındırmakla birlikte bir dizi ortak tema üzerinden hareket etmektedir: (1) esnek, yaratıcı ve bilgi temelli çalışma ile işyerlerinin standart düzeni çalışanlar lehine değişikliğe uğramıştır. (2) Geleneksel denetimin yerini koordinasyon, bağlılık ve öz disiplin almaktadır. (3) Ağ temelinde yapılanan firmalarla birlikte İşyerindeki hiyerarşiler yıkılmıştır. Bütün bu gelişmelerin ardında ise teknolojik yenilikler yatmaktadır.

Bunun ardından, söz konusu eleştirilere karşı emek süreci teorisinin günümüz işyerini ve işyerinin toplumsal ilişkilerdeki rolünü açıklamak bakımından işlevselliğinin tartışıldığı kısa bir bölüm yer almaktadır. Bu bölümde ele alınan son konu ise, Türkiye'de yürütülen emek süreci çalışmalarıdır. Bu değerlendirme ağırlıklı olarak beyaz yakalılarını konu edinen çalışmalarla sınırlanmıştır. Böylece Türkiye'den emek süreci analizine yönelik katkının kapsam ve sınırlılıkları tartışılmıştır.



“Dünyada ve Türkiye’de Bankacılık” adını taşıyan üçüncü bölüm sayesinde, sermaye birikiminin uzun vadeli hareketleriyle banka emek sürecinde yaşanan köklü değişiklikler arasında bir bağ kurulması hedeflenmiştir. Bu hareketler öncelikle bankacılık sektörünün tarihsel evrimi üzerinden ele alınmıştır. Burada, günümüz bankacılığının, bankacılığın evriminde son yüzyıllık dönemin sonucu olduğunu vurgulayan bankacılık tarihine dair kısa bir analizin ardından, günümüz bankacılığının kurumsal çerçevesini belirleyen finansallaşma olgusuna değinilmiştir. Çünkü günümüzde finansal gelirlerin artmasıyla, sermaye reel ekonomik faaliyetlerden uzaklaşarak kısa dönemli finansal varlıklara yoğunlaşmıştır. Bununla bağlantılı olarak ele alınan konular, bankacılık sektörünün birleşme ve satın almalarla uluslararası sermayeye açılması, bu hareketlerin siyasi ve ekonomik güçle ilişkisi, denetimden kurtulan sektörünün muazzam bir biçimde şişmesiyle patlak veren finansal krizler ile bütün bu gelişmelerin bankalardaki emek sürecine etkisidir. Bu bölümde, ikinci olarak, Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimine odaklanılmaktadır. Böylece küresel ölçekli bir olgu olan finansallaşmanın Türkiye bankacılığının yeniden yapılanma süreciyle bağlantısının kurulması amaçlanmaktadır.

Dördüncü bölümde beyaz yakalıların emek süreçlerinde yaşanan değişimler Türk bankacılık sektörü üzerinden araştırılmıştır. Bir bankacının emek süreci, işin konusu itibariyle, diğer sektörlerde hayli ender rastlanan bir biçimde farklı ülkelerde benzer özellikler göstermektedir. Bu yüzden araştırma boyunca farklı ülkelerde bankacılar üzerine yürütülmüş çalışmalardan geniş ölçüde faydalanılmıştır. Bununla birlikte farklı toplumsal formasyonların farklı denetim, rıza ve direniş mekanizmaları yaratma potansiyelinden hareketle, emek sürecinin Türkiye’ye has yönlerini ortaya çıkarmaya gayret edilmiştir.

Araştırmanın ilk safhasında, “Banka Emek Sürecinin Temel Unsurları” başlığı altında, öncelikle Braverman’ın *Emek ve Tekelci Sermaye*’de özel olarak bankalarda emek gücünün değersizleşmesine ilişkin öngörülerine eğilinmektedir. Bu öngörülerin geçerliliğini sınamak, öncelikle otomasyon öncesi geleneksel bankacılar hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Dolayısıyla hemen ardından bilgi işlem teknolojilerinin devreye girmesinden önce bankalarda Taylorist bilimsel yönetim tekniklerinin uygulanmasının önündeki engeller ele alınmıştır. Bu engeller genel anlamda bankacılık

sektörüne has engellerdir ve ülkeden ülkeye büyük farklılık taşımazlar. Çünkü, diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de geleneksel bir bankacının emek süreci, ilkin, sadece büro işleriyle sınırlı değildir, bankalar geleneksel büro işini müşteriye hizmetle bir araya getirmektedir. İkinci olarak, finansallaşma öncesinde bankalar yerel yapıya bağlıdır. Yerel ilişkilere hakim banka çalışanları bireysel inisiyatif kullanabilmektedir. Üçüncü olarak, geleneksel bankalardaki hizmet içi eğitim programları, çalışanların vasıflarını sistematik olarak yükseltmeye yöneliktir. Bu engelleri sergiledikten sonra, geleneksel bankalardan bilgi işlem teknolojilerinin devreye girdiği 1980’li yıllara, oradan da günümüze uzanan süreçte bankacılık mesleğini seçen gençlerin bu meslekte bekledikleri ve sektörün bu kimselere sunduğu olanaklara eğildim. Bunun için, finansallaşma öncesi ve sonrasında bankacılığa adım atan kimselerin taşıdıkları farklı motivasyonları karşılaştırmalı olarak ele aldım. Ardından, emek sürecinin sabit bir dizi faaliyetin yerine getirilmesiyle sınırlı olduğu eski tarz bankaların yerini son derece çeşitlenen işlemlere sahip esnek bankaların aldığı bir dönemde, bankaların kurumsal mimarisindeki değişikliklere değinilmiştir. Bu bölümde ele alınan son konu, günümüz bankalarında işçi seçimidir. Burada, günümüz bankalarında emek sürecinin ilk adımı olan personel seçiminde uygulanan ön değerlendirme ve işçi seçimi teknikleri incelenmiştir.

Beyaz yakalıların emek süreçlerinde yaşanan değişimlerin bankacılar üzerinden incelendiği araştırmanın ikinci safhasında, banka çalışanlarının vasıflarına değinilmektedir. Burada yeni teknolojinin çalışanları daha vasıflı ve bilgili kılacağını öne süren “yeni işçi sınıfı” tezinin günümüzdeki geçerliliği sınanmaktadır. Bunun ardından, Türkiye özelinde uzun yıllar boyunca mevzuata hakimiyetiyle ön plana çıkan banka çalışanlarının vasıflarının teknolojinin devreye girmesiyle uğradığı dönüşüm incelenmiştir. Ardından, bankacı emeğinin değersizleşmesinin önündeki en önemli engellerden birisi olan müşteri ilişkilerinin kazandığı yeni boyutlar ele alınmıştır. Son olarak ise, yeni teknolojilerin bankalarda vasıflı emeğe etkisini araştırılmaktadır. Bu sırada, ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi uygulamaların bankacı vasıflarında yarattığı değişikliklere odaklanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü safhasında bankalardaki işçi denetimi bulunmaktadır. Bu olguyu kendi tarihselliği içinde ele almak gayesiyle, öncelikle denetimin geleneksel boyutları gözden geçirilmiştir. Modern işletmecilik tekniklerinin Türkiye'deki uygulamalarına dair tarihsel bir girişin ardından bu bölüm, günümüzün popüler denetim tekniği olan sorumlu otonominin bankalardaki performans değerlendirmeleri ışığında ele alınmasıyla devam etmektedir. Bu sayede, ağ modelinde örgütlenmiş bir bankada bireysel performans uygulamalarının bir denetim unsuru olarak rolüne değinme imkanı bulunmuştur. Ardından, emek süreci tartışmasında belli bir tarihselliğe tekabül ettiği düşünülen doğrudan denetim uygulamalarının Türkiye'deki güncel boyutuna değinilmektedir. Bundan sonra, bankalarda bürokratik denetimin temeli olan yazılı kurallar, şirket yasaları ve yönetmeliklerin çalışanların denetimindeki rolüne odaklanılmaktadır. Böylece şirket politikasının dikte ettiği kurallar, görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri ve disiplin yönetmelikleri temelinde denetim olgusunun bürokratik yönünü ele alınmaktadır. Son olarak ise, bankalarda en gelişkin şekli mikro işlemciler aracılığıyla iş gören geri bildirim sistemlerine dayalı bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle ortaya çıkan teknik denetime değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü safhasında, banka çalışanlarının çalışma koşullarına gösterdiği rızanın gerekçeleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu gerekçeler beş kısımda toplanmaktadır: İşsizlik tehdidi, şirket vatanseverliği, takım çalışmasından doğan rıza, terfi ve ödüller, çalışanların kurguladığı oyunlar. İşsizlik tehdidi, işgücü piyasasında eğitilmiş emek arzındaki artışla, çalışmanın güvencesizleşmesi arasındaki bağlantıdan yola çıkarak incelenmiştir. Şirket vatanseverliği, bankaların çalışanları kendi arzularına hizmet edecek şekilde sosyalleştirme çabalarıyla ilişkili olarak ele alınmıştır. Takım çalışması, takımlar arasındaki rekabetin rıza oluşumundaki etkisi bağlamında değerlendirilmiştir. Terfi ve ödüller kısmında, maddi ve manevi kazançların rıza üretimindeki rolü sorgulanmıştır. Son olarak, çalışanların işgünü mümkün olduğu kadar katlanılır kılmak ve bu sırada gelirlerini mümkün olduğunca artırmak amacıyla kurguladığı oyunlara değinilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son safhasında ele alınan konu, bankalardaki direniş pratikleridir. Bu da öncelikle bankacıların olası direniş gerekçelerine değinmeyi gerektirir. Ardından, çalışanların organize biçimde hareket ettiği kolektif direnişler ve

kendi başlarına gerçekleştirdikleri bireysel direnişler incelenmiştir. Bu amaçla önce kolektif direnişin resmi boyutu olan sendikal mücadeleler ele alındıktan sonra, açıkça ilan edilmemiş gayriresmi gruplaşmalara değinilmiştir. Son olarak ise, sürekli kendisine daha fazla zaman ayırma yolları arayan ve denetlenmeyi reddeden çalışanların kendi başlarına geliştirdikleri taktikler araştırılmaktadır.

# 1. BÖLÜM

## ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ

### 1. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde bankacıların kayda değer temsilcileri arasında yer aldığı beyaz yakalıların emek süreci durağan bir anlam dünyasına hapsedilmiş, bu kesim bir orta sınıf prototipi olarak meslek, gelir, eğitim ve tüketim kalıpları üzerinden değerlendirilmektedir. Böylece beyaz yakalılar ilk olarak, piyasa analistlerince (Örn. Fırat, 2007) tüketim eğilimleri ölçeğinde önem kazanmakta; ikinci olarak, küresel olarak yükselişte olan orta sınıfın temsilcileri olarak siyasi analistlerce (Örn. Evans, 2000; Wintour, 2012) seçmen davranışları temelinde incelenmekte; üçüncü olarak, sosyologlar tarafından (Örn. Rose, 1997; Liechty, 2003) toplumun geri kalanından kültürel farklılıkları temelinde ele alınmakta; dördüncü olarak, postyapısalcı yaklaşımdan yola çıkan eleştirel yönetim çalışmalarınca (Örn. O’Doherty ve Willmott, 2009) dil veya temsil problemleri ekseninde okunmakta; beşinci olarak, “bilgi toplumu” tezinden yola çıkan işyeri etnograflarınca (Örn. Hirschhorn, 1984; Zuboff, 1988) bilgi yoğun bir emek sürecinin çalışmaktan haz duyan, inisiyatif kullanabilen, yüksek vasıflı ve entelektüel işçi modeli olarak araştırmaya değer görülmekte ve son olarak işletmecilik çalışmaları tarafından (Örn. Ray ve Sahu, 1989) etkinlik ve verimlilik prensipleri çerçevesinde araştırma gündeminde yerini almaktadır.

Bu portrede eksik olan hususlar, onların da tıpkı geleneksel bir fabrika işçisi gibi bireysel ve toplumsal varoluşunu güvence altına almak için ücretli emekçi olmayı seçen, vasıflarına yaptığı yatırımlarının karşılığını görmeyi bekleyen, denetim altında çalışmanın sıkıntılarından mustarip, emek sürecine son derece karmaşık gerekçelerle rıza gösteren ve çalışmaya mümkün olduğunca direnç gösteren özneler olduğudur. Dolayısıyla bu kesimi tüketim kalıplarını, seçmen davranışlarını, kültürel koşullanmalarını, işyeri hiyerarşisindeki konumlarını, etkinlik ve verimlilik göstergelerini aşan daha geniş bir perspektiften, siyasal iktisat bağlamında ele almak gerekmektedir.

Nitekim bu araştırmaya yön veren sorular, yukarıda sözü edilen sınırlılıkları aşarak, işyerinin siyasal iktisatla bağına kurmak bakımından hayli işlevsel bir rol oynayan emek süreci teorisinden hareketle şekillenmiştir. Bu teori araştırmacıya, çalışma, teknoloji ve endüstriyel ilişkilerin farklı boyutlarını tarihsel bir perspektiften birbiriyle ilişkili olarak inceleme imkanı sunmaktadır. Emek süreci teorisinin kökenleri Marx'ın *Kapital*'inin ilk cildinde yatsa da, 1970'li yıllarda teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde Braverman'ın çalışmasıyla tekrar gündeme gelmiş, farklı teorik yatkınlıklardan doğan katkılarla zenginleşmiş ve günümüzde emeğin niteliğine dair kayda değer bir tartışma üretmiştir. Emek süreci teorisi bu bakımdan durağan bir analiz hattından ziyade yeni katkılarla gelişen akışkan bir çerçeveye sahiptir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel sorunsalları, söz konusu tartışmanın ana uğraklarını yansıtmaktadır. Buna göre, ilk sorun alanı, çalışmanın gündemden güne değersizleştiğini savunan Braverman'ın tezinden hareketle günümüz Türkiye'sinde beyaz yakalılarının önde gelen temsilcileri arasında sayılan bankacıların vasıflarının ne şekilde değerlendirildiğidir. İkincisi, değersizleşmenin bir diğer sacayağı olarak denetim altında çalışmayı gören Braverman'dan yola çıkarak şekillenmiş, fakat bu kez emek süreci tartışmasının Braverman sonrası önemli katılımcıları olan Friedman (1977a, 1977b, 1986), Edwards (1979) ve Burawoy'un (1979, 1985) katkıları da göz önüne alınmıştır. Braverman Taylorist bilimsel yönetim tekniklerinin ofislerde doğrudan uygulandığı bir denetim modelinden söz ederken, diğer yazarlar farklı konjonktürlerde farklı denetim stratejilerinin işlevsellik kazandığından dem vurmaktadır. Buna göre, bu araştırmanın ikinci sorun alanı, günümüz bankalarında uygulanan denetim stratejileridir. Üçüncü sorun alanı, emek sürecinin zorluklarına yönelik rızayı yaratan mekanizmaların neler olduğudur. Bu alan esas olarak, emek sürecinde asıl ilgi çekici hususun insanların niçin isyan etmektense rıza gösterdiğini sorgulayan Burawoy'un (1979) katkılarından yola çıkarak biçimlenmiştir. Dördüncü sorun alanı, Braverman'ı emek sürecinde direnişin rolünü ihmal etmekle eleştiren Friedman (1977a, 1977b) ve Edwards (1979) gibi yazarlardan hareketle biçimlenmiştir ve bankacıların çalışmaya karşı gösterdiği direncin gerekçeleriyle bankalardaki direniş biçimlerine odaklanmaktadır.<sup>3</sup> Bu esnada, araştırmanın sınırlarını belirli bir ölçüde tutmak gayesiyle, bu çalışmada son derece

<sup>3</sup> Emek süreci tartışmasının temel sorunsalları olan vasıf ve denetime, rıza ve direniş konularının da eklenmesiyle esas olarak, Braverman, Friedman, Edwards ve Burawoy'un katkıları göz önüne alınarak oluşturulmuş derinlemesine görüşme soru yönergesinin kavramsal çerçevesi EK1'de sunulmuştur.

tartışmalı ve kapsamlı bir alan olan sınıf literatürü ayrı bir başlık altında ele alınmamış, bu alana dair çalışmalardan beyaz yakalıların emek süreciyle alakası ölçüsünde söz edilmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın birincil amacı, sermaye birikiminin uzun vadeli hareketlerinin beyaz yakalıların emek süreçleri üzerinde yarattığı değişiklikleri bankacı örneği üzerinden açıklamaktır. Bu amaç, emek süreci tartışmasının yukarıda sözü edilen temel sorunsalları doğrultusunda, bir dizi ikincil amacı bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar, ilk olarak, bankacıların vasıflarını şekillendiren faktörlerin belirlenmesi; ikinci olarak, vasıflı bir iş görmenin inisiyatif kullanabilme ile doğrudan bağlantılı olduğu varsayımından hareketle, bankalardaki emek denetiminin boyutlarının ortaya konulması; üçüncü olarak, bankacıların emek sürecine gösterdiği rızanın temelinde yatan etkenlerin belirlenmesi; ve son olarak, bankacıların direniş pratiklerinin açığa çıkarılmasıdır.

## 1. 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu tez, amacına ulaşabildiği ölçüde literatüre bir dizi katkıda bulunacaktır. Bu katkıların ilki, ihmal edilen bir alana dair niteliksel veri üretmektir. Çünkü emek süreçleri sosyologlar tarafından ihmal edilen bir alandır. Bu ihmalin bir gerekçesi, sosyal bilimlerde yaklaşımların güç ilişkileri tarafından belirlenen bir düzlemde var olmasıdır. (Yücesan-Özdemir, 2010: 36) Günümüzde sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar büyük ölçüde şirketler ve siyasetçiler tarafından finanse edilmektedir. Çoğu çalışma, üzerinde durduğu alanı bütün zenginliği içinde kavramaktansa, yatırımcının ihtiyacını karşılayacak verilerle yetinmektedir. (Nichols, 1999: 113) Yatırımcılar araştırmacılardan niceliksel, işlevsel amaçlarla kullanabilecekleri veriler istemektedir ve sosyologların soyut verileri yeterli görülmemektedir. Sonuç, Nichols'un (1999: 115) deyimiyle, emek süreci alanının örgütsel davranış ve işletmecilik çalışmaları tarafından sömürgeleştirilmesidir. Nichols (1999: 113) bununla bağlantılı bir dizi gelişmeyi şöyle sıralamaktadır: Üniversiteler tarafından finanse edilen araştırmacı sayısının azalışı, siyasi ve ticari araştırma ödenekleri için artan talep, danışmanlık amaçlı araştırmaların sayısındaki artış, üniversitelerde metodoloji öğreniminin önemi artarken, araştırmacı

sayısının düşüşü. Bütün bunların üniversitelerde performans baskısıyla birleşmesi sonucu, konferans, makale ve ders kitabı sayısı artarken, uzun zaman yayılan araştırmalar gözden düşmüştür.

İkinci bir katkı ise, bu çalışmanın emek süreci analizinin doğduğu ve yaygınlık kazandığı ileri sanayi ülkeleri dışında, Türkiye’de gerçekleştirilmiş olmasıdır. Emek süreci literatürünün büyük kısmı, söz konusu ülkelere dair veri üretmiştir. Oysa gelişmekte olan ülkeler olarak adlandırılan Türkiye ve benzeri ülkelerdeki yürütülen araştırmalar, emek süreci çalışmalarının uluslararası işbölümündeki dengesizliği giderme işlevi görebilir. Bu kayıp halkanın ele alınması, ileri kapitalist ülkelerle diğerleri arasındaki bağlantıları kurmaya, benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmaya yarayabilir. Bir diğer ifadeyle, bu araştırma, sermayenin uluslararası akışkanlığının tarihte görülmemiş bir hız kazandığı günümüzde, farklı ülkelerde yaşayan beyaz yakalıların emek sürecindeki rolünün ne ölçüde ortaklaştığını ve ülkelerin kendine has dinamiklerinin bu benzerliğe ne ölçüde set çektiğini anlamak yolunda emek süreci literatürüne katkıda bulunabilir.

Üçüncü olarak, Türkiye’de bankacıları konu edinen emek süreci araştırmaları ağırlıklı olarak bankalarda Taylorist uygulamaların en görünür olduğu düşünülen (Callaghan ve Thompson, 2001) çağrı merkezlerine odaklanmıştır. (Örneğin, Akçay, 2008) Oysa bu çalışma, bilgi toplumu teorisyenlerince açıkça yüksek vasıflı, özerk ve yaratıcılık dolu bir iş gördüğü varsayılan yönetici, yetkili ve uzmanları kapsamaktadır. Bu bakımdan Türkiye’de bir ilk olduğu öne sürülebilir.

### 1. 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Emek süreci literatürüne dayanarak geliştirilen kavramsal ve kuramsal çerçeve, saha çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Bu kısım öncelikle araştırmada tercih edilen yöntemin gerekçelerine dair bir tartışmayı, ardından araştırma evreninin ve örneklemin tanımlanmasını içermektedir. Son olarak ise veri toplama aşamasına dair bilgiler sunulacaktır.



### 1. 3. 1. Emek Süreci Araştırmasında Eleştirel Gerçekçi Yaklaşım

Ücretli emeği konu edinen bir araştırmacı, öncelikle sosyal bilimlerin belki de en eski ikilemlerinden biriyle yüzleşmek zorundadır. Bu ikilem, yapı-fail ikilemidir. Öncelikle, işçileri soruşturmak, aynı zamanda tarihsel ve toplumsal bir yapıyı soruşturmadır. Ne var ki, önceliği yapıya veren bir araştırma gündeminin, toplumsal dünyayı verili bir olgu olarak gören ve araştırmacının yegâne işlevini, bu olguyu olduğu gibi tanımlamakla sınırlayan pozitivist sınırlara hapsolme tehlikesi vardır. Çünkü pozitivistliğe göre, “Soruşturma nesnesi, kendi kendini gerçekleştirme savaşı veren amaçlı bir ahlaki varlık olarak değil, bitmiş bir şey olarak anlaşılır” (Lichtman, 2013: 153). Pozitivizm, sosyal hayatı belirleyen nedensel yasaların varlığını öngörür. Araştırmacı bu yasaları ampirik düzenliliklere indirger ve böylece bunların saptanma sürecini yakaladığını öne sürer (Bhaskar, 2013: 42). Öte yandan, pozitivistliğin insan failliğine hiçbir hareket alanı bırakmayan tavrına tepki duyan araştırmacı, insan eylemini tamamen eyleyenin o eyleme yüklediği anlamla özdeşleştirmeye yönelebilir. Bu aşamada failer, rasyonel tercihlerde bulunan bilinçli öznelerdir ve failerin eylemlerinin ardında yatan dinamiklere yönelik açıklamaları, araştırmacıya gerçekliğin anahtarını sunmaktadır. Ne var ki, idealist geleneğe dayanarak iş gören bir araştırmacının da “topyekün bir iradeciliğe” (Bhaskar, 2013: 41) sürüklenme riski söz konusudur.

Bu tezde benimsenen yaklaşıma göre, “İnsan eylemi, eyleyenin ona verdiği anlamdan bağımsız olarak anlaşılamayacağı gibi, onun kendi yorumuyla da basitçe özdeşleştirilemez.” (Lichtman, 2013: 155) Sözelimi insanlar, “aslında durum tam tersiyken, üretken, özgür ve eşit oldukları inancıyla hareket edebilirler.” (Lichtman, 2013: 155) Dolayısıyla bu çalışma, bu iki geleneğin muzdarip olduğu sıkıntıları aşmak için, her ikisini de içererek aşmayı deneyen üçüncü bir yaklaşım temelinde tasarlanmıştır. Bu yaklaşım, “Eleştirel Gerçekçilik” (Critical Realism) olarak adlandırılan ve Roy Bhaskar’ın ilk çalışmalarıyla (1975[2008]; 1979[2013]) özdeşleştirilen yaklaşımdır.

Bu yaklaşımın temel kabullerini Sayer (1992: 5-6) şu şekilde özetler: İlk olarak, dünya bizim onun hakkındaki fikirlerimizden bağımsız olarak mevcuttur. İkinci olarak, dünya hakkındaki bilgimiz hatalı olabilir, bu bilgi kuramlar tarafından yönlendirilen bir

bilgidir. Doğru ve yanlış kavramları, bilgi ve bilginin nesnesi arasındaki ilişki hakkında tutarlı bir görüş sağlamak hususunda başarısız kalmaktadır. Yine de bilgi ampirik denetimden muaf değildir ve bilginin maddi pratiğe yön verme ve onu açıklama başarısı sırf kaza eseri ortaya çıkan bir şey değildir. Üçüncü olarak, bilgi ne olguların sabit bir kavramsal çerçeve içerisinde sürekli ve bütün bir şekilde birikmesiyle gelişir ne de kavramlardaki eşzamanlı ve evrensel değişmelerle gelişir. Dördüncü olarak, Dünyada gereklilik mevcuttur. İster doğal, ister toplumsal olsun, nesnel belirli nedensel güçlere ya da eylemde bulunma biçimi ve duyarlılıklara sahiptir. Beşinci olarak, dünya sadece olaylardan değil, aynı zamanda olayları meydana getirme yetenek ve hassasiyetine sahip nesne ve yapılardan oluşmuş, farklılaşmış ve tabakalaşmış bir içerik taşır. Altıncı olarak, eylemler, metinler ve kurumlar gibi toplumsal olgular kavrama bağlı olgulardır. Bu yüzden, sadece olguların üretimi ve maddi etkilerini açıklamakla yetinmeyip, onları anlamak, okumak ve yorumlamamız gerekir. Olguların her ne kadar araştırmacının anlam çerçevesinden başlayarak yorumlanması gerekse de, onlar bu çerçeveden bağımsız olarak mevcutturlar. Yedinci olarak, Bilim ya da diğer herhangi bir tür bilginin üretimi toplumsal bir pratiktir. İster iyi ister kötü bir şekilde olsun, bilgi üretiminin koşulları ve içinde bulunulan toplumsal ilişkiler onun içeriğini etkiler. Son olarak, sosyal bilim, kendi nesnesi hakkında eleştirel olmalıdır. Toplumsal olguları açıklamak ve anlamak için, onları eleştirel bir biçimde ele almamız gerekir.

Eleştirel gerçekçilik, pozitivistin tarafsız ampirik gözleme dayalı objektivist bilim idealini eleştirir. Fakat aynı zamanda, bizim onun hakkındaki bilgimizden bağımsız reel bir dünyanın var olduğunu öne sürer. Yine de, bu reel dünya hakkında bilgi edinmek mümkündür (Danermark, B. et al., 2002: 202-203).

Dolayısıyla, eleştirel gerçekçilik yaklaşımından yola çıkan bir araştırma, yalnızca “görüneni” açıklamakla yetinmeyip, bu görüntüyü ortaya çıkaran nedensel süreçleri anlamının aynı zamanda yapı ve mekanizmaları açığa çıkarmakla eş anlamlı olduğunu savunur. Bu araştırma, öncelikle, pozitivistin “nesnel, tarafsız, tarihsiz, zaman ve mekandan ayrı ve evrensel” (Yücesan-Özdemir, 2009: 26) olduğu varsayılan değişkenlerine yaslanarak iş görmekten kaçınılmalıdır. Çünkü esas olarak ölçekler ve anket formlarıyla elde edilen niceliksel verilere dayanan bir araştırma, sözgelimi, emek sürecinde sürekli vasıflarını yenilemeye zorlanan, denetime maruz kalan, rıza gösteren

ve kimi zaman da çalışmaya direnen failin içinde bulunduğu ilişkilerin tarihsel ve toplumsal boyutunu niceliksel verilere dökmekte zorlanacaktır. Dolayısıyla bu araştırmada, odağında “ne kadar” ve kaç tane” sorularını barındıran niceliksel bir analizden ziyade, sürecin mahiyetini anlamaya çalışan niteliksel bir yöntem (Merriam 1988: 18) tercih edilmesi uygun görülmüştür.

Sonuç olarak, bu çalışmada derinlemesine görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü ilkin, bu araştırmanın amacı kolektif bir durumun yaşayan anlamını kavramaktır. Dolayısıyla nicel tekniklere dayanan bir araştırmada olduğu gibi bir hipotezi sınamaktansa, anlama, tanımlama, keşfetme ve durumun toplumsal ve ekonomik gelişmelerle bağını kurma çabası ön plandadır. İkinci olarak, bu araştırma esnek ve gelişmeye açık bir biçimde tasarlanmıştır ve bu da niceliğe dayalı bir araştırmanın önceden belirlenmiş ve tam anlamıyla yapılandırılmış tasarımıyla bir tezat teşkil etmektedir. Üçüncü olarak, dar kapsamlı ve indirgemeci bulgulardan ziyade, geniş kapsamlı ve bütüncül bulgulara erişilmesi hedeflenmiştir.

Derinlemesine mülakatta birincil veri toplama enstrümanı, pozitivist yöntemde ölçekler, anketler, soru formları ve bilgisayar programlarıyla iş gören anketörün tersine, araştırmacının kendisidir (Merriam 1988: 18). Mülakat yapan kişi, soğuk ve resmi olamaz, “açık bir cevabı hak etmek için kendisinden de bir şeyler vermelidir” (Sennet, 2005b: 51). Çünkü araştırmacı, deneğin yalnızca çok yakınındaki kimselere açabileceği, hassas olduğu ve bir anket uygulamasında karanlıkta kalacak olan konuların bilgisini elde etmeye çalışmaktadır. Araştırmacı, deneğin sistematik toplumsal tabiyet biçimlerine tabi olanlardan beklenen ihtiyatlılık, korku ve göze girme arzusu gibi nedenlerle güçlünün beklentilerine hitap edecek tarzda geliştirdiği kamusal davranış tarzını (Scott, 1995: 24) bertaraf etmek zorundadır. Fakat bu esnada görüşmenin yörüngesinden sapmaması için belli bir mesafeyi de korumalıdır. “Buradaki hüner, deneğin kendisini mikroskop altındaki bir böcek gibi hissetmemesini, aynı zamanda da toplumsal mesafenin korunmasını içerir” (Sennet, 2005b: 51).

### 1. 3. 2. Evren ve Örneklem

Türkiye Bankalar Birliği (TBB)'nin düzenli olarak yayımladığı “Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Bilgileri” başlıklı rapora göre, 2012 yılsonu itibariyle Türkiye’de 49 adet banka, 10 bin 234 şube ile faaliyet göstermektedir. Toplam çalışan sayısı 186 bin 120 olup, kadın çalışanlar 93 bin 258 kişi ile toplam çalışanların yüzde 50,1’ini oluşturmaktadır. Banka çalışanları öğrenim düzeylerine göre sınıflandırıldığında, ön lisans ve lisans eğitimi almış olan bankacılar 139 bin 461 kişi ile tüm kesimler arasında en yüksek oranı tutturmaktadır (yüzde 75). Bu kesimi 33 bin 842 kişi ile orta öğretim mezunları takip etmektedir (yüzde 18). Yüksek lisans ve doktora eğitimi almış bankacıların sayısı 11 bin 071 (yüzde 6) iken, ilköğretim mezunları bin 746 (yüzde 1) ile bu sınıflandırmada son sırayı almaktadır (TBB, 2013).

Dolayısıyla araştırmanın evreni, yani araştırma sonuçlarının genellenmek istediği elemanlar bütünü, ilköğretim mezunları hariç tutulursa, 184 bin 374 kişiden oluşmaktadır. Bu kesim, banka hiyerarşisindeki konumu ne olursa olsun (yönetici, yetkili, asistan veya servis görevlisi) araştırma evrenine dahil edilmiştir. Çünkü bu kesim, ana akım sosyolojide, bütünleşmiş bir emek sürecinde, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız, daha güvenilir ve daha ilgi çekici işleri yürüten “bilgi işçileri” olarak resmedilen kesimdir. (Greenbaum, 1997: 84; 1998: 138; Meiksins, 2003, 177) Henüz alt basamaklarda olanların, fiiliyatta her ne kadar yükselme olanakları sınırlı olsa da, pek çok bankada düzenli aralıklarla gerçekleştirilen yükselme sınavlarına katılma hakları bulunduğu ve ana akım sosyolojide bu kesimin eğitimleri sayesinde sözgelimi “er ya da geç, danışman ya da bölüm şefi” olma umudunu taşıdıkları varsayıldığı (Drucker, 2000: 183-184; Keyder, 2013) için, asistan ve servis görevlileri de araştırma evrenine dahil edilmiştir. Gördükleri iş herhangi bir yükselme umudu barındırmayan güvenlik görevlileri ve çağrı merkezi çalışanları ise bu evrene dahil edilmemiştir. Türkiye’deki bankalarda çalışan güvenlik görevlilerinin sayısına dair bir istatistik bulunmasa da, 10 bin 234 şubenin her birinde en az bir güvenlik görevlisi olduğu varsayılırsa, genel merkezler ve diğer banka operasyonları dahil edildiğinde bu rakamın 15 bin’e yakın olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte çağrı merkezi görevlilerinin sayısı Türkiye Bankalar Birliği’nin aynı adlı raporuna göre, 2013 yılı Temmuz ayı itibariyle 8 bin 87’dir (TBB, 2013). Çağrı merkezi çalışanları araştırma evrenine dahil edilmemiştir.

Çünkü literatürde, bu kesimin emek sürecinde yoğun bir Taylorizasyon'a tabi tutulduğu, dolayısıyla bu kesimde kafa ve kol emeği arasındaki ayrımın billurlaştığı, son derece kapsamlı bir teknik denetime maruz kaldığı ve emek gücünün değersizleştiği konusunda halihazırda güçlü bir mutabakat söz konusudur. (Sözgelimi, Callaghan ve Thompson, 2001; Bain, vd., 2002; Taylor ve Bain, 2005; Parlak ve Çetin, 2007; Akçay, 2008) Oysa bu çalışmanın amacı, bir bilgi işçisi olarak resmedilen ve bir kariyer mesleği yürüttüğü varsayılan profesyonellerin emek sürecindeki değişiklikleri sorgulamaktır.

Bu araştırmanın örnekleme, söz konusu evreni temsil yeterliliği kabul edilen yönetici, yetkili, asistan ve servis görevlilerini kapsayan otuz kişiden oluşmaktadır. Bu otuz kişinin on altısı kadın, on dördü erkektir. On bir kişi çeşitli düzeylerde yöneticilik tecrübesine sahipken, diğerleri, en azından kağıt üzerinde, mesleki hiyerarşide yükselme olanağına sahiptir. Yirmi yedi kişi halen aktif olarak çalışırken, üç kişi yakın dönemde emekliye ayrılmıştır. Mülakatlar Ankara ve İstanbul'da, dört farklı bankada çalışan kişilerle yürütülmüş, bu sırada kamu bankaları ile özel bankalar arasında bir ayrım gözetilmemiştir. Bunun sebebi, Türkiye'de finansallaşma sürecinde kamu bankalarının da tıpkı özel sektördeki muadilleri gibi sürekli bir yeniden yapılanma süreci içinde olmasıdır. Bu süreçte halihazırda kamu bankalarında çalışanlarının pek çoğu daimi statüden sözleşmeli statüye geçirildiği gibi, yeni işe alımlar ağırlıklı olarak kısa dönemli sözleşmeler temelinde gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte günümüzde kamu bankaları da tıpkı özel sektördeki muadilleri gibi çalışanlarını performans temelinde değerlendirmekte olup, banka hiyerarşisinde yükselmenin temel belirleyeni çalışma yılı değil, çalışanın etkinlik ve verimliliğidir. Bununla birlikte, iş koluna ve çalışma yaşamına dair bütüncül bir bakış açısı geliştirmek için zamana ihtiyaç olduğu gerçeğinden hareketle, katılımcıların tecrübe çitası mümkün olduğunca yüksek tutulmuştur. Katılımcılardan en uzun müddet bu sektörde çalışanı otuz yıllık bir tecrübeye sahipken, en az çalışmış olanı mesleğe adım atalı beş yılı geçmiştir.

Örneklemin seçiminde birbiriyle bağlantılı iki yöntem uygulanmıştır. İlk olarak belirlenen bankalardan mümkün olduğunca çok kişi bankalara gidilerek ve bireysel ilişki ağları kullanılarak görüşmeye davet edilmiş, çalışma saatleri izin verdiği ölçüde bu kişilerle Ekim 2012-Mart 2013 tarihleri arasında ikişerli ve üçerli gruplar halinde görüşülmüştür. Bu aşamada kimi katılımcılar bu tür bir araştırmaya katılmaya yatkın

olduğunu düşündükleri çalışma arkadaşlarını görüşmelere davet etmiş, ayrıca konuyla ilgili akademisyenlerin ilişki ağları devreye sokularak, katılımcıların sayısının mümkün olduğunca yüksek düzeyde tutulmasına gayret edilmiştir. Burada, araştırmanın amacı ve içeriği konusunda katılımcılara bilgi verilmiş, görüşmeler karşılıklı görüş alışverişi şeklinde geçmiştir. Bu görüşmelere toplam 44 kişi katılmıştır. İkinci olarak, bu görüşmelere katılanlar arasından konuyla ilgili, içten katılım gösteren ve sektör konusunda bilgili otuz beş kişiye bireysel görüşme talebi iletilmiş ve bunlardan 30 kişi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.<sup>4</sup>

### 1. 3. 3. Veri Toplama Aşaması

Mülakatlar Nisan 2013-Temmuz 2013 tarihleri arasında yürütülmüş, ortalama iki saat sürmüş ve katılımcıların izniyle ses cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler sırasında kimi özel bilgilerin aktarıldığı anlarda, istek üzerine kayıt cihazı devreden çıkarılmıştır. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş, halihazırda çalışmakta oldukları bankalar belirtilmemiş ve kendilerinden kod isimleriyle söz edilmiştir. İşe giriş tarihleri, çalışmakta oldukları birimler ve unvanlarından ele alınan konu açısından gerekli olduğu ölçüde ve onayları alınması koşuluyla söz edilmiştir. Mülakatlarda kullanılan derinlemesine görüşme soru yönergesinin kavramsal çerçevesi EK1’de sunulmuştur.

Görüşme mekanı olarak işyerleri tercih edilmemiştir. Çünkü ilk olarak, banka binasında gerçekleştirilecek bir görüşmenin yoğun emek süreci dolayısıyla sık sık kesintiye uğraması muhtemeldir. İkinci olarak, banka binasında bir görüşme gerçekleştirmek için banka yöneticilerinin izni gerekmektedir. Nitekim bir yönetici söz konusu izin konusunda zorluk çıkarmayacağını ifade etmesine rağmen, karşılığında bu görüşmeye kendisinin de katılması koşulunu öne sürerken, bir diğeri mülakat kayıtlarını görmeyi

---

<sup>4</sup> Niteliksel bir araştırmada örneklem, ele alınan konuda önemli bulunan hususların hemen hepsini veya büyük çoğunluğunu açığa çıkarmaya imkan sağlayacak denli geniş tutulmalıdır. Ancak çok geniş tutulduğu takdirde, ulaşılan veriler birbirini tekrarlamaya başlar ve gereksiz hale gelir. Bu aşamada, araştırmanın doygunluğa ulaştığı varsayılmaktadır. (Leech, 2005; Mason, 2010) Dolayısıyla bu çalışmada özgün bilgi aktarımının kendi sınırlarına ulaşmaya başladığı aşamadan sonra mülakatlara son verilmiş, otuz kişilik örneklem yeterli görülmüştür.

talep etmiştir. Oysa bu talepler, katılımcının dışarıda, samimi ve özel ifade mekanlarında ortaya çıkacak “gerçek benliğindense”, yöneticinin beklentilerine hitap edecek “örgütsel benliğini” yansıtmaması riskini içermektedir. Zira “‘Resmi benlik’, heyecanını ve katılımını gösterir. ‘Özel benlik’, çekincelerini ve eleştirilerini fısıldar” (de Gaulejac, 2013: 88). Dolayısıyla mülakatlar, çalışma saatlerinden arta kalan zamanda, iş çıkışında veya hafta sonlarında sahne arkasında, kafelerde ve evlerde gerçekleştirilmiştir. Nitekim Scott’a göre, “Oyuncuyla sahne arkasında, özellikle iktidar yüklü olan bu bağlam dışında konuşmadıkça ya da oyuncu sahnede birdenbire daha önce izlediğimiz gösterilerin yalnızca bir numara olduğunu açık açık ilan etmedikçe, gösterinin ne kadar yapmacık ya da dayatılmış olduğunu bilemeyiz” (Scott, 1995: 27). Görüşmek için seçilen mekanlar karşılıklı güven ilişkisinin kurulmasına katkıda bulunmuş, böylece araştırmanın “karşılıklı konuşma ve tartışmaya dayalı, birbirini etkileyen ve dönüştüren bir süreç” (Yücesan-Özdemir, 2009: 27) olarak gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Bununla birlikte derinlemesine mülakat yönteminin barındırdığı birtakım tuzaklar söz konusudur. İlk olarak, bu yöntem araştırmacıya uzun zamana mal olmakta ve yüksek maliyet gerektirmektedir. Bu yüzden araştırma sınırlı sayıda katılımcıyla yürütülmüştür. İkinci olarak bu yöntemle elde edilen verinin, tamamıyla konuşma ve benzeri iletişimsel eylemlere dayandığı için, bankalardaki emek sürecini tüm boyutlarıyla yansıtmaması mümkün olmayabilir. Nitekim reel olan ile bilinebilir ya da söylenebilir olan arasında birebir mütakabiliyet ilişkisi kurulması her zaman mümkün değildir (Bhaskar, 2013: 179). Bu yüzden bu araştırma, ulusal ve uluslararası finansal göstergeler, işgücü piyasasına ait istatistikler, banka raporları, kişisel dokümanlar ve eski bankacıların hatıratlarından elde edilen verilerle desteklenmiştir.

## 2. BÖLÜM

### “ÇALIŞMA”NIN TARİHSEL KÖKENLERİNDEN EMEK SÜRECİ TEORİSİNE: KURAMSAL VE KAVRAMSAL GELİŞİM

#### 2. 1. ANTİK DÖNEMDEN REFAH DEVLETİNE “ÇALIŞMA”NIN KISA TARİHİ

Nazi Almanya’sındaki ahlaki kayıtsızlığın ulaştığı boyutlara değindiği satırlarda Traverso, demiryolu ulaşımının idaresini kılı kırk yaran bir titizlikle yerine getiren memurlardan söz eder. Bu beyaz yakalılar, uç noktasına varmış bürokratik rasyonalitenin ürünüydü. Ne var ki asıl kaygı verici olan, hiçbirinin trenlerin rotası ve yolcularının akıbeti hakkında tek soru sormamasıydı. Oysa trenler Auschwitz, Treblinka ve Sobibor’a gidiyordu. (Traverso, 1999: 16-17) Yolcular bu kamplarda cezasını çekecek, askeri eğitim görecek, Nazi savaş makinesinin ihtiyaç duyduğu endüstriyel üretim için işe koşulacak ve yanı başlarındaki krematoryumdan yükselen dumanları içine çekecekti.

Bu kamplarda çalışma, memurlar açısından tıpkı demiryollarında çalışan meslektaşları gibi, bürokratik rasyonalitenin ulaştığı en uç noktalardan birini simgelerken, mahkumlar için “emek” sözcüğünün, “acı” ve “zahmet” anlamlarına gelen en eski kullanımlarına denk düşüyordu.<sup>5</sup> Nitekim, Antik Yunan’da tüm mekanik işler kölelerce yapılırken, bu türden bir çalışmanın zihni yabanılaştırdığına inanılırdı. Böylesi bir çalışmanın erdemli bir yaşamda yeri yoktu. (Mills, 1956: 215) Özgür yurttaşlar kendilerini asıl insani uğraşlar olan siyaset ve felsefeye adanmalıydı. Çalışma konusunda en önemli ayırım daima “hayvani bir ihtiyaç veya zorunluluk gereği çalışmakla, özgürce seçilip icra edilen, çalışmanın tek insani biçimi arasındaki ayırmı.” (Kumar, 1984: 5)

Hristiyanlığın eski dönemlerinde ise, çalışma, işlenen günahların karşılığında çekilen bir ceza olarak görüldü. Fakat artık “açığa vurulmamış bir yardımseverliğe, beden ve ruh sağlığına, miskinlikten doğan fenalıkları savuşturmaya” da hizmet ettiği

<sup>5</sup> Emek sözcüğü eski Fransızca ve Latince’de “zahmet” anlamını taşımaktadır. (Williams, 2007: 212)



düşünülmekteydi. (Mills 1956: 216) Ne var ki, bu dünya için çalışmanın kendi başına hala bir değeri yoktu. Ta ki, Protestanlığın yükselişine dek. En sonunda gündelik yaşamla din arasındaki bariyerleri yıkan Protestanlık oldu. Bu dönemde, “mesleğinde<sup>6</sup> şevk ve ciddiyetle çalışma, Protestan yaşam tarzının temel icabı haline geldi. Çalışma kutsal bir görevdi, inanç ve dindarlığın ifadesiydi [...]” (Kumar, 1984: 7) Nitekim *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu*’nda Weber, Kalvinizmden çıkmış olan İngiliz Püritenizmi için, çalışmanın, “her şeyden önce, yaşamın tanrı tarafından yazılmış kendi içinde amacı” olduğundan bahseder ve ekler: “Aziz Paulus’un ‘çalışmayan, yememelidir’ cümlesi herkes için geçerlidir. İşe karşı isteksizlik, kutsanmışlık durumunun eksikliğini işaretidir.” (Weber, 1999: 136) Bu anlayışın işçiler bakımından sonucu, “Havarilerin örneğine göre yaşayıp, müritlerin karizması ile donatılmış işine sadık” işçinin yüceltilmesiydi. (Weber, 1999: 153) Asketik Protestanlığın bundan sonraki rolü, bu bakış açısını derinleştirmekten ibaretti. Fakat Protestanlık bununla da kalmadı ve “işe karşı bu özel istekliliğin sömürsünü yasallaştırdı. İşverenin para kazanmasını da ‘meslek’ olarak nitelendirdi.” (Weber, 1999: 153)

17. yüzyıldan itibaren, “emek” sözcüğü giderek “zahmet” anlamından uzaklaştı ve “genel bir toplumsal etkinlik anlamı daha açık biçimde ve daha belirgin bir soyutlama anlamıyla ortaya çıktı.” (Williams, 2007: 213) Bu süreçte Locke, özel mülkiyet savunusuyla Adam Smith’in fikirlerine öncülük etti. Locke’un anlayışına göre, özel mülkiyetin çıkış noktası ve tüm ekonomik değerın kaynağı olan emek, “Adam Smith tarafından işlenerek, liberal ekonomik sistemin mihenk taşı haline geldi: çalışma şimdi ulusların zenginliğinin düzenleyici unsuruydu.” (Mills, 1956: 217) Nitekim siyasal iktisadın doğuşuyla, emek, sermaye ve toprağın yanında, üretimin bir diğer unsuru olarak görülmeye başlandı.

Siyasal iktisada kapsamlı bir eleştiri getiren Marx, üretken emeği diğer emek biçimlerinden ayırdı. “Bu ayırım, bir kişinin emek gücünün, üretim masraflarından fazlasına satılacak malların üretiminde kullanılması; ama emekçinin kazançların eşit dağılımının altında kazandığı ücretli emeğin sömürücü bir süreç olduğunu belirttiği için önemlidir.” (Lowes, 2012: 103) Çünkü “insanların faal çalışma kapasitesinin, meyveleri

<sup>6</sup> Meslek, İngilizce’de “calling” sözcüğüne tekabül eder. Fakat Weber’e göre, Protestanlıkta sözcüğün kökünde yatan “call” (seslenmek, çağırmak) anlamına bir gönderme vardır. Bu anlamda meslek, dini bakımdan “Tanrı tarafından verilen bir ödev” olarak yorumlanabilir. (Weber, 1999: 66)

kapitalistlerce mülk edinilebilecek bir emek sürecine dönüştürülmesi” kapitalist toplumda önemli bir sorun alanıdır. (Harvey, 1997: 145) Bunun nedeni, emek gücünün piyasada diğer tüm metalar gibi kolaylıkla alınıp satılmasına rağmen, emek sürecine insan olmasından ileri gelen belirsizliği de taşımasıydı. Bu belirsizlik, emek gücünün diğer metarlardan ayırt edici yönüydü. İşveren belli bir emek potansiyelini satın almıştı fakat bunu kar getirecek şekilde kullanmak istediğinde, bu arzusunu karşılayıp karşılayamayacağı kesin değildi. İşte bu boşluğu doldurmak için devreye işbölümü ve denetim ilişkilerini sokmaktaydı. Nitekim, Marx’ın analizinin gücü, “kapitalizmde işbölümünü bir bakıma doğal kabul eden veya üstün gören zihniyeti reddinde” yatıyordu. (Ellis, 2007: 27)

Oysa Durkheim, işbölümünü kendi çıkarları peşinde koşan bireyler arasındaki faydacı bir anlaşma olarak gören Spencer’a karşı, işbölümünü “toplumsal dayanışmanın biricik olmasa da ana kaynağı” olarak gören Comte’u alkışlarken, farklı bir anlayış ortaya koyacaktı. (Durkheim, 1994: 23) Çünkü Durkheim’a göre, “normal bir üretim tarzı, bir kurumda her çalışanın işinin işlevsel düzeyde koordine edilip birliğin sağlanmış olduğu bir biçimdi.” (Swingewood, 2010: 122) Ne var ki burası madalyonun sadece bir yüzüydü. Nitekim Durkheim *Toplumda İşbölümü*’nün son bölümlerinde, endüstriyel veya ticari krizler, emek-sermaye arasındaki çatışma ve bireyin topluluğa dönük isteklerindeki şiddetten doğan “istisnai” durumların yarattığı patolojiden bahsediyordu. (Durkheim, 1994: 291-328) Emek ve sermaye arasındaki çatışma, bu örneklerin belki de en çarpıcısıydı. Çünkü Durkheim, “Endüstriyel işlevler uzmanlaştıkça, dayanışmanın artmasından çok, artan sayıda mücadelenin daha acımasızca yaşandığını” düşünmekteydi. (Durkheim, 1994: 292) Oysa “Orta Çağlarda işçi her yerde efendisiyle yan yana yaşardı, aynı dükkanda, aynı tezgah üstünde aynı işi yapardı. [...] Her ikisi birbirinin neredeyse eşit idi, çıraklığını tamamlayan, en azından pek çok işkolunda, gerekli parayı bulduğu takdirde kendi işini kurabilirdi.” (Durkheim, 1994: 292) On beşinci yüzyılla birlikte ticaretin gelişmesiyle, bu birlik sarsılmaya başlamış ve büyük ölçekli sanayiyle birlikte işçi patronundan tam anlamıyla ayrılmıştı. Böylece “Her birey kendi işlevinden sorumlu olur ve işbölümü ilerlemeyi” doğururdu. (Durkheim, 1994: 293) Dolayısıyla Durkheim, sanayileşme ile onun ortaya çıkardığı bir dizi yeni kural ve rolü, toplumsal bakımdan bir ilerleme olarak görüyordu. İlerlemeyi ise, yeni işbirliği ve dayanışma biçimlerini ortaya çıkaran işbölümü temelinde ele almaktaydı. Her

halükarda, işyeri örgütlenmesinin bir kurallar ağına ve üzerinde uzlaşmış değerlere dayandırılması fikriyle, çağdaş sosyolojiyi derinden etkilemişti. (Thompson, 1989: 25)

Ne var ki on dokuzuncu yüzyıl sonunda, işyeri örgütlenmesinin istikrarını sağlayacak uyumlu işgücü, işçi ile patronun üzerinde uzlaştığı temel değerlerden ziyade, askeri örgütlenme modelinin kapitalizme uyarlanmasıyla hayat buldu. Nitekim Sennet'in ifadesiyle bunun, yani "[...] şirketlerin işleyişinin, herkesin bir konumunun olduğu ve her konumun tanımlanmış bir işleve denk geldiği ordulara gittikçe artan bir biçimde benzemesinin- analizini Max Weber'e borçluyuz." (Sennet, 2009b: 22) Weber, askeri disiplinde modern kapitalist fabrikanın ideal modelini görüyordu. "Bununla birlikte" diyordu, "fabrikadaki örgütsel disiplin tamamen rasyonel temeldedir. Uygun ölçüm metotlarının yardımıyla, bireysel işçinin optimum yararlılığı herhangi bir maddi üretim aracı gibi hesaplanır." (Weber, 1978: 1156) Bu süreçte, Amerikan kaynaklı "bilimsel yönetim" uygulamaları bu disiplin ve mekanizasyon vurgusundan son derece önemli sonuçlar çıkaracaktı. Çünkü böylece, "İnsanın psikolojik-fiziksel mekanizması tümüyle dış dünyanın taleplerine, aletlere, kısacası makinelere uydurulur, işlevselleştirilir ve birey kendi organizması tarafından belirlenen doğal ritminden mahrum kılınır." (Weber, 1978: 1156) Dolayısıyla birey, yeni bir ritme, yeni bir disipline alışmaya zorlanıyordu. Rasyonalizasyon süreci organizasyonun maddi donanımının merkezileşmesiyle uyum içinde yürüyor ve disiplin böylece giderek daha geniş bir alana nüfuz ediyordu. Bu alan bürokrasinin alanıydı ve ideal anlamda şu şekilde işliyordu: (1) Yasalar ve yönetmeliklerce belirlenmiş kurallar geçerlidir. Bu durum patrimonyalizmde geçerli olan, kişisel ayrıcalıklar ve bağışlanan ihsanlar temelindeki ilişkileri dışlar. (2) Hiyerarşik bir denetim ve kademelendirilmiş yetkiler söz konusudur. (3) Bürokrasinin yönetimi, yazılı belgelere dayanır. Bu nedenle, büyük miktarda yazıcı ve küçük görevli istihdam edilir. (4) Daire ya da büronun yönetimi esaslı bir uzmanlık eğitimi gerektirir. (5) Çalışma süresi kesin sınırlara tabi olsa da, resmi faaliyetler çalışanın tüm kapasitesini kullanmasını gerektirir. (6) İşyerinin yönetimi için belirlenen kurallar, hukuk, kamu yönetimi ve iş idaresini içeren özel bir teknik öğrenim sürecini gerektirir (Weber, 2004: 289-292). Bu alanda çalışanlar, belirli bir eğitim ve işe alınmak için gereken bir dizi sınava tabi tutulmaktaydı. Göreve bağlılığın ayırt edici özelliği ise, "feodal ya da patrimonyal ilişkilerde vassalın ya da müminin inancı gibi kişisel bir ilişki, tek bir kişiye bağlılık ilişkisi yaratmamasıdır. Çağdaş bağlılık duyguları, kişisel

değil işlevsel amaçlara adanmıştır.” (Weber, 2004: 293) Bu mekanizma içinde, çalışanların kişisel konumuna dair bir dizi özellik ortaya çıkmıştı: (1) Hiyerarşik kurallarla garantiye alınan sosyal itibar. (2) Bürokratik görevlere seçimle değil, atama yoluyla gelmek. (3) Ömür boyu iş güvencesi. (4) Yapılan işe değil, statüye göre derecelendirilmiş maaş. (5) Hiyerarşi içinde küçük, önemsiz ve düşük aylıklı görevlerden yükseklerine doğru bir kariyer imkanı. (Weber, 2004: 294-299)

1950’li yıllarda, beyaz yakalılara has işlerin endüstrileşmesinin sonuçları üzerine Weber’den ilham alan bir dizi çalışma boy verdi. Bunların en dikkat çekicilerinden biri olan *White Collar* (1951) adlı çalışmada C. Wright Mills, “Modern toplumu oluşturan üç büyük tabaka arasında muntazaman büyüyen sadece yeni orta sınıftır” derken, dönemin hakim görüşünü dile getiriyordu. (Mills, 1956: 63) Mills’in sınıflandırmasında bu üç büyük tabakadan “eski orta sınıf”, çiftçiler, iş adamları ve serbest profesyonellerden oluşurken, yeni orta sınıf, menajerler, ücretli profesyoneller, satış elemanları ve ofis işçilerinden oluşmaktaydı. Üçüncüsü ise, geleneksel sanayi işçileri sınıfıydı. Mills bu saptamasını üç eğilime dayandırıyor: “imalatta kullanılan makinelerin artan üretkenliği; dağıtım ağının büyümesi; ve koordinasyon skalasının büyümesi.” (Mills, 1956: 66) Ne var ki bu eğilimlerin ardında yatan rasyonalite, tıpkı Weber’in söz ettiği gibi, çalışan insanlar için daha fazla özgürlük anlamına gelmiyordu: “Marx’ın insanlar üzerinde yabancı bir güç olarak bahsettiği dünya piyasası, yerini pek çok alanda bürokratik işletmelere bıraktı. İnsanların ne zaman ve hangi hızla çalışacağını piyasa değil, merkezileşmiş idari kararlar belirliyor.” (Mills, 1956: 226) Mills’e göre, bu süreçte yeni ofis makinelerinin devreye girişiyle hem ofis hem de satış işleri makineleşmişti. Bu durum, beyaz yakalı işgücünün kendi içindeki ayrımı derinleştiriyor, personeli yeniden harmanlıyor ve vasıf düzeylerini düşürüyordu. Hatta, Mills’in deyiimiyle, “Rasyonel bürokrasilerin büyümesi, idari ve profesyonel düzeylerde bile çalışmayı fabrika üretimine benzetti.” (Mills, 1956: 227) Yönetimin mütemediyen körüklediği eğilimler, “makineleşme, daha ayrıntılı işbölümü, daha vasıfsız ve ucuz” işçilerin kullanımınıydı. (Mills, 1956: 227)

Mills’ten birkaç yıl sonra *The Blackcoated Worker* (1958) adlı kitabını yayınlayan Lockwood, ikisi sıklıkla bir arada anılmasına rağmen, makineleşmenin rasyonalizasyondan farklı bir süreç olduğunu öne sürmüştü. Lockwood, makinelerin

işgücü harcamalarını kısma amacını taşıdığını kabul ediyordu ama şu sözleri eklemek kaydıyla: “Ne var ki, sık sık yapıldığı gibi, makinelerin ofislerde kullanılmasının ofis çalışanın statüsünü fabrika çalışmasına indirdiğini savunmak mantıksızdır.” (Lockwood, 1966: 87-88) Çünkü Lockwood’a göre, “Modern ofis makinelerinin sınıflandırılması, makinenin esasen çalışanların halihazırdaki işlevlerini güçlendirmek ve desteklemek için kullanıldığını açıkça kanıtlar.” (Lockwood, 1966: 88) Aslında Lockwood, çalışanların yerine ikame edilebilecek bilgisayarları öngörebiliyordu fakat o gün için bunun gerçekdışı bir seçenek olduğunu düşünüyordu. Bu durumda ofis makinelerini günün koşullarına göre üç kısımda sınıflandırmıştı. İlk kısımda, hesap makinesi gibi, sürekli kullanılmayan fakat çalışanı sıkıcı hesap işlerinden kurtaran makineler yer almaktaydı. İkinci kısımda daktilo gibi, üzerinde uzmanlaşmayı gerektiren makineler bulunmaktaydı. Fakat bunlar çalışanın takdir hakkını sınırlamıyor, aksine işin süratini kendisinin belirlemesine imkan tanıyordu. Üçüncü kısımda ise, çalışanın tam anlamıyla aletin bir uzantısı haline geldiği teksir makinesi gibi makineler yer almaktaydı ki, Marx’ın modern fabrikaya atfettiği özellikleri bünyesinde barındıran makineler, bu üçüncü tarz makinelerdi. (Lockwood, 1966: 89) Sonuçta, makinelerin ofis işlerinin doğasını değiştirme olasılığı sınırlıydı. Yine de, “makinelerle ilgili çalışma prosedürlerinin rasyonalizasyonu, bilhassa kayıt işleri ve veri analizine sürekli bir talebin olduğu geniş ölçekli ve merkezi ofis birimlerinde fabrikadakine benzer toplumsal sonuçlar üretti.” (Lockwood, 1966: 89) Bu sonuçların ardında yatan etken, veri işlemekle uğraşan yarı vasıflı bir işgücünü doğuran ayrıntılı işbölümüydü. Böylece yarı vasıflı çalışanlar büyük gruplar halinde bir araya toplandı, idari personelden ve denetçilerden ayrıştırıldı, rutin ve sürekli başkaları tarafından disiplin altında tutulduğu işleri gördü, kazandığı ödüller sadece ürettiği maddi çıktılara göre belirlendi ve terfi imkanları son derece kısıtlandı. “Böylece,” diyordu Lockwood, “ofis çalışması, sosyal ve fiziksel bakımlardan fabrikaya son derece benzedi. İzolasyon hissi, kişiselliğin ortadan kalkması, çalışmanın makine tarafından belirlenen temposu, ürünün bütüncül doğasının imhası, bütün bunları tümü çeşitli derecelerde yeniden üretildi.” (Lockwood, 1966: 92) Lockwood yine de iyimserliğini korumaya devam etti. Çünkü ona göre, modern ofisin rasyonelleşme eğilimi çalışma ortamındaki tüm kişisel ilişkileri ortadan kaldıramayacaktı. Bu inancın bir dizi gerekçesi vardı: (1) Ofis işçileri, üretim aşamasında çalışan işçilere kıyasla çoğu alanda hala azınlıktaydı. (2) Ofisteki işbölümü

işçileri farklı birimlere dağıtmış, işin niteliği ve statüsüne göre farklılaştırmıştı fakat bu küçük gruplarda yönetimle kişisel ve işbirliğine yönelik bir çalışma sürdürülebilirdi. (3) Ofis çalışmasında ihtiyaç duyulan vasıflara dair evrensel bir kriter yoktu. Dolayısıyla, işgücü piyasasının etkileri ofis işçilerince pek hissedilmiyordu. (4) Ofis işlerinin mekanizasyonu, çalışmanın rasyonalizasyonunda önemli bir rol oynamıyordu çünkü bu uygulama o güne dek idari birimin büyüklüğüyle ve ofis çalışmasının kendine has nitelikleriyle sınırlıydı. (Lockwood, 1966: 95-96)

Lockwood'un temkinli iyimserliği çok geçmeden yerini yeni bir toplumun ve yeni bir işçi sınıfının doğuşunu müjdeleyen "yeni işçi sınıfı" tezine bırakacaktı. Bu tezin sözü konusu dönemde en kayda değer örneklerinden biri, Kerr ve arkadaşlarının *Industrialism and Industrial Man* (1960) adlı çalışmasıydı. Kerr ve arkadaşları, giderek gelişen teknolojinin "bu teknolojiyi işletecek daha vasıflı ve bilgili işçilere yönelik talebi kaçınılmaz hale getirdiğini" iddia etmekteydi. (Bradley vd. 2002: 114) Yeni toplumu tasvir ederken yola çıktıkları öncüller, ileride hakimiyetini ilan edecek yaklaşımın kusursuz bir portresiydi:

(1) Endüstriyalizm, kapitalizmin yerini almıştır. (2) Yeni teknoloji, artan vasıf ve sorumluluk düzeylerini gerekli kılar. (3) Teknolojik ve idari personelin giderek daha da büyük bir kesimi sınıf ilişkileri bakımından dönüşüm yaşamaktadır. (4) Yeni servet ve aylaklık [biçimleri], sefaletin yaygınlaşmasından çok refahın yaygınlaşması anlamına gelmektedir. (5) Açık protestolarda düşüş yaşanmaktadır. (6) Geleceğin 'öncülüğünü' yapan işletme yöneticileri ve insancıl bir yaklaşıma sahip olan profesyoneller, artık daha önemli roller üstlenmektedirler. (7) Devlet her yerde hazır ve nazırdır ve modern sanayi, bürokratikleşme talep etmektedir. (8) Sınıflar ebedidir. (9) Endüstriyalizme giden birçok yol mevcuttur. (10) Endüstriyalizm çoğulcudur ve iktidar da dağınmış bir niteliğe sahiptir." (Foster, 2008: 1011)

Kerr ve arkadaşlarının yaklaşımı, çok geçmeden, Blauner'in *Alienation and Freedom* (1964) adlı çalışmasıyla daha ileri bir aşamaya taşındı. Amerika'da matbaacılık, tekstil, otomobil ve kimya endüstrilerinde yürüttüğü çalışmalardan yola çıkan Blauner, yeni teknolojilerin ilk aşamada işgücünün yabancılaşmasını tetiklediği halde, süreç içinde "makinelere ve montaj hattına dayalı tekniklerin yerini bilgi temelli zanaat üretimine" bırakacağını ve yabancılaşmanın etkisini yitireceği sonucuna varmıştı. (Bradley vd. 2002: 114)

1970’li yıllarla birlikte bir dizi yazar “post-endüstriyel toplum” tezini ortaya atarak, çalışma ilişkilerinin geleceğine dair bu sarsılmaz iyimserliği körükledi. (Örn. Bell, 1974; Drucker, 1993) Bu tezin en tanınmış ismi, *The Coming of Post-Industrial Society* adlı çalışmasıyla Daniel Bell idi. Post-endüstriyel toplum, ideolojiden yoksun bir toplumdur ve esasen hizmet sektörüne dayanıyordu. Bu toplumda, önemsenen şey, ona göre, “ham adale gücü veya enerjisi değil, enformasyondur. Merkezi konumdaki kişi, post-endüstriyel toplum tarafından giderek artan düzeyde talep edilen vasıfları sağlayacak eğitimle donanmış olan profesyoneldir.” (Bell, 1974: 94) Bu toplum aynı zamanda, “toplumsal birimin bireyden ziyade topluluk olduğu, ‘komünal’ bir toplumdur.” (Bell, 1974: 95) Dolayısıyla ideal örgütlenme biçimi şöyle ifade edilebilirdi: “Bilimsel dünyanın, özellikle bir araştırma topluluğunun örgütlenmesi, bunun görünümüdür. Hiyerarşi ve eşgüdümünden çok, işbirliği ve karşılıklık [...]” (Mattelart, 2004: 62) Bell, bu toplumun geride kalan endüstriyel toplumdan farkını ise şu sözlerle dile getiriyordu: “Eğer bir endüstri toplumu, bir yaşam standardının alameti olan malların niceliğiyle tanımlanırsa, post-endüstriyel toplum günümüzde herkes tarafından arzulanan ve elde etmesi mümkün olan sağlık, eğitim, eğlence ve sanat gibi hizmetler ve konforla ölçülen yaşam kalitesi ile tanımlanır.” (Bell, 1974: 94) Bell bu tespiti sonucunda, çalışma olgusunu soyut bir kategoriye indirgemişti. Dolayısıyla bu tespit onu, “... yeni toplumun bundan sonra *labor theory of value*’yle değil, *knowledge theory of value*’yle [*emek değer kuramıyla değil, bilgi değer kuramıyla*] belirlendiği” kanısına götürmüştü. (Mattelart, 2004: 61)

Post-endüstriyel toplum tezinin popüler temsilcilerinden Drucker, bilimsel yönetim prensiplerinin sadık bir savunucusuydu. Drucker, sanayi devriminin ardından yaşanan süreci, “Prodüktivite Devrimi” olarak adlandırmaktaydı. Ona göre bu süreç, “75 yıl içinde proleterleri orta sınıf burjuvalar haline getirmiş, ellerine üst sınıflarinkine yakın bir gelir geçmesini” sağlamıştı. (Drucker, 1993: 34) İkinci Dünya Savaşı’nın ardından ise son bir aşama başlamıştı ki, Drucker’a göre bu aşama “Yönetim Devrimi”ne tekabül etmekteydi: “Bilgi artık son hızla, üretimin tek faktörü haline gelmekte, sermayeyi de emeği de yana itmektir. Bizim toplumumuza “bilgi toplumu” demek için herhalde zaman henüz erkendir [...] Ama toplumumuzun kapitalist ötesi bir toplum olduğu kesindir.” (Drucker, 1993: 34) Kapitalist ötesi toplumda artık işçi makinenin hizmetkârı değildi, aksine, “Bilgi işlerinde ve hizmet işlerinin de çoğunda (eğer varsa), makine,

işçinin hizmetinde” idi. (Drucker, 1993: 131) Nitekim bu aşamada yönetime düşen görev, çalışanların performansına katkıda bulunmayan bütün faaliyetleri devreden çıkarmaktı. Çünkü Drucker’a göre, “Performansı tanımlamak, uygun iş akışını saptamak, doğru ekibi kurmak ve konsantrasyonu işe ve başarıya yöneltmek”, bilgi ve hizmet işlerinde verimliliğin ön şartlarıydı. (Drucker, 1993: 133)

Post-endüstriyel toplum tezinin gündemi sarsmaya başladığı yıllarda, söz konusu iyimserliği körükleyen bir dizi toplumsal neden mevcuttu. Çünkü 1960’lı yıllar, işçi ve işveren arasında görece bir çatışma içerse de, savaş sonrası ekonomik büyümenin hala devam ettiği, “refah devleti”nin hüküm sürdüğü uzlaşma yıllarıydı. Bu uzlaşmanın dayanağı, ekonomik büyüme yıllarında elde edilen toplumsal kazanımlardı ve şu gibi gelişmelerin sonucuydu: “Maaşların az ya da çok hareketli ölçekte yükseltilmesi, sosyal güvenliğin gelişmesi, tazminat ödemenin yaygınlaşması, patron-sendika görüşmelerinin kurumsallaşması. (Bensaid ve Krivine, 2008: 73) Ne var ki kapitalizmin bu yükselen eğrisinin doruğunda patlak veren toplumsal patlamalar, bir radikalleşme dalgasını da beraberinde getirdi. İşçiler kendilerini “toplumsal gelişmemişliğin giderilmesini isteyecek durumda hissediyordu. Aynı zamanda, bu belirsiz dönemin sonunun geldiğini de seziniyordu. İş güvencesini ve sosyal güvenliğini tehdit eden kara bulutlar ufukta belirmeye başlamıştı.” (Bensaid ve Krivine, 2008: 73) Dünya çapındaki grevler dalgası çok geçmeden işyerlerinden sokağa taşıdı ve bu gelişmeler çok sayıda insanı ücretli emekçi olmanın anlamını sorgulamaya götürdü. (Dauvé ve Nestic, 2012: 114-115) Bunun sonucu, Marx’ın sadık takipçilerinin bile o güne dek üzerinde pek durmadığı, kapitalizmde çalışmanın doğasına dair tahlillerini içeren “emek süreci” analizinin yeniden gündeme gelmesi olacaktı.

## 2. 2. EMEK SÜRECİ TEORİSİ

### 2. 2. 1. Marx’ın Emek Süreci Analizi

Modern sosyolojinin Durkheim ve Weber gibi yükselen kapitalizmin ve devrimler çağının çalkantılarını yaşamış kurucu babaları için, emek süreci analizi bir aciliyet taşımıyordu. Onların yapıtlarının genel teması daha çok “modern sanayi devletine



uygun *otorite* biçiminin ne olduğu sorunuydu.” (Giddens, 2001: 91) Nitekim emek sürecinin doğası ve çalışanlar için doğurduğu sonuçlar üzerine kalem oynatan ilk sosyolog Marx olmuştur. *Kapital*'in birinci cildi, emek sürecine dair uzun bir analiz barındırır. Bu ciltte Marx, durmaksızın biriken ve yeni yatırım alanları arayan sermayenin, toplumdaki üretim süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü anlatır. “Bu dönüşüm kendisini çalışan nüfus açısından, öncelikle, her sanayi dalındaki emek süreçlerinin sürekli değişimi olarak ve ikincisi, emeğin meslekler ve sanayiler arasındaki yeniden dağılımı olarak ifade eder.” (Braverman, 2008:42) Bu süreçte, kartlar sürekli yeniden karılıp dağıtılsa da, emekçiler her hâlükârda, kapitalistin hesabına ve onun denetiminde çalışacaklardır.

“Ne var ki,” der Marx, emek sürecine dair satırlarının hemen başında, “Kullanım değerlerinin veya metaların kapitalistler hesabına ve kapitalistlerin denetimi altında üretiliyor olması, bunların genel özelliklerini değiştirmez. Bunun içindir ki, emek sürecinin, ilk önce, tüm belirli toplum biçimlerinden bağımsız olarak incelenmesi gerekir.” (Marx, 2011:181) Dolayısıyla Marx emek sürecini öncelikle, tarihsel koşullar ve toplumsal formasyondan bağımsız olarak ele alır. Bu aşamada Marx'ın altını çizdiği gerçek, en genel anlamıyla, insanın maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorunda olmasından başka bir şey değildir. (Mandel, 2008a: 48)

Marx için, çalışma “her şeyden önce, insanla doğa arasındaki bir süreçtir; bu süreçte, insan, doğa ile kendisi arasındaki madde alışverişini kendi çabasıyla yürütür, düzenler ve denetler.” (Marx, 2011:181) Bu süreçte insan, varlığını sürdürmek için “Doğanın sağladığı maddeyi kendi yaşamında kullanılabilir bir biçimiyle mülk edinmek üzere kendi canlı varlığının doğal güçlerini, kollarını ve bacaklarını, kafasını ve ellerini harekete geçirir.” (Marx, 2011:181-182) İnsan, bu sürecin aktif öznesidir, zihinsel ve bedensel yeteneklerini özgürce kullanır ve sonunda, “bu sürecin başında zaten işçinin imgeleminde, yani düşünsel olarak var olan bir sonuç ortaya çıkar.” (Marx, 2011:182) Kısacası, basit emek sürecinde işin kavranışı ve uygulanması uyum ve bütünlük içindedir.

Marx, “Emek sürecinin doğası” diye devam eder, “ilk olarak üretim araçlarını emek nesnesi ile emek araçlarına ya da daha yakından belirlenmiş olarak bir yanda hammadde, öbür yanda araçlar, yardımcı malzemeler vb.ne ayırır.” (Marx, 2011: 747)

Bunlar üretimin objektif koşullarıdır. Öte yanda ise, üretimin öznel koşulu bulunmaktadır, yani “faal emek yetileri, kendini amaca uygun olarak ifade eden emek gücü...” (Marx, 2011:747) Bu süreçte insanın kişisel faaliyeti, “emek aracı yardımıyla, emek nesnesi üzerinde daha başından amaçlanmış bir değişiklik gerçekleştirir. Süreç ürünle son bulur. Sürecin ürünü bir kullanım değeridir, biçim değişikliği ile insan ihtiyaçlarını gidermeye uygun hale getirilmiş bir doğal maddedir.” (Marx, 2011: 184) Sonuç olarak, Harvey’in ifadesiyle, “emek bir süreçtir; bir şeyi başka bir şeye dönüştürmektir. Ama emek kullanım değeri yapma sürecidir ve kapitalizmde bunun anlamı başka birisi için meta biçiminde kullanım değeri yapmak demektir.” (Harvey, 2012a: 133)

### **2. 2. 1. 1. Kapitalist Emek Süreci**

Kapitalist emek süreci, “emek gücünün işçi tarafından satıldığı ve işveren tarafından satın alındığı koşulları yöneten bir sözleşme ya da anlaşma ile başlar.” (Braverman, 2008: 77) Bu anlaşmanın gerçekleşmesi için gereken en önemli koşul, işverenin piyasada işgücünü satmaya hazır, özgür işçiyi bulmasıdır. Buradaki özgürlük Marx’a göre iki anlam taşır: “birincisi, bu kimse meta olarak kendi emek gücü üzerinde özgür bir kişi olarak tasarrufta bulunabilmeli, ikincisi, satabileceği başka metalar bulunmamalı, kendi emek gücünü gerçekleştirme için gerekli olan her şeyden yoksun, özgür olmalıdır.” (Marx, 2012a:171)

Görünürde işçi hiçbir zorlama olmaksızın, kapitalistle basit bir mübadele ilişkisi içine girmiştir:

“Emek gücü sahibi ile para sahibi, hukuken eşit iki özgür insan olarak pazaryerinde karşılaşmış, her iki taraf verdiğinin eşdeğerini almak için anlaşmıştır. İşçi para, kapitalist ise “bir kullanım değeri” elde etmek amacıyla bir sözleşmeye imza atmıştır. Kapitalistin eline geçen, yabancı bir emeği kullanma hakkıdır: “...nitelikleri belirli, belli işlere uygun vb.” bir emeğin kullanım hakkıdır bu ve sonuçta “Kapitalistin bu emeği ne yapacağı kimseyi ilgilendirmez.” (Marx, 2008:306)

Bu aşamada her şey liberal hak ve özgürlük anlayışına uygun bir biçimde işlemiştir.<sup>7</sup> Görünürde eşit ve adil bir mübadele söz konusudur. Oysa burada, Mandel’in ifadesiyle, tam anlamıyla gelişmiş bir kapitalist toplumu mümkün kılan “bir tür kurumsallaşmış zor (cebir)” söz konusudur. Bir kere kapitalist ve işçi arasında koşulların kurumsal eşitsizliği söz konusudur. “Kapitalist sürekli olarak emek-gücü satın almaya *mecbur* ediliyor değildir. Onu ancak kendisi için karlı olduğunda satın alır. Karlı olmadığına beklemeyi, işçileri işten çıkartmayı, hatta daha iyi günler gelene kadar fabrikasını kapatmayı tercih eder.” (Mandel, 2008a:61) Oysa ücretli emekçi olma tercihi, pek çok insan için, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarını diğer yollarla karşılama imkânlarının tükendiği anda devreye girer. Ücretli işçiler, örneğin, “... hane halklarının geçim, ipotek ve başka borç ödemeleri gibi acil ihtiyaçlarını karşılamak için ve gelecek konusundaki belirsizlik yüzünden paraya ihtiyaç duyar. (Saad-Filho, 2006b:45) Bununla birlikte mülkiyet ve üretim araçlarına erişim toplumun küçük bir bölümünün ayrıcalığıdır. Doğrudan üreticilerin çok büyük bir kısmı dışarıda bırakılmıştır ve bu toplumsal durum “hiçbir şekilde insanlar arasındaki ‘yeteneklerin ve eğilimlerin doğal eşitsizliğinin’ bir ürünü değildir.” (Mandel, 2008a: 64) Söz konusu durum, uzun bir tarihsel sürecin sonunda, üreticilerin üretim araçlarından ayrılarak, mülksüzleşmelerinin sonucudur. Üstelik “işçi kapitaliste emeğini değil *emek gücünü*, verili bir *zaman* süresinde çalışma kapasitesini satar. Bu emek-gücü kapitalizmde bir meta haline gelir.” (Mandel, 2008a:64-65) Nitekim Marx, emek gücünü, “insanın canlı varlığında mevcut olan ve onun herhangi bir kullanım değeri üretirken kullandığı fiziksel ve zihinsel yeteneklerin bütünü” olarak tanımlar. (Marx; 2011a: 170)

Emek gücünün değeri, onun nasıl kullanıldığı ile değil, onun üretimi, yani işçinin kendisini yeniden üretmek için harcadığı emek-zamanı ile belirlenir. (Marx, 2011: 172; 2008: 307–308) Çünkü birey, varlığını sürdürmek için belli bir miktarda geçim aracına ihtiyaç duyar. “Demek ki, emek gücünün üretimi için gerekli emek-zaman, bu geçim araçlarının üretimi için gerekli emek-zamana indirgenir; ya da, bir başka deyişle, emek

<sup>7</sup> Marx’ın *Kapital*’deki amacı, liberal siyasal iktisadı eleştirerek, kapitalizmin işleyişini açıklığa kavuşturmadır. “Bu yüzden” der Harvey, “klasik siyasal iktisatçıların kendi çerçevelerinde dahi büyük bir hata yaptıklarını göstermek için liberalizmin [...] tezlerini kabul etmeyi gerekli görmüştür. Bunun için kusursuz işleyen piyasaların ve gizli elin asla inşa edilemeyeceğini ve piyasanın daima siyasal güç tarafından çarpıtılmış olduğunu söylemek yerine, liberal ütopyacı kusursuz piyasa ve gizli el vizyonunu kabul ederek bunların herkese yararlı bir sonuç doğurmayacağını, aksine kapitalist sınıfı inanılmaz ölçüde zenginleştirirken işçileri ve diğer herkesi görece yoksullaştıracağını göstermiştir.” (Harvey, 2012a: 68)

gücünün değeri, sahibinin varlığını sürdürmesi için gerekli olan geçim araçlarının değeridir.”(Marx, 2011: 173) Mübadelenin amacı işçi açısından, dolaysız ihtiyaçlarını karşılamaktır, başlı başına mübadele değeri, zenginlik elde etmek değil. “Gerçi eline para geçer,” diye devam eder Marx, “ama salt geçer akçe işleviyle, salt kendisini yok edip kaybolan bir araç olarak. İşçinin mübadelede elde ettiği demek ki, mübadele değeri değil, zenginlik değil, ihtiyaç maddesidir; yaşamını sürdürmesi için, fiziksel, toplumsal vb. ihtiyaçlarını gidermesi için gereken nesnelere.” (Marx, 2008: 309) Bu yüzden Marx’a göre, “geçim araçlarının miktarı, çalışan bireyi çalışan birey olarak normal sağlık durumunda tutmaya yetecek kadar olmak zorundadır.” (Marx, 2011: 173) Emek gücünün değerini belirleyen, beslenme, barınma, giyinme gibi temel ihtiyaçlar, ülkeden ülkeye, farklı iklim ve diğer doğa koşullarına göre farklı farklıdır. Üstelik bu temel ihtiyaçların karşılanma tarzı, “büyük ölçüde bir ülkenin uygarlık düzeyine, başka şeylerin yanında esas olarak özgür işçiler sınıfının hangi koşullar altında ve dolayısıyla hangi alışkanlıklarla ve hangi yaşam beklentileriyle oluşmuş olduğuna bağlıdır.” (Marx, 2011: 173) Marx’ın söylediği, kısaca, “emekçi için kabul edilebilir yaşam standardı mefhumunun doğal, toplumsal, siyasal ve tarihsel koşullara göre de değiştiğidir.” (Harvey, 2012a: 120)

Her halükarda, “Bir kapitalist, işçileri kiraladığında, onların emek-gücünü belli bir süreliğine satın alır. Bu işlem tamamlanır tamamlanmaz, işçilerin zamanı, onlardan sözleşme çerçevesinde mümkün olduğunca fazla emek elde etmek isteyen kapitaliste aittir.” (Saad-Filho, 2006b: 46) Nitekim kapitalist emek süreci, emek gücünün kapitalist tarafından tüketilmesinden başka bir şey değildir. “Emek gücünün tüketim süreci” ise, Marx’ın ifadesiyle, “aynı zamanda, metaların ve artık değerın üretim sürecidir. Emek gücünün tüketimi, diğer herhangi bir metanın tüketimi gibi, piyasanın ve dolaşım alanının dışında tamamlanır” (Marx, 2011: 176). Bu alan, kapısında “iş olmayan giremez” yazan, emek sürecinin gerçekleştiği üretim alanıdır.

## 2. 2. 1. 2. Kapitalist Denetim

Marx'a göre, bu alanda gerçekleşen sürecin iki şartı vardır: İlki, işçinin kapitalistin denetimi altında çalışmasıdır. "Kapitalist, işin yöntemine uygun şekilde yapılmasına, üretim araçlarının gerektiği gibi kullanılmasına, dolayısıyla ham madde israfının önlenmesine ve emek araçlarının, işin zorunlu olarak sebep olacağından daha fazla eskiyip aşınmalarına dikkat eder." (Marx, 2011: 188) İkinci olarak ise, ortaya çıkan ürün, onu üreten işçinin değil, kapitalistin malıdır. Kapitalist, emek gücünün günlük, haftalık veya sözgelimi aylık kullanımı için ödeme yapar. Bundan sonra emek gücünün kullanımı, "diğer herhangi bir metanın, örneğin bir gün için kiraladığı bir atın kullanımı gibi, o gün için kendisine ait olur. Metanın kullanımı metayı satın alana aittir ve emek gücünün sahibi emeğini verirken, aslında sadece satmış olduğu kullanım değerini vermektedir." (Marx, 2011:188)<sup>8</sup> Burada kapitalist öncelikle "satılacak bir nesne, yani bir meta üretmek ister" fakat bu meta, "kendi üretimi için gereken metaların, yani meta piyasasından satın aldığı üretim araçlarının ve emek gücünün toplam değerinden daha yüksek bir değere sahip" olmalıdır. (Marx, 2011:189)

Kapitalist bu iki şartı emek gücünü organize etmek için kullanır ve bu sırada, "yalnızca bir kullanım değeri değil aynı zamanda bir meta, yalnızca kullanım değeri değil aynı zamanda değer ve yalnızca değer değil aynı zamanda artık değer" üretmek amacı güder. (Marx, 2011:189) Çünkü kapitalist emek süreci sadece kullanım değeri üretimiyle sınırlanamaz. Kapitalist için kullanım değeri, mübadele değeri yarattığı ölçüde anlam taşır. "Çünkü karın kökeni artık değerdedir ve kapitalistin rolü kar etmeye çalışmaktır." (Harvey: 2012a: 136) Kısacası, kapitalist üretim süreci iki ayrı sürecin birliğidir: emek süreci ve değerlendirme süreci. İlkinde emek gücü kullanım değerleri üretirken, ikincisinde kendi değerini aşan ek bir değer üretir. (Marx, 2011: 189; 2011b: 757) Emek süreci bu anlamda, "yalnızca değerlendirme sürecinin aracıdır ve değerlendirme süreci bu haliyle özünde artık değer üretimi, yani karşılığı ödenmemiş emeğin nesnelleşme sürecidir." (Marx, 2011: 757) Bu süreçte ortaya çıkan artık değer ise, basitçe, "Üretim sürecinde emek tarafından üretilen yeni değer ile emek gücünü yeniden üretmenin maliyeti (ya da emek gücünün değeri) arasındaki fark" olarak tanımlanabilir. (Mandel, 2008b: 777)

<sup>8</sup> Harvey, Marx yabancılaşma terimini burada doğrudan kullanmamasına rağmen, bu iki şartın, "... emekçinin hem emeğe hem de ürüne olan yaratıcı potansiyelden tümüyle yabancılaşması" anlamına geldiğini söyler. (Harvey, 2012a: 135-136)

Kısacası, “emekçilere emek gücünün değeri ödenir, hepsi bu kadar. Sonra kapitalist onları öyle bir şekilde çalıştırır ki, kendi emek güçlerinin değerini yeniden üretmekle kalmaz, aynı zamanda artık değer üretirler.” (Harvey, 2012a: 140)

Marx, kapitalist denetimin artık değer elde etmedeki rolünü vurgularken, “Bu gücün” der, “ortalama düzeyde zorlanarak, toplumsal olarak alışılmış yoğunluk derecesinde harcanması gerekir. Kapitalist, bir saniyenin bile boş geçmemesi için bütün dikkatini harcar. Emek gücünü belli bir zaman süresi için satın almıştır... Soyulmak istemez.” (Marx, 2011: 198) Kapitalist aynı zamanda kendisine ait bir ceza yasası tanzim eder ve buna dayanarak “hammaddenin ve emek araçlarının amaç dışı kullanımına izin verilemez; çünkü israf edilen malzeme veya emek araçları, gereksiz yere harcanmış maddeleşmiş emeği temsil eder ve dolayısıyla ürünün parçası sayılmaz ve değerine eklenmezler.” (Marx, 2011: 198)

Böylece, “Emek süreci, değerlendirme sürecinin, sermayenin öz değerlendirme sürecinin – artık değer imalinin – aracı haline gelir. Emek süreci sermayenin boyunduruğu altına girer... :sermayeci ise, yönetmen, yönetici olarak sürece dahil olur.” (Marx, 2011: 782)<sup>9</sup> Sermayenin emek gücünün denetimini ele geçirmesi, Marx’ın ifadesiyle, “başlangıçta [...] sadece, işçinin kendisi yerine kapitalist için ve dolayısıyla kapitalistin emrinde çalışmasının biçimsel bir sonucu olarak” görülür. (Marx, 2011: 322) Oysa “Çok sayıda ücretli işçinin el birliği içinde çalıştırılmaya başlaması ile birlikte sermayenin emek üzerindeki komutası, bizzat emek sürecinin yürütülebilmesi için bir zorunluluğa, gerçek bir üretim koşuluna dönüşür.” (Marx, 2011: 322) Bu durum, Marx’ın sermayenin emek üzerinde kurduğu ‘biçimsel ve gerçek boyunduruk’ arasında yaptığı ayrımı gündeme getirir. (Mandel, 2008a: 119; Harvey, 2012b: 171)

<sup>9</sup> Emek gücünün artık değer üretebilmesinin yanı sıra, hatta Braverman’ın ifadesiyle, ondan daha da önemli yeteneği, bu süreçte “ona sonsuz bir uyum gösterebilme özelliği kazandıran ve kendi verimliliğini artırmasının toplumsal ve kültürel koşullarını üreten zeki ve amaçlı emek olma niteliğidir. Böylelikle ürettiği artık ürün sürekli büyütülebilir.” (Braverman, 2008: 80) Bu yetenek, aynı zamanda kapitalistin karşısına çıkan en önemli sorunun da kaynağıdır çünkü emek gücü doğasında bir belirsizlik barındırır. Emek gücünü satın alan kapitalist, ondan ne kadar fayda sağlayabileceğini tam olarak kestiremez. “Satın aldığı şey potansiyel olarak sonsuzdur, ama kendi gerçekleşmesi içinde, işçilerin öznel durumu tarafından, geçmişleri tarafından, çalıştıkları genel sosyal koşullar tarafından olduğu kadar işletmenin özel koşulları ve çalışmanın teknik düzenekleri tarafından da sınırlanmıştır.” (Braverman, 2008: 81) Bu durumda emek gücünü yönlendirme, denetleme ve düzenleme işi, sermayenin en önemli sorumluluklarından biri haline gelir.

Nitekim “biçimsel boyunduruk”, emekçinin “yaşamak için emek gücünü satmaya zorlandığı andan itibaren ortaya çıkar.” (Harvey, 2012b: 171) Bu süreçte, eskiden bağımsız olarak çalışan köylü ve tek tek müşterilere bağımlı olan zanaatçının yerini “sermayecinin şahsında sürekli bir maaş mutemedine sahip olanlar” alır. Kapitalist bu andan itibaren “iş gününü sınırsız ve hiçbir kayıt tanımayan bir şekilde” uzatmaya uğraşır. (Marx, 2011: 290)<sup>10</sup> Böylece elde edeceği artık değeri artırmaya çalışmaktadır, ki Marx, çalışma saatlerinin uzatılmasıyla elde edilen artık değeri, “mutlak artık değer” olarak adlandırır. (Marx, 2011: 308) Mutlak artık değer, bir diğer ifadeyle, “iş gününün işçinin sadece ücretinin eşdeğeri değeri ürettiği saat sayısının ötesine uzatılmasıyla” ortaya çıkar. (Mandel, 2008b: 41) Ne var ki, “ emek sürecinin süresinin uzaması, işin daha sürekli ve ilgili sermayecinin gözü önünde daha düzenli hale gelmesi, gerçek emek sürecinin kendisinin, gerçek çalışma tarzını kendi başına değiştirmez.” (Marx, 2011: 783-784) Çünkü emekçi hala “kendi geleneksel yetenekleri ve kullanılan yöntemler üzerinde” önemli bir kontrole sahiptir. (Harvey, 2012b: 172) Emek süreci bu aşamada, “teknolojik açıdan bakıldığında eskisi gibi devam eder, yalnız şimdi sermayeye tabi emek süreci olarak.” (Marx, 2011: 788)

Sermayenin emek üzerinde “gerçek boyunduruğu” ise, “üretim tarzının kendisinde, emeğin üretkenliğinde ve sermayeci ile işçi ilişkisinde tam –ve sürgit ilerleyen ve yinelenen- bir devrim” ile ortaya çıkacaktır. (Marx, 2011: 796) Gerçek boyunduruk, “bilim ve makinelerin dolaysız üretime uygulanması” veya daha açık bir ifadeyle, “emek sürecinin gerçek doğasını ve gerçek koşullarını dönüştüren” bir üretim tarzının, kısacası kapitalizmin olgunlaşması ile ortaya çıkar. (Marx, 2011: 796) Bu süreçte kapitalist, emek üretkenliğini artıracak teknik ve organizasyonel biçimler vasıtasıyla, “görelî artık değer” elde eder. Emek üretkenliğinde artış, Mandel’in ifadesiyle, “işçinin ücretinin eşdeğerini iş gününün daha kısa bir bölümünde üretmesine ve böylece iş

<sup>10</sup> “İş günü,” der Marx, “24 saatlik tam günün, emek gücünün yeniden işe koşulabilmesi için mutlak gerekli birkaç dinlenme saati çıktıktan sonraki kısmıdır. Şurası, daha baştan, apaçık bellidir: işçi bütün hayatı boyunca emek gücünden başka bir şey değildir; bunun için de, kendisinin kullanılabilir bütün zamanı, hem doğal nedenlerle hem de hukuken emek-zamandır, yani sermayenin değerlenmesine aittir. İnsanın insan haline gelmesi, ruhen gelişmesi, toplumsal işlevlerini yerine getirmesi, fiziksel ve ruhsal yaşam güçlerini özgürce kullanması için gereken zaman ve hatta Pazar gününün dinsel tören zamanı... tam anlamıyla safstadır!... Emek gücünün hayatının ne kadar süreceği sermayenin umurunda bile değildir. Onu ilgilendiren biricik şey, bir günde harekete geçirilebilecek azami emek gücüdür. Sermaye, bunu elde etme hedefine, emek gücünün yaşam süresini kısaltarak varır; tıpkı, açgözlü bir çiftçinin daha fazla ürün almak için toprağın verimliliğini sömürmesi örneğinde olduğu gibi.” (Marx, 2011: 259-260)

gününi uzatmaksızın artık değerin artırılmasına imkan tanır.” (Mandel, 2008b: 41)<sup>11</sup> Bu durumda, üretkenliği artırmak için yapılan şey basitçe, iş yoğunluğunun yükselmesinden başka bir şey değildir. Ne var ki, teknik ve organizasyonel bakımdan yeniden yapılandırılan işyerlerinde, işçinin vasıfları olduğu gibi kalmaz. Çünkü “Üretim süreci bir bütün olarak görüldüğünde, işin daha küçük parçalara bölünmesi ve her parçayı uzmanlaşmış işçilerin yapması imkanı doğar.” (Harvey, 2012a: 194) Bu süreçte işçinin bilgi, görüş ve iradesinin ikinci plana atıldığı giderek artan bir uzmanlaşma ve iş bölümü ile “Önemli miktarda vasıfsız işçiyi içermek üzere vasıf, eğitim ve ücrete dayalı bir hiyerarşi ortaya çıkar.” (Thompson, 1989: 45)<sup>12</sup>

Böylece, emek sürecinde zihinsel güçlerin el emeğinden ayrılması mümkün olur. “Yaptığı iş içeriksizleşmiş olan bireysel makine işçisinin özel hüneri,” der Marx, “makine sisteminde bir araya gelip birleşen ve bu sistemle birlikte “patron” un (*master*) kudretini meydana getiren bilim, muazzam doğa güçleri ve yığınsal toplumsal çalışma karşısında, küçücük bir yan unsur halinde kaybolur.” (Marx, 2011: 404) Bu süreçte işçi, teknik olarak emek araçlarının ritmine bağımlı duruma gelir. Bir başka deyişle, eskiden emek araçlarını kullanan işçiyken, artık emek araçları işçiyi kullanmaya başlar. İşçi gittikçe artan oranda kapitalist ile ve onun temsilcilerinin ‘despotik’ kontrolüne maruz kalır. Nitekim işçinin teknik bakımdan emek aracının işleyişine tabi oluşu, işyerinde bir kışla disiplini yaratır; “bu disiplin, eksiksiz fabrika rejimine dönüşür ve daha önce sözü

<sup>11</sup> İş günü her ne kadar uzatılsa da belli sınırlara tabidir. Marx, iş gününün üst sınırının iki belirleyicisi olduğunu söyler: “Bunlardan biri, emek gücünü fiziksel bakımdan sınırlar. Bir insan 24 saatlik bir gün boyunca ancak belli bir miktarda yaşam gücü harcayabilir... Günün bir kısmında gücün dinlenmesi, uyuması gerekir; insanın, günün bir diğer kısmında gidermesi gereken yemek yemek, yıkanıp temizlenmek, giyinmek vb. başka fiziksel ihtiyaçları vardır. Bu fiziksel sınırlar dışında, iş gününün uzatılmasının önünde manevi sınırlar bulunur. İşçinin, genişlik ve sayıları genel uygarlık düzeyi ile belirlenen ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını giderebilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Bu nedenle iş günündeki değişimler, fiziksel ve toplumsal sınırlara tabidir. (Marx, 2011: 229-230) Nitekim Marx Kapital’de, işçi sınıfının normal işgününü kısaltmak için verdikleri mücadelelere uzun bir bölüm ayırmıştır. Dolayısıyla bu noktada artık değer miktarını artırmanın bir diğer yolu olarak emek sürecinin teknoloji yardımıyla yeniden organize edilmesi gündeme gelir.

<sup>12</sup> Marx, modern sanayinin gelişimini el zanaatları, imalathane (manifaktür) ve fabrika dönemlerine ayırır. Ona göre, tam otomasyona geçmiş bir fabrikada, işçiler arasındaki temel ayrım, “fiilen iş makinelerinin başında çalışan işçiler... ile bu makine işçilerinin çırakları... arasındaki ayrımdır... Bu ana sınıfların yanında işleri makinelerin tamamını kontrol etmek ve sürekli olarak bunları onarmak olan mühendisler, teknisyenler, marangozlar vb. gibi sayıca önemsiz bir personel yer alır. Bu, kısmen bilimsel eğitim görmüş kısmen zanaatçı olarak yetişmiş kimselerden meydana gelen, diğerlerinin dışında ve onlara sadece eklenen, daha üstün bir sınıftır. Bu iş bölümü, tümüyle teknik bir iş bölümüdür.” (Marx, 2011: 402)



edilmiş olan gözcülük işini ve aynı zamanda el işçileri ile iş gözcüleri arasındaki bölünmeyi, sıradan sanayi erleri ile sanayi astsubayları arasındaki bölünme düzeyine ulaştırır.” (Marx, 2011: 405)

Sonuç olarak, emek süreci Marx için, tarih boyunca ortaya çıkmış tüm üretim tarzlarının işleyişini anlamak açısından hayati önem taşır. Emek süreçlerinde yaşanan kurumsal ve teknolojik değişimler ile bunların çalışanlar üzerindeki etkisi onun kapitalizm analizinin temel taşlarından. Dolayısıyla Marx, emek sürecine işyerindeki kurumsal ilişkiler ve teknolojik yeniliklerin ötesinde bir anlam yükler. Çünkü bu süreç, en geniş anlamda toplumsal ilişkilerin üretildiği ve yeniden üretildiği siyasal bir alandır. Sözelimi, Marx için, “kapitalizmde, işçiye emek sürecinde dayatılan itibarsızlaşma, emekçinin yoksullaşması ile en azından düşük ücretler ve yüksek sömürü oranları kadar alakalıdır.” (Harvey, 2012b: 173) Çünkü emek gücü, içinde barındırdığı “tarihsel ve manevi” unsurlar sayesinde diğer metalden farklıdır. Bu meta, çalışma zamanını ve yöntemini kendisi belirlemek ister. Üstelik bu metanın, Marx’ın deyişiyle, “yüksek doyumlardan pay almak, çıkarları uğruna mücadele vermek, gazete okumak, konferanslara katılmak, çocuklarını eğitmek, zevklerini geliştirmek vb. gibi, kendisini köleden ayırt eden tek faktör olan uygarlık payından nasibine düşeni almak gibi dertleri de vardır.” (Marx, 2008: 312-313) Oysa kapitalist kendisinden, iş yerini yaşamının merkezine koymasını ve sıkı bir tempoyla işe koyulmasını istemektedir. Emek süreci bu yönüyle toplumdaki sınıf karşılaşmalarının kendisini en net biçimde ortaya koyduğu alanlardan biridir.

### 2. 2. 2. Braverman: Emek Sürecine Dönüş

Marx’ın 1860’lı yılların ortalarında tamamladığı *Kapital*’in ilk cildinin ardından takipçileri, önemli bir istisna dışında, emek süreci analizini derinleştirmeye yeltenmediler.<sup>13</sup> Yirminci yüzyılın büyük bölümünde, Marksistlerin ilgisi giderek,

<sup>13</sup> Bu konuda tek istisna, Gramsci’nin “*Amerikanizm ve Fordizm*” adlı makalesidir. Gramsci’nin analizi, Forgasç’ın ifadesiyle, “Detroit’deki Ford Motor Şirketi’yle ilgili üretim örgütlenmesi ile emek sürecine, yani kitlesel üretime ya da seri üretime odaklanır... Gramsci, içinde Fordizmin işlediği zor ve rıza çerçevesiyle ilgilenir: özgür işçi sendikalarının dışlanması, ‘yüksek ücret’ teşvikleri, ‘iyi bir ahlaki duruşa sahip işçilerin tutulması, çalışma saatleri dışında işçilerin yaşamının gözetilmesi... Gramsci ayrıca

“kapitalizmin altta yatan içsel yapısı ve işçinin bu yapı içindeki konumu üzerine değil, kapitalizmin çeşitli konjonktürel etkileri ve krizleri” gibi konulara yöneldi ve “Özellikle de, üretim tarzının eleştirisi, yerini, kapitalizmin bir bölüşüm tarzı olarak eleştirisine bıraktı.” (Braverman, 2008: 43) Braverman emek süreci konusundaki suskunluğun sebeplerini şöyle sıralar: (1) Marx’ın çalışmasının güncel emek süreçlerini açıklamak bakımından halen geçerli ve yeterli olduğu kanısı. (2) Yüzyılın büyük olaylarının, dünya savaşları, devrimler, faşizmin yükseliş ve çöküşü, kapitalizmin 1930’lardaki büyük krizi ve ardından yeniden toparlanarak istikrara kavuşması gibi gelişmelerin analitik çalışmalara hakim olması. (3) Savaş sonrası ekonomik büyüme döneminde yükselen ücretler, sosyal güvenlik uygulamaları, sendikaların kurumsallaşması gibi gelişmelerin etkisiyle işçi sınıfının sisteme uyum göstermesi ve çalışma ilişkilerinde belli bir uzlaşma dönemine girilmesi. Dolayısıyla, modern emek süreci örgütlenmesinin kaçınılmaz olduğu kanısının yerleşmesi. (4) Sovyetler Birliği’nde kapitalist sanayileşme modelinin aynen taklidiyle, kapitalizmin emek organizasyonu ve emek yönetiminin Marksistler için de kabul edilebilir hale gelmesi. (Braverman, 2008: 42-45)

Emek süreçlerinin doğasına dair bu suskunluk döneminin son bulması için 1960’lı yılların ortalarını beklemek gerekecekti. Nitekim söz konusu yıllarda yaşanan radikalleşme dalgasından işyerleri de nasibini alacaktı. Sanayi döngüsünde geleneksel olarak görülen krizler ve durgunlukların zayıfladığı bu dönemde hoşnutsuzluklar, “en azından kısmen, kapitalizmin istihdam sağlama konusundaki yeteneksizliğinden ziyade sağladığı istihdam; üretken süreçlerin çöküşünden ziyade bu süreçlerin en ‘başarılı’ hallerinin yarattığı ürkütücü etkiler üzerinde yoğunlaşıyordu.” (Braverman, 2008: 46) Bir diğer deyişle, eskinin istihdam talebi yerini sıkıcı, kendini tekrarlayan, sıkı denetim altındaki çalışmadan özgürleşme talebine bırakmıştı. Bu dönemi açıklarken, “Çalışmanın örgütlenmesi” der Burawoy, “radikalleşmeye en son kapılan alanlardan

---

‘bilimsel yönetim’ teknikleriyle... ve Taylor-Ford sistemini mümkün ve başarılı kılan ‘Amerikanizmin’ siyasal ve toplumsal içeriğiyle de ilgilenir.” (Forgacs, 2010: 341-342) Gramsci’ye göre, Amerika eski kıtadan farklı olarak, “devlet memurlarının ve aydınların, rahip sınıfının ve toprak sahiplerinin” yanı sıra, “korsancasına ticaretin ve profesyonel ordunun ürettiği pasif bir çökelti yığını” ile uğraşmak zorunda kalmamıştır. (Gramsci, 2010: 344) Bu durum sanayi ve ticaretin sağlam temeller üzerinde gelişmesinin yolunu açmıştır. Nitekim “Tarihsel evrimin zaten ussal kıldığı ön koşullar var olduğu için,” der Gramsci, “güç (işçi sınıfı sendikacılığını teritoryal bir temelde yıkarak) ile iktidarın (yüksek ücretler, çeşitli sosyal kazanımlar, oldukça incelikli bir ideolojik ve siyasal propaganda) ustalıkla bir araya getirilmesi yoluyla üretimi ve emeği ussallaştırmak ve böylelikle ülkenin bütün yaşamının üretim etrafında dönmesini sağlamak görece kolaydı. Burada hegemonya fabrikada doğar ve hükümünü icra etmek için çok cüzi miktarda profesyonel siyasal ve ideolojik araçlara gereksinme duyar.” (Gramsci, 2010: 345)

birisiydi fakat dalga vurduğunda belki de diğer herhangi bir alana kıyasla en derin dönüşümleri yaşayanı olmuştu.” (Burawoy, 2008: 376-377)

Nitekim Braverman’ın 1974 yılında yayınlanan “*Emek ve Tekelci Sermaye*” adlı çalışması, dönemin eleştirel ruhunu yakalayarak bütün bir emek tarihi ve çalışma sosyolojisi alanını derinden etkiler. *Emek ve Tekelci Sermaye*’nin tetiklediği emek süreci tartışması, “sosyal bilimlerde çalışmanın örgütlenmesine dair eleştirel yazına taze bir soluk getirirken” (Spencer, 2000: 223), bu çalışmaların odağı “yeniden, vasıf kavramının doğası ve vasıflı emeğin gözle görülür düşüşü, çalışanların denetlenmesi için yöneticilerin uyguladıkları stratejiler ile bu stratejilere çalışanların gösterdiği direnişin kapsamı ve doğası” gibi konulara doğru yönelir. (Meiksins, 1994: 45) Burawoy, *Emek ve Tekelci Sermaye*’nin entelektüel alanda doldurduğu boşluğa değinirken, bu kitaba yönelik ilginin “profesyonel sosyolojinin Amerikan toplumuna dair coşkuyla dillendirdiği toplumsal dengeye dair konsensüs teorisi ve toplumsal süreçlerin tarih dışı algılanışına yönelik derin bir tepkinin bir parçası” olduğuna değinir. (Burawoy, 2008: 376) *Emek ve Tekelci Sermaye* bu bakımdan, “bir anlamda işyerinin ampirik ve teorik bir nesne olarak ele alınmasına doğru basit bir geri dönüşe işaret eder, fakat aynı zamanda, çalışmaya sermaye ve emek arasındaki çatışmayı merkeze alan daha geniş bir siyasal iktisat bağlamında bakmanın bir yöntemini”de sunmaktadır. (Thompson ve Smith, 2001: 40) Nitekim, “Braverman’ın analizi, Marx’ın kategorilerinin güncellenmiş halini, çalışma hayatına egemen akımların açıklanmasıyla birleştirerek daha sonraki tartışmalarda merkezi bir rol oynamıştır.” (Thompson, 1989: 67)

Braverman’ın çalışması, Marx’ın sanayi kapitalizminde emek süreci teorisinden yola çıkar. Bu toplumda işçiler, olası alternatiflerin yokluğunda, ekonomik bakımdan baskı altındadır ve emek güçlerini sürekli kar etme baskısı altındaki işverenlere kiralamak zorunluluğu duyar. Ne var ki bu eşitsiz bir ilişki biçimidir. Nitekim Braverman çalışmasını kaleme alırken ki amacının, “sermaye birikiminin emek sürecine hakim olma ve onu biçimlendirme yöntemini” ele almak olduğunu ifade eder. (Braverman, 2008: 78) Braverman’a göre, kapitalist emek sürecinin tarihi, çalışmanın sürekli olarak değersizleşmesinin tarihidir. *Emek ve Tekelci Sermaye*’nin temel tezi, bununla bağlantılı olarak, “kapitalizmin gelişmesi ile birlikte yalnızca mavi yakalı çalışmanın değil, beyaz

yakalı çalışmanın da değersizleşmesi, işin değersizleşmesi, işgücünün niteliksizleşmesi, kısaca ve bilinen adıyla ‘vasıfsızlaşma’dır.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 25) Vasıfsızlaşma, işyerinde giderek artan denetimle baş başa yol alır. Öyle ki, “Sermaye, denetim gücünü kullanarak işi vasıfsızlaştırır ve ucuzlatır; ucuzlayan ve vasıfsızlaşan emeğin denetimi artar.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 25)

“*Emek ve Tekelci Sermaye*’de Braverman, yeni teknolojinin sıkıcı, rutin ve pis işleri ortadan kaldırarak yerlerine ilgi çekici, davetkar ve temiz olanlarını geçirdiği iddiasına karşı teorik ve ampirik bir temel sunar. (Zimbalist, 1979: xi) Nitekim Braverman, vasıfsızlaşma tezini özellikle 1960’lardan itibaren genel kabul görmeye başlayan “yeni işçi sınıfı” tezinin bir eleştirisi olarak ortaya atmıştır. Braverman’a göre, bu tür kavramsallaştırmadan yola çıkan analizlerde, yeni işçi sınıfı “üretim ve yönetime yönelik uzmanlaşmış bilgi için bir depo görevi gören mesleklerden kimseleri içerir: Mühendisler, teknisyenler, bilim insanları, alt düzey yönetim ve idare yardımcıları ile uzmanlar, öğretmenler vs.” (Braverman, 2008: 55) Ne var ki bu analizler, “tüm çalışan nüfusu incelemek ve onun nasıl değiştiğini öğrenmekten ziyade, istihdamın tek bir parçasını yaptıkları çözümlerinin yegâne odak noktası haline” getirmektedirler. (Braverman, 2008: 55) Bu kavramsallaştırmada “yeni işçi sınıfı” eğitilmiş emek’tir, “daha iyi ücret almakta, bir ölçüde ayrıcalıklara sahip bulunmaktadır vs. bu tanıma göre, kol emeği, mesleklerde yaşanan gerçek değişimler ve bu tür emeğin çeşitli kategoriler içindeki artışına bakılmaksızın, ‘eski işçi sınıfı’ sayılmaktadır” (Braverman, 2008: 55–56). Oysa bu “yakın zaman önce yaratılmış ya da yaygınlaşmış olması anlamında yeni olan meslekler” dahi değersizleşmeden payını almaktadır. (Braverman, 2008: 55) Söz konusu değersizleşmenin en iyi analiz edilebileceği yer ise, Braverman’a göre, öteden beri kol emeğinden ziyade bir kafa işi sayılan ve beyaz yakalıların alanı olarak görülen büro işleridir. Braverman’a göre, büro da atölye gibi sanayileştirilebilir, beyaz yakalılarının görevleri tıpkı mavi yakalılarda olduğu gibi rutinleşme, parçalanma ve vasıfsızlaşmaya tabi kılınabilir. (Kumar, 2004: 33)

Bu süreç, yirminci yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılan “bilimsel yönetim” ilkelerinin, “neredeyse sonsuz bir şekilde uygulanmaya elverişli olan güçlü bir iş örgütlenmesi sistemi” (Kumar, 2004: 33) olarak “yeni işçi sınıfı” mesleklerine de uyarlanabileceğini göstermektedir. Bu aşamada Braverman,

çalışmasının sınırları hakkında bir uyarıda bulunur: Onun amacı kendi deyimiyle, “‘toplumsal değişimin öznesi’ olarak ‘mavi yakalı işçilerin’ yerine konulacak bir ikame maddesini” keşfetmek değildir (Braverman, 2008: 56). Tersine, işçi sınıfını içinde bulunduğu nesnel koşullara dayanarak resmetmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, “Burada modern işçi sınıfını bilinçlilik, örgütlenme ya da faaliyetleri düzeyinde ele almaya yönelik hiçbir girişimde bulunulmayacaktır” der ve devam eder, “Bu kitap, *kendisi için sınıf olarak değil, kendinde sınıf olarak işçi sınıfına dair bir kitaptır.*” (Braverman, 2008: 56)

### **2. 2. 2. 1. Taylorizm ve Bilimsel Yönetim**

Bilimsel yönetim Braverman’a göre, kapitalist işletmelerin gittikçe karmaşıklaşan emek gücünün denetimi sorunlarına bir çözüm getirmek amacıyla. Ne var ki bu girişim, “Gerçek bilimin niteliklerinden yoksundur, çünkü varsayımları kapitalist üretim koşullarıyla ilgili bakış açısından başka bir şeyi yansıtmaz.” (Braverman, 2008: 106) Bu anlamda, Taylorizm, “kapitalist emek sürecinin temel ve tanımlayıcı unsurudur.” (Thompson, 1989: 74) Nitekim Braverman, Taylor’un “bilimsel yönetim” üzerine geliştirdiği ilkelerden yola çıkarak, kapitalist emek sürecinin üç temel özelliğini ortaya koyar:

1. Vasıfsızlaştırma.
2. Kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması.
3. Denetim. (Braverman, 2008: 126–132)

İşçinin vasıflarından kopartılması, onun geçmişte sahip olduğu geleneksel bilginin yönetim tarafından derlenip, sınıflandırılıp, sistematik bir kurallar bütünü haline getirilmesiyle başlar. Böylece, yönetim, “işçilerin kendi işlerini ya da görevlerini icra ederken öğrendikleri ya da doğaçladıkları ve sadece kendi kararlarıyla uyguladıkları bütün o daha hızlı yöntemleri ve kısa yolları keşfedip uygulama” olanağına kavuşur. (Braverman, 2008: 127) Yönetim bundan böyle, işçilerin belli bir işi ne şekilde ve ne kadar sürede yapabileceği üzerindeki keyfi tasarruflarını önleyebilecektir. Aksi halde işçiler, kendilerine has tekniklerle kısa sürede tamamlayabilecekleri bir işi kasıtlı olarak

daha uzun zamana yayabilir ve yönetimi mümkün olan azami sınırın bu olduğu konusunda kandırabilir. Böylece, emek süreci, işçilerin geleneksel bilgisine ve yeteneklerine bağımlı olmaktan kurtulacak ve yönetimin tamamıyla kontrol edip yönlendirebildiği bir yapıya kavuşacaktır.

Kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması, zihinsel çalışmanın planlama ve tasarlama bölümlerinde merkezi bir şekilde bir araya getirilerek işçilerden çekilip alınmasıyla gerçekleşir. “Çünkü işçilerin uygulaması kendi kavrayışları tarafından yönlendirilecek olursa [...] onlara ne yönetsel etkinliğin ne de sermaye tarafından arzulan çalışma temposunun dayatılması mümkün olabilirdi.” (Braverman, 2008: 127) Yine de Braverman bu durumu basitçe, kafa ve kol emeğinin ayrıştırılması şeklinde tanımlamaz. Çünkü ona göre, bu ilkeyle ifade edilen şey, “temelde beyinde gerçekleştirilen emeğin yani kafa emeğinin de, kavramanın uygulamadan ayrıştırılması ilkesine tabi kılınmasıdır: Kafa emeği önce kol emeğinden ayrılır ve [...] daha sonra kendisi de aynı kural uyarınca son derece ayrıntılı bir biçimde alt parçalarına bölünür.” (Braverman, 2008: 128) Burada, Braverman’a göre, Taylor’un amacı, bir yandan işe yönelik eğitim sürecini kısaltırken öte yandan daha fazla ürün elde etmek ve aynı zamanda işçiyi ucuzlatmaktır. Böylece çalışma süreçlerinin incelenmesi, tamamen yönetimin tasarrufuna geçer. Bir diğer ifadeyle, “bu incelemenin sonuçları, o andan itibaren düşünmeksizin ve arkasında yatan teknik mantık ya da verileri kavramaksızın yalnızca itaat etmekle görevli oldukları basitleştirilmiş iş görevleri biçiminde kendilerine duyurulacak olan işçilerden uzak tutulmalıdır.” (Braverman, 2008: 131)

Denetim boyutu ise, işçinin, neyi ne şekilde ve ne kadar sürede yapacağını ayrıntılı şekilde tanımlayan emirlerin hiyerarşik bir şekilde uygulanmasına işaret eder. Böylece bilimsel yönetimin üç temel ilkesi şu şekilde özetlenebilir. İlki, emek sürecinin bilgisinin bir araya getirilerek geliştirilmesi iken, ikinci ilke bu bilginin uygulama aşamasının yönetimin elinde yoğunlaşmasıdır. Üçüncüsü ise, bilgi üzerinde kurulan bu tekelin emek sürecindeki her bir adımı denetlemek için kullanılmasıdır (Braverman, 2008: 132). Söz konusu süreçte, “artan işbölümü, işin çok küçük parçalara ayrılması ve işin üzerindeki denetimin yönetime devredilmesi sonucu, geleneksel zanaatkarın işini nasıl yapacağı konusundaki özerkliği, diğer bir deyişle, emek süreci üzerindeki denetim

yetkisi tümüyle ortadan kalkmakta ve işçi vasıfsızlaşmaktadır.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 26)

Taylor’un amacı, özünde, işçiden azami verimi elde etmektir. Bunun için de emek sürecinin denetiminin işçilerin iradesinden bağımsız hale getirilmesi gerekmektedir. Bu denetimi sağlamanın aracı ise zaman çalışmasıdır. Nitekim Méda, Taylorizmin temel unsurlarını şöyle özetler: “Çalışmayı temel zamanlara bölmek, her hareketi tarif etmek ve süreyi kaydetmek, atölyede en sık tekrarlanan temel hareketlerin bileşimini yeniden oluşturmak, bu hareket gruplarının süresini kaydetmek ve sınıflandırmak, gereksiz hareketleri belirtmek ve bunları incelemek...” (Méda, 2004: 147) Braverman, “bilimsel yönetim”in ilerleyen süreçte, “işçilere makineler olarak muamele edilmesi” sonucuna vardığını ileri sürer. (Braverman, 2008: 176) Nitekim Taylor’un takipçilerinden Frank B. Gilbreth, bir süre sonra zaman çalışmasına hareket çalışması kavramını eklemiştir. “Yani, bu hareketleri kullanan özel ve somut emek biçimi bir yana, bedenin temel hareketlerinin incelenmesi ve sınıflandırılması kavramını.” (Braverman, 2008: 176) Böylece emek sürecinde veri akışı her bir eylem için gereken minimum zamanla ilişkilendirilir. Bununla birlikte yönetim bu süreçte ortaya çıkabilecek muhtemel aksiliklerin sorumluluğunu üstlenmez. İşçi ise, “kendi işinin kapsadığı hareketlerin, sürenin ve emek maliyetinin; mola, tuvalet ve kahve molası gibi ‘insani’ ekleriyle birlikte, daha henüz hiç kimse işe alınmamış ve belki de bina bile inşa edilmemişken, önceden hesaplanmakta olduğu bilgiden yoksun bırakılmaktadır.” (Braverman, 2008: 181)

Braverman’a göre, insanların makineler olarak ele alınmasına fırsat veren “bilimsel yönetim”, zamanla bilgisayarların da devreye girmesiyle, “sadece belirgin biçimde rasyonel olmakla kalmaz, ayrıca bütün hesaplamaların da temelini oluşturur.” (Braverman, 2008: 182) Bir başka deyişle, makine, “herhangi bir toplumsal sistem altında makinenin işareti olabilecek emek verimliliğini artırma biçimindeki teknik işlevinin yanı sıra, kapitalist sistemde ayrıca işçi kitlelerini kendi emekleri üzerindeki denetimlerinden yoksun kılma biçimindeki bir işleve daha sahiptir.” (Braverman, 2008: 193) Bu anlamda, yönetimin hizmetindeki bilim ve teknoloji işçiyi sadece fabrikada kişiliğinden soyutlayıp bir üretim faktörüne indirgemekle kalmaz, aynı süreç yirminci yüzyılın büyüyen işçi sınıfı mesleklerinden olan dağıtımcılık, satış ve büroda da

kendisini gösterir. Daha açık bir ifadeyle, bu modern çağ meslekleri de, Braverman’a göre, vasıfsızlaştırma, kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması ve denetimden aynı ölçüde nasiplerini alırlar. Bu meslekler, “emek pazarından büyük ölçekte satın alınan ve fabrika emeğinin organizasyonunu yöneten ilkelerle aynı ilkeler uyarınca, devasa ‘üretim’ mekanizmaları içinde organize edilen ücretli emek sayesinde yönetilirler.” (Braverman, 2008: 282)

### 2. 2. 2. 2. Bilimsel Yönetimin Bürolara Girmesi

Braverman on dokuzuncu yüzyılın başındaki büro işçilerini, günümüzdeki muadillerinden çok, modern menajerlerin ataları olarak görür. Bunlar hem günümüze kıyasla çok az sayıda hem de “statüleri ve giysileri bir yana esasen, görev, otorite, ücret, istihdam kıdemi (memurluk konumu çoğunlukla hayat boyu süren bir görevdi) ve beklentiler açısından, fabrika emeğinden ziyade işverene çok daha yakın bir konumdaydılar.” (Braverman, 2008: 276) Büro çalışması ise, bu erken dönemlerde, bir bakıma zanaata benzetilebilir. “Muhasebeci ya da baş memur gibi usta zanaatkarlar, sürecin bütünü üzerinde kontrole sahiplerdi ve çıraklar ya da kalfa zanaatkarlar; yani sıradan memurlar [...] zanaatlarını büro çıraklığı dahilinde öğreniyor, işlerin olağan biçimde seyretmesi halinde çeşitli terfi düzeylerinden geçerek yükseliyorlardı.” (Braverman, 2008: 280)<sup>14</sup> Ne var ki, bu bürolar aslında üretken faaliyetlerini başka yerlerde yürüten şirketlerin alım satım ve koordinasyon işlerinin görüldüğü mekanlardan başka bir şey değildir. Bu anlamda, büro, “aynı şirket içinde bir başka yerde sürdürülen üretken emek süreçlerinin yardımcısı ve tamamlayıcısıdır.” (Braverman, 2008: 281) Üretim faaliyetlerinden bağımsız çalışan, tam anlamıyla bürodan ibaret işkollarının yayılması ise, tekeli kapitalizmin gelişmesiyle ortaya çıkar. Ancak, kapitalizmin bu aşamasından sonradır ki, kimi işkollarında memurların sayısı satış işçilerini bile aşar ve en büyük işçi kategorilerinden birini oluşturur.

<sup>14</sup> “Beceri kazanma bakımından zanaatkarlığın sunduğu ödüller iki boyutludur” der Sennet, *Zanaatkar* adlı çalışmasında. Böylece, “İnsanlar somut gerçekliğe sıkıca bağlıdırlar ve çalışmalarından gurur duyabilirler. Ne var ki, toplum geçmişte bu tür ödüllerin (teşviklerin) önüne dikilmiştir ve günümüzde de böyle yapmayı sürdürmektedir.” (Sennet, 2009: 33)



Kapitalist, sermayeyi temsil eder ve genişletmeye çabalarırken, bunu iki yolla yapar. “Bu ya üretken sanayiler ve faaliyetlerdeki artık değer üretimini kontrol etmek yoluyla olur ya da bu artık değere kendi dışında yer alan bu sanayi ve faaliyet türleri üzerinden el koymak yoluyla gerçekleştirilir.” (Braverman, 2008: 281–282) Bunlardan ilkinin örneği sanayi kapitalisti iken, banker ikincisine örnektir. Nitekim, büro işçilerinin niceliksel artışına yol açan bu ikinci faaliyet türü, ancak kapitalizmin belirli bir gelişmişlik düzeyinden sonra mümkün olmuştur. İşte bu dönemde, “Bu kontrol etme ve el koyma biçimindeki yönetim görevleri, kendi içlerinde birer emek süreci haline gelirler.” (Braverman, 2008: 282) Böylece, zamanla “...küçük büroları karakterize eden yakın çalışma ilişkileri, karşılıklı yükümlülük atmosferi ve sadakat düzeyi, arandığı başlıca özellik olmaktan çıkarak pozitif bir yükümlülük” haline gelir ve yönetim, “bu bağları budayarak, bunların yerine modern örgütlenmenin sözümlü ona kişisel olmayan disiplinini” koyar (Braverman, 2008: 285). Bu süreçte büro yöneticiliği özel bir yönetim dalı olarak ortaya çıkar ve bilimsel yönetim metodları bürolarda da uygulanmaya başlar. Braverman’a göre, Taylorizmin bürolara uyarlanması başlıca uğrakları şunlardır: Muhasebeci ya da baş memurun yumuşak gözetimiyle yürütülen geleneksel düzenlemelerin parçalanarak, çalışmanın şekli ve harcanan zamanın yönetimin denetimine alınması; sadece rutin işlerin değil, tüm büro çalışmalarının standartlaştırılması ve işçiye gün boyunca uğraşacağı meşguliyetler yaratılması; büro yerleşiminin, her şeye en kolay ulaşılabilecek şekilde düzenlenmesi; ve işçinin bürodaki çalışmaların bütününe tanık olma ve fikir yürütebilme ayrıcalığının ortadan kaldırılması. (Braverman, 2008: 287–292) Böylece, “çoğu büro çalışmasının rasyonelleştirilmesi ve her şeye koşan büro işçisinin yerine alt parçalarına bölünmüş parça işçisinin konulması” kısacası büro çalışmasının değersizleşmesi sağlanacaktır (Braverman, 2008: 293).

Braverman, büro çalışmasında da tıpkı fabrikada olduğu gibi kavrayışın uygulamadan ayrıştırılabileceğini ileri sürer. Bu süreçte, büroyu kafa, fabrikayı da kol emeğinin alanı olarak gören geleneksel karşıtlık geçerliliğini yitirecek, sadece küçük ve ayrıcalıklı bir kesim düşünme ve planlamaya odaklanırken, geriye kalan işçiler tipik kol emekçisi durumuna düşecektir.

“[...] düşünmenin büro işçisinin çalışmasından adım adım çıkartılması, öncelikle, kafa emeğinin aynı küçük görevler kümesini tekrar tekrar yerine

getirmeye indirgenmesiyle beraber bu şekli almaktadır. Çalışma hala beyinde gerçekleştirilmektedir, ama küçük bir parça ‘veriyi’ tekrar tekrar yakalayıp bırakan beyin, üretimdeki parça işçisinin elinin eşdeğeri gibi kullanılmaktadır. Bir sonraki adım, düşünme sürecinin tamamen ya da insan emeğinden herhangi bir biçimde elenmesi mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması ve kol emeği dışında hiçbir şeyin yapılmadığı büro [iş] kategorilerinin çoğalmasındır.” (Braverman, 2008: 296)

Bilgisayarın büroya girmesi, çalışmanın rasyonelleşmesinin en önemli adımı olarak görülebilir. Bu durum başlangıçta, kapitalist üretimin öngördüğü teknik işbölümünü parçalamak yolunda demokratik bir adım gibi görünse de, işyeri hiyerarşisinde belli bir düzeyin altındaki işçi, “bilgisayarı her bir rutin için belirlenmiş olan bir dizi katı ve özgün emir uyarınca çalıştırır.” (Braverman, 2008: 306) Sürecin denetimi ise hiyerarşinin üst kısmını oluşturan azınlığın elinde toplanmaktadır. Böylece, tıpkı fabrikada olduğu gibi, “işin ritminin makine tarafından belirlenmesi bir kontrol silahı olarak büro yöneticisi bakımından giderek daha da ulaşılabilir hale gelir.” (Braverman, 2008: 309) Bununla birlikte, basit ve rutinleşmiş bilgisayar işlerini yürütmek için uzun bir eğitim sürecine gerek yoktur. Braverman’a göre, bilgisayar başında çalışanların büyük kısmı, “emek güçleri kitlesel emek piyasasında en düşük düzeylerden satın alınan, faaliyetleri birbirlerinin yerine konulabilir birçok parçadan oluşabilecek ölçüde önceden belirlenmiş, denetlenmiş ve kontrol altına alınmış bir para süpermarketi tezgahının kontrol memurlarına dönüştürülmüştür.” (Braverman, 2008: 314)

### **2. 2. 2. 3. Yeni İşçi Sınıfı ve Bürolar**

Braverman, büro emeğini analiz etmeye yönelik ilk çalışmaların “büro işinin kapitalist bir emek süreci olarak henüz çok az gelişmiş olması gerçeği tarafından” önemli ölçüde baltalandığını ileri sürer. (Braverman, 2008: 321) Ona göre, “Üretimin içindeki işçi sınıfı birkaç yüzyıllık kapitalist gelişimin ürünüyken, büro emeği büyük ölçüde tekelci kapitalizmin ürünüdür.” (Braverman, 2008: 321) Bunun sonucunda, yirminci yüzyılın başlarından itibaren sayısı hızla artan bürolar, geniş bir yeni orta sınıf beklentisi yaratmıştır. Braverman için bu beklenti, büro çalışanlarının istisnasız ‘beyaz yakalı’ ya da ‘ücretli çalışanlar’ şeklinde tasniflenmesi sonucunu doğurmuştur. Oysa, “Bu sonuç, büro emeğinin tamamının ücret, kıdem, yetki vs. gibi ayrıcalıkları paylaştıkları günlerden kalma bir kalıntıdan ibarettir.” (Braverman, 2008: 321)

Önceleri kağıt, kalem, mobilya vs. gibi basit araç gereçlerle işlerini gören bürolar, makineleşmeyle birlikte niteliksel bir değişim geçirmiştir. Çünkü artık “Büyük bir büronun işletme maliyetinin neredeyse tamamen büro çalışanlarına ödenen maaşlardan oluştuğu durumdan, toplamın daha büyük bölümlerinin artık pahalı gereçlerin satın alınmasına harcandığı [...] bir duruma geçilmektedir.” (Braverman, 2008: 324) Bu durum, büro maliyetlerinde büyük bir değişim yaratırken, büro emeğinin geleneksel profilini de değiştirecektir. Makineleşme, işyerinde daha incelikli bir işbölümüne yol açarken, hassas aletleri kullanabilen ve hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan sınırlı sayıda yöneticiye karşın, basit makinelerle rutin işleri yürüten çok sayıda büro emekçisi yaratmıştır. Böylece, büro çalışanlarının büyük kısmını oluşturan bu ikinci grubun artık ücret, kıdem ve yetki bakımından daha yüksek mevkilere tırmanmasının önü kesilmiş olmaktadır. Çünkü kullanımı çok az çaba gerektiren teknolojik cihazların varlığı, daha az vasıflı, daha ucuz ve kolaylıkla birbirinin yerine ikame edilebilen bir emek-gücünün kullanımına olanak sağlamaktadır. Braverman bu durumu, emek gücünü ucuzlatmak için kullanılan en yaygın yöntem olan Babbage<sup>15</sup> ilkesine, yani emek gücünün en basit öğelerine ayrılmasına dayanarak açıklar. Ona göre, emek sürecindeki her basamak olabildiğince özel bilgi ve eğitimden koparılarak basit emek seviyesine indirgenmekte ve ucuzlatılmaktadır. Böylece, özel bilgi ve eğitime sahip az sayıdaki insan basit emeğin yükümlülüklerinden mümkün olduğu ölçüde muaf kılınır. “Bu biçimde, bütün emek süreçlerine, en aşırı uçlarında, zamanları sonsuz biçimde değerli olanlarla, zamanları beş kuruşluk değere sahip olmayanları kutuplaştıran bir özellik kazandırılır.” (Braverman, 2008: 103)

Braverman’a göre, büro işçisi, gelişen teknolojiyle birlikte kimi geleneksel ayrıcalıklarını da yitirmeye başlar. Bunlardan birisi, önceleri alım-satım ve koordinasyon işlerinde kolaylık sağlaması bakımından ağırlıklı olarak şehir merkezlerinde bulunan büroların kiraların daha ucuz olduğu kenar mahallelere kaydırılmasıdır. “Böylece, daha fazla alışveriş imkanı ve daha çeşitli yemek yeme

<sup>15</sup> Charles Babbage (1792-1871) 1812 yılında akıl işlerine iş bölümü kavramını sokmuştur. Bu kavram, “Adam Smith’in zihinsel işin düzenlenmesinin endüstriyel üretime getirebileceği zaman kazanımını göremediğinden, yalnızca fabrikadaki mekanik işlemlere uyguladığı” bir kavramdır. (Mattelart, 2004: 29-30).

olanakları vs. ile birlikte, kentin merkezi bölümünde çalışmanın yarattığı güvenlik ve işaretler, birçok büro işçisi açısından ortadan kalkmaya başlar.” (Braverman, 2008: 324) İkinci olarak, büro işinde ihtiyaç duyulan vasıf düzeyinin düşmesiyle birlikte, fabrika kökenli ailelerden gelen işçilerin bürolarda giderek artan miktarlarda istihdam edilmeye başlamasıdır. Bunun sonucunda, büro işçisi “sosyal katmanlaşma, eğitim, aile ve benzerleri gibi kimi farklılıklarını yitirmeye başlar.” (Braverman, 2008: 324–325) Sonuncu olarak ise, basit büro işlerinde yoğun kadın istihdamı, tıpkı eskiden fabrikalarda olduğu gibi, ücret düzeylerinin kol emeğinin bile altına düşürülmesine olanak sağlar.

Büro emeğinin değersizleşmesi, Braverman’a göre, teknolojik gelişmenin yanı sıra, işgücü piyasasının durumuyla, özellikle II. Dünya Savaşı’nın ardından yaşanan hızlı sermaye birikimiyle de bağlantılıdır. Bu birikim süreci, uzman yöneticilere, ara kademelerde yer alacak yöneticilere ve diğer profesyonellere yönelik talebi kıskırtmıştır. Nitekim bu talep, “eğitime devlet teşviki sağlandığı koşullarda [...] 1960’lı yılların sonunda kendisini aşırı arz olarak ifade eden son derece büyük bir yüksek okul eğitimi almış insan arzı yarattı.” (Braverman, 2008: 396–397) Ne var ki, bu süreçte yaratılan işlerin çoğu, asgari eğitimle yürütülebilecek ve ücret miktarı işçi sınıfı düzeyinde işlerdi. Bu işlerin çoğu, işçiye neyi nasıl yapacağı konusunda hiçbir tercih hakkı bırakmayan, kesin prosedürlerle en ince ayrıntısına kadar önceden belirlenmiş, doğrudan ve sürekli denetime tabi, aynı görevlerin rutin biçimde tekrarlanmasından ibaret işlerdi. Dolayısıyla, yüksek eğitim almış kitlelerin çoğunluğu, sahip oldukları vasıfların altında, bir kariyer olanağı bulunmayan işlerle yetinmek zorunda kalmıştır. Bu süreçte işverenler de, “iş başvurusunda bulunanlardan bekledikleri vitrin gereksinimlerini, eğitimle ilgili olarak duyulan ihtiyaçlar yüzünden değil, yalnızca basit bir biçimde yüksek okul mezunlarının kitlesel ölçekte ulaşılabilir olması yüzünden yükseltme eğilimine girdiler.” (Braverman, 2008: 397) Bu durumda, Braverman’a göre, günümüzde çalışmanın gün geçtikçe daha fazla eğitilmiş nüfus gerektireceği varsayımı gerçeği yansıtmamaktadır.

Söz konusu koşullar altında, Braverman, büro emeği örneğinde billurlaşan ve “yeni orta sınıf” olarak adlandırılan kesimin, sermayenin ödül ve imtiyazlarından küçük miktarda olsa da belli bir pay aldığını kabul eder. Ne var ki bu kesimin “ücretli emek olarak

yaşadıkları köklü tabiyet koşullarının büründüğü toplumsal biçim, kendisini özellikle bu katmanın parçası olan kitle mesleklerinde giderek daha fazla hissettirmektedir.” (Braverman, 2008: 370-371) Bir başka deyişle, bu kesim, giderek artan miktarda proleterleşmektedir:

“Birincisi, bunlar, ücret düzeyleri üzerinde aşağıya doğru bir basınç uygulayan işsizler yedek ordusunun zorunlu varlığı dahil olmak üzere, emek piyasalarının sahip olduğu özelliklerin hepsini barındıran bir kitlesel emek pazarının parçası haline gelmektedirler. İkincisi, sermaye, herhangi bir özelliğe sahip olan bir emek kitlesini –teknik iş bölümü ilkelerini ve uygulama üzerindeki hiyerarşik kontrolü, algılama bağlantıları üzerindeki sıkı denetimi aracılığıyla gerçekleştirmekten doğan maliyetleri karşılayabilecek büyüklükteki bir kitleyi- mülksüzleştirir mülksüzleştirmez, bu uzmanlığı hemen kapitalist üretim tarzının karakteristiği olan kimi ‘rasyonelleştirme’ biçimlerine tabi kılar.” (Braverman, 2008: 371)

Nitekim Braverman’ın analizinde beyaz yakalı işçiler sorunu, “büro istihdamının geçirdiği kutuplaşma ve muazzam bir ücretli işçiler kitlesinin kutuplardan birine yığılmasıyla beraber [...] açıklığa kavuşmaktadır.” (Braverman, 2008: 326) Görüldüğü gibi, Braverman, büro emeğindeki dönüşümünün, Marx’ın, işçi sınıfının zamanla giderek türdeşleşeceği varsayımını doğruladığı kanısındadır. Bir diğer ifadeyle, günümüzde kafa ve kol emeği arasındaki sınırlar gitgide belirsizleşmekte ve geleneksel işçi sınıfı ile orta sınıflar, çalışmalarının değersizleşmesi ölçüsünde birbirlerine yakınlaşmaktadırlar.

Sonuç olarak, Braverman’ın Marx’ın emek süreci teorisini güncel koşullara uyarlamasıyla çalışma sosyolojisinde etkisini hala sürdüren bir alan açılmıştır. Çünkü Spencer’in ifadesiyle, “Braverman’dan önce çalışma sürecini evrensel ifadelerle tanımlama yönünde güçlü bir eğilim vardı. Araştırmacılar, çalışmanın kendine özgü kapitalist karakterini ihmal ediyorlardı.” (Spencer, 2000: 225) Braverman’ın katkısı bu anlamda “işyerinin anlamlı bir ampirik ve teorik nesne olarak ele alınmasına yönelik bir vites değişikliğine işaret ediyordu. Fakat bu aynı zamanda işe daha geniş siyasal iktisat bağlamında, sermaye ve emek arasındaki çatışmayı merkeze alarak bakmanın da bir yoluydu.” (Thompson ve Smith, 2001: 40) Çalışma olgusunun emek sürecini merkeze alarak kavramsallaştırılması, “çalışma” üzerine nasıl düşünülmesi gerektiği konusunda önemli bir aşamaydı. Nitekim Braverman’ın analizinin gücü “bilimsel yönetimin farklı biçimlerinin, mesleki yapılanmanın geniş alanlarına uzanabileceğine dair sunduğu

kanıtlarda yatar [...] Bunun en kayda değer örneği, bilimsel yönetimin büro emeğinin dönüşümündeki kullanımınıdır.” (Thompson, 1989: 76)

### 2. 2. 3. Braverman Sonrası Tartışmalar

*Emek ve Tekelci Sermaye*'nin etkisi o denli güçlü olur ki, yayınlanmasıyla birlikte gerek Braverman'ın tezini desteklemek, gerekse çürütmek için yürütülen çalışmalar, kimilerince “Bravermania” (Salaman, 1986: 17) olarak adlandırılacak olan devasa bir külliyat meydana getirir. Yine de emek süreci tartışması esas olarak iki ana eksen üzerinden ilerler: Vasıf ve denetim. Tartışmaların temel vurgusu, Braverman'ın kapitalizme içkin olduğunu öne sürdüğü bu iki eğilimin “kapsamı, doğası ve bunların çalışmanın değersizleşmesine etkisi” olarak özetlenebilir. (Thompson, 1989: 89)

#### 2. 2. 3. 1. Vasıf Tartışmaları

Emek süreci tartışmasının başlangıcında ortaya çıkan sorunlardan birisi, *Emek ve Tekelci Sermaye*'de vasıf kavramının muğlak bir kullanıma sahip olmasıdır. Sorun, daha açık bir ifadeyle, Braverman'ın vasıf kavramının formel bir tanımını sunmaktan kaçınmış olmasında yatar. Braverman bunun yerine, bir dizi karşılaştırma üzerinden kapitalizmin nüfuz ettiği işyerlerinde vasıflı çalışmanın uğradığı erozyonu tarihsel boyutuyla incelemeyi yeğlemiştir. Bu tercihin bir sonucu olarak, emek sürecini anlamaya yönelik pek çok çalışmanın başlangıç noktası, geleneksel zanaatkar emeğinin niteliği ve dönüşümü olmuştur. (Cutler, 1978; Littler, 1982; Penn, 1982; More, 1982; Shields, 1995)

Bu çalışmalarda, Braverman'ın, zanaatkarın emek süreci üzerindeki denetimini yitirmesi ve sermayenin gereksinimlerine bağımlı hale gelmesiyle geleneksel vasıflarından soyunduğu yönündeki tespiti hayli eleştiriye uğramıştır. *Emek ve Tekelci Sermaye*, zanaatkar atölyesinden modern Taylorist fabrikaya geçişi fazlasıyla basitleştirmekle (Littler, 1978, 1982); geleneksel zanaatkarı ve yaptığı işi idealize etmekle, hatta bir bakıma romantikleştirmekle (Cutler, 1978; Littler, 1978, 1982; Elger,

1982); ve teknolojik gelişmeler ile vasıfsızlaşma arasında bir zorunluluk ilişkisi bulunduğunu varsaymakla (Penn, 1982, 1986) suçlanmıştır.

Nitekim Littler, Braverman'ın Taylorizm anlayışının, dönüp dolaşıp geleneksel zanaat fikrine dayandığını iddia eder. Ona göre Braverman'ın Taylorizmin esası olarak gördüğü şey, çalışmanın bilgisinin zanaatkarlardan koparılıp yönetimin tekeline alınışdır. Oysa Littler için, “Bu tarihsel bir zihin karışıklığıdır. Yüzyılın başlarında ABD ve iki savaş arası dönemde İngiltere’de işin bilgisi, genel olarak, zanaat sistemine özgü değildi.” (Littler, 1978: 194) Böylece Braverman, “özerk çalışan, vasıflı zanaatkarların egemenliğindeki mitik bir on dokuzuncu yüzyıl işyerini, değersizleşmiş, monoton işleri yapan vasıfsız işçilerle dolu bir yirminci yüzyıl işyerinin karşısına koymak” ve böylece gerçeklikten uzaklaşarak idealizme saplanmakla eleştirilir. (Meiksins, 1994: 48) Nitekim Littler bilimsel yönetim öncesinde çalışmanın örgütlenmesinin kendine has tarihsel bağlamını kavramaksızın Taylorizm’i anlamamanın mümkün olmadığını öne sürer. Oysa Braverman bir tür tarihsel romantizm içindedir ve bu da analizinin etkisini yitirmesine yol açmaktadır. (Littler, 1978: 194) Dahası, on dokuzuncu yüzyıl zanaatkarı da tıpkı yirminci yüzyıldaki muadili gibi, sermaye tarafından kimi baskılara maruz bırakılmıştır. Üstelik zanaatkar, Taylorist bilimsel yönetimin öncesinde de, vasıf, ödüller ve çalışma koşulları göz önüne alındığında, işinde mutlak bir özerkliğe sahip değildir. (Littler, 1982)

Braverman'ı teknolojik gelişmeler ve vasıfsızlaşma arasında bir zorunluluk ilişkisi bulunduğunu varsaymakla suçlayanlar ise, zanaat emeğinin yirminci yüzyılda dahi varlığını sürdürmesi yönündeki verilerin Braverman tarafından göz ardı edildiğini öne sürdüler. Örneğin, Penn (1986), ABD’de 1940 ile 1980 arasındaki nüfus sayımı verilerini inceleyerek, vasıflı emek düzeyinin düşmek bir yana orantısız olarak arttığını iddia etti. Bu eleştirilere göre, zanaatkarlar vasıfsızlaşmaya Braverman'ın düşündüğünden çok daha fazla direnç göstermişlerdir. Kimileri ise, Braverman'ın emeğin vasıfsızlaşması konusunu abarttığını ve yeni gelişen vasıfları önemsemediğini belirtir. (Wood, 1982) Meiksins’e göre, bu yaklaşımı savunanlar, “geleneksel mavi yakalı mesleklerde vasıf düzeyindeki düşüşün, ileri teknolojilere dayalı mesleklerde, hizmet sektöründe ve beyaz yakalı mesleklerdeki vasıf artışıyla dengelendiğini” iddiasındadır. (Meiksins, 1994: 49)

Braverman'ın vasıf kavramına net bir tanım getirmemesinin olumsuz bir sonucu, emek süreci tartışmasının vasfın tanımlanması ve ölçülmesi gibi hayli teknik bir alana çekilerek, kapitalizmde çalışmanın doğasını açıklama çabasından uzaklaşma tehlikesine düşmesidir. (Wood, 1987: 7) Nitekim ilerleyen süreçte pek çok çalışma ağırlıklı olarak bu konuya odaklanır. (Spencer, 1983; Form, 1987; Attewell, 1990; Steiger ve Wardell, 1992; Cappelli, 1993) Söz konusu çabalar yine de, Braverman'ın vasıf kavramsallaştırmasına dair önemli eleştirilere kaynaklık etmiştir: Sözelimi, bir dizi yazar Braverman'ın vasıf anlayışının haddinden fazla sınırlayıcı olup olmadığını sorgular. “Bu yazarlar, Braverman'ın vasıf konusundaki görüşlerinin, çoğunlukla, vasfın tamamen el emeği, alet kullanma becerisi olarak kavranması sonucunu veren, kol emeği üzerine yürüttüğü kendi saha çalışmaları bağlamında geliştirilmiş olduğunu iddia ettiler.” (Meiksins, 1994: 47) Bununla bağlantılı olarak, kimi eleştirmenler, Braverman'ın vasıf kavramsallaştırmasının, vasfın toplumsal niteliğini göz ardı ettiği ileri sürmüştür. (Beechey, 1982; Wood, 1987) Bu noktaya ağırlıklı olarak, “Braverman ve diğer emek süreci teorisyenlerinin parçalı, çarpıtılmış, eril bir vasıf nosyonuna dayanan bir analiz sunduğunu iddia eden feminist eleştirmenlerce değinilmiştir. Bunun bir sonucu, vasfın toplumsal bir kurgu olduğu gerçeğinin ihmal olmuştur” (Meiksins, 1994: 47). Bu eleştirmenlerden Beechey'e göre, vasıf farklı yönlerden ele alınabilir ve Braverman'ın bunlardan hangisine işaret ettiği açık değildir: nesnel bir şekilde değerlendirilebilecek yeterlilikler mi, emek sürecini denetleyebilmek mi, yoksa mesleki statünün geleneksel tanımı mı? (Beechey, 1982: 63) Örneğin, evde yemek yapmak için bir takım yeteneklere sahip olmak ve süreci kontrol etmek gereklidir, fakat burada piyasada çalışan aşçılara has bir vasıf anlayışından söz edilemez. Öyleyse, bireyin kendi sahip olduğu vasıflarla, toplumda vasıflı addedilen işler arasında bir ayrıma gitmek gerekir. Beechey'in analizinden yola çıkan Wood ise, vasfın kavramsallaştırılmasına üç önemli unsurun dahil edilmesi gereğinden söz eder: vasfın toplumsal bir kurgu olduğu gerçeği, açıkça ifade edilmemiş vasıfların varlığı ve toplumsal cinsiyetin rolü. (Wood, 1987; 7–10)

Ne var ki, Foster'a göre, bu eleştiriler Braverman'ın bilimsel işletmecilik eleştirisinin daha geniş çerçevedeki teorik önemini kavramayı başaramamıştır. Foster, Braverman için emek sürecinin anlaşılmasında Taylor'un merkezi bir önemi olduğunu vurgular, çünkü Taylor kapitalist yönetimin şartlarını en temel parçalarına ayırtmıştır. Üstelik



“Marx gibi Braverman da bu süreci, mantıksal olarak makinelerden bağımsız, ayrıntılı işbölümünün gelişmesi üzerine bina edilmiş sınıf temelli bir zorunluluk olarak, sınıfsal terimlerle analiz edilebilir biçimde görür.” (Foster, 1999: 16-17) Braverman’ın vasıfsızlaşmayı kapitalizme has, uzun soluklu bir eğilim olarak değerlendiren saptamasını doğrulayan bir dizi araştırmadan oluşan derlemesinde Zimbalist, süreç içinde kimi zaman yeni ve nadir bulunan bazı vasıfların ortaya çıkabileceğini kabul eder. Ne var ki, sermaye devreye sokacağı yeni denetim mekanizmalarıyla, uzun vadede bu vasıfları da değersizleştirecektir. Çünkü süreç içinde işçiler ve gördükleri işler, yalnız mutlak anlamda (zanaat kaynaklı, geleneksel vasıfların aşınmasıyla) değil, aynı zamanda görelî anlamda (üretim sürecinin sürekli olarak bilimsel bilgiyi soğurmasıyla da) vasıfsızlaşmaya maruz kalırlar. “Geleneksel işçi”, der Zimbalist, “kimi geleneksel yeteneklerini korusa bile, gördüğü vasıfsızlaşmış iş artık bu yeteneklerin uygulanmasına ihtiyaç duymaz. Böylece üretim sürecinde, kişisel yetenekleri umursanmaksızın, o işçinin yerine daha kolay ve ucuza bir başkası geçirilebilir.” (Zimbalist, 1979: xv-xvi)

Braverman’ı destekleyen Brighton Labour Process Group (1979) ise, tıpkı Braverman gibi, emek sürecinin kapitalist örgütlenmesinin üç temel yapısal unsuru bulunduğunu öne sürer: kafa ve kol emeğinin ayrılması; hiyerarşik denetim; ve emeğin parçalarına ayrılması/vasıfsızlaştırılması. Buna göre vasıfsızlaşma, kapitalist emek sürecine içkindir “çünkü sermaye emeğin işlevlerini hesaplanabilir, standartlaştırılabilir hale getirmeyi amaçlamaktadır; çünkü bu emek maksimum hızda ve minimum geçirgenlikle yerine getirilmelidir; çünkü sermaye emeği ucuz ve kolayca birbiri ile değiştirilebilir hale getirmek ister.” (Brighton Labour Process Group, 1977: 19) Brighton Labour Process Group’a göre, vasıfsızlaşmanın üç cephesi vardır: Öncelikle, emek ve alet arasındaki ilişki emek ve makine arasındaki ilişkinin yerini alır. İkinci olarak, yerine getirilmesi kimi özel vasıflara sahip olmayı gerektiren tüm işler farklı başlıklar altında gruplandırılır. Üçüncü olarak, geriye kalan vasıfsız ve yarı-vasıflı işlerin birbirinden ayrılıp farklı görevler şeklinde sınıflandırılması eğilimi söz konusudur. Bu durum, vasıfsız işlerin bile parçalarına ayrılması anlamına gelir. (Brighton Labour Process Group, 1977: 19)

Braverman'a yöneltilen determinizm eleştirilerini haklı çıkaracak biçimde, "kanun hükmünde bir olguyu" (Thompson, 2010: 9) çağrıştıran Brighton Labour Process Group'un tezine karşılık, Spencer söz konusu eleştiriyi kökten reddeder. Çünkü Spencer'in ifadesiyle mutlak bir vasıfsızlaşma "kapitalizmin daha eksiksiz ve muzaffer biçimlerinde bile tam anlamıyla gerçekleşmesi mümkün olmayan bir eğilimden başka bir şey değildir." (Spencer, 2000: 227) Nitekim Spencer'a göre, Braverman'ın analizinde işçilerin doğrusal bir düzenek içinde vasıflarından feragat ettikleri söylenmez. Aksine vasıfsızlaşma süreci, geri dönüşler, yön değiştirmeler ve dönüşümlerin hepsini içeren bir zenginlik içinde sunulmuştur. (Spencer, 2000: 227)

### **2. 2. 3. 2. Denetim Tartışmaları**

Braverman'ın çizdiği tabloda işçileri pasif, yönetimle kurduğu ilişkide kendi kaderini belirleme, önceliklerini dayatma iradesinden yoksun, sermayeyi ise söz konusu etkileşimin koşullarını her anlamda belirleme kudretine sahip, mutlak bir irade sahibi gibi resmetmesi çok geçmeden güçlü eleştirilerle karşılaşır. Bu eleştirilerin çıkış noktası, Braverman'ın Taylorist bilimsel yönetim tekniklerinin emek sürecinde, işçinin denetim altına alınmasındaki rolünü abarttığı, önceliği kapitalist pratikten ziyade kapitalist ideolojiye verdiği saptamasıdır. Oysa emek sürecinde sermayenin uyguladığı stratejiler çok daha karmaşık ve Taylorizm'e indirgenemeyecek denli çok boyutludur. (Friedman, 1977a, 1977b; Edwards, 1979; Burawoy, 1979) Sonuçta emek süreci tartışmasına, denetim-direnış diyalektiği eksenli tartışmalar damgasını vurur.

#### **2. 2. 3. 2. 1. Friedman: Direniş ve Yönetimin Alternatif Stratejileri**

Braverman'ın kapitalist denetim kavramsallaştırmasına ilk alternatif açıklama Friedman'dan gelir. Ona göre Braverman, "yirminci yüzyıl kapitalizmi boyunca çalışmanın organizasyonunun, çalışma süresince yerine getirilen işlemlerin bütün yönleriyle ileriye dönük olarak önceden belirlenmesi yoluyla [...] işçinin tüm zamanını ve hareketlerini denetim altına almayı içeren Taylorcu ilkeler tarafından yönlendirildiğini kanıtlamaya uğraşmıştır. Bu görüşü doğuran şey, işçi direnişinin

ihmalidir.” (Friedman, 1977b: 43) Friedman’a göre, bu direnişin üç önemli unsurundan söz edilebilir: Bunlardan ilki, işçi direnişinin kimi zaman bireysel, kimi zamansa kolektif bir nitelik göstermesidir. Söz konusu kolektif direnişler, örgütlü bir mücadeleyle veya kendiliğinden ortaya çıkabilir. İkincisi, işçilerin işyeri organizasyonunda yönetim tarafından uygulamaya sokulan uygulamalara karşı koyma yeteneğinin her koşulda aynı olmaması, kendi içinde değişiklikler göstermesidir. Üçüncüsü ise, kimi direniş yöntemlerinin işveren tarafından kendi çıkarı doğrultusunda kullanılabileceğidir. Buna göre, yönetim, günlük çıkarlar peşinde koşan sendikaları kurumsallaştırarak, onlara zaman zaman verdiği tavizler yoluyla daha ileri gitmelerini engelleyebilir ve böylece kendi otoritesinin devamını sağlama alır. (Friedman, 1977a: 50-55)

Friedman’a göre, işçilerin denetlenmeye karşı geliştirdiği direnişin gücüne bağlı olarak, yönetim alternatif stratejiler uygulayabilir ve kimi durumlarda işçiye belli ölçüde takdir hakkı tanıyabilir. Bu tespitten yola çıkan Friedman, emek sürecinin denetiminde, Taylorist “doğrudan denetim” stratejisinin yanı sıra, “sorumlu otonomi” adını verdiği bir diğer stratejinin de yürürlüğe sokulabileceğinden bahseder. Burada doğrudan denetim, Burawoy’un sözleriyle, “Braverman’daki vasıfsızlaşma sürecine karşılık gelir oysa sorumlu otonomi işçilere sınırlı da olsa çalışmalarını denetleyebilme ve kavrayış ile uygulamayı bir araya getirebilme olanağı vererek, onları sermayenin çıkarlarına bağlar.” (Burawoy, 1985: 124) Kapitalizmin ilk aşamalarında, sorumlu otonomi geçmişten devralınan bir mirastır ve zanaatkarın kendi çalışması üzerindeki denetimine işaret etmektedir. Oysa tekelci sermaye döneminde, işçi direnişini kırmak için bilinçli olarak uygulanan bir yönetim stratejisi halini almıştır. Sorumlu otonomi stratejisini uygulayan işyerlerinde yöneticiler, “statü, otorite, sorumluluk vermek yoluyla işçilerin sadakatini kazanmak ve onların örgütlerini firmanın ideallerini gerçekleştirmek (yani, firmanın piyasadaki rekabetten doğan mücadelesini kendi mücadelesi gibi benimsemek) için ideolojik bir işbirliğine girmeye sevk etmek için çabalarlar.” (Friedman, 1977b; 49) Oysa doğrudan denetim stratejisinde işçilere bir makinenin parçasıymışçasına davranılır ve bu makinenin işleyişinin sürekliliğini sağlamanın yolu tehditten, sürekli gözetimden ve işçinin inisiyatifini sınırlamaktan geçer. Nitekim, “‘Sorumlu otonomi’, işleri üzerinde görelili bir denetime sahip daha vasıflı çalışanlara uygulanırken; ‘doğrudan

denetim'in ise, iyi örgütlenmemiş işgücüne sahip büyük işletmelerde uygulanması daha uygundur. (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 29)

Friedman'a göre, sorumlu otonomi, doğrudan denetim stratejisinin çelişkilerinden doğmuştur. Çünkü doğrudan denetim, ilk olarak, hayli yüksek bir başlangıç maliyeti gerektirir. Üstelik, "denetimin [...] merkezileşmesi, koordinasyonu sağlamak için daha fazla ve sürekli artan sabit masraflar anlamına gelir." (Friedman, 1977b; 49) İkinci olarak, doğrudan denetim stratejisi, Taylorizmin doğasında var olan kimi çelişkilerden muzdariptir. Nitekim Taylorizm, işçileri esas olarak ekonomik çıkarları tarafından yönlendirilen ve bu uğurda iradesini başkalarına teslim eden unsurlar olarak ele alır ve onları "eninde sonunda merkezi planlama departmanları tarafından manipüle edilen makineler olarak görür. Esas problem, insanların makine olmayışından gelir. Onlar emek güçlerini satmış olabilirler fakat kendi akıl ve iradelerine yabancılaşmayabilirler." (Friedman, 1977b: 50) Friedman, üçüncü olarak, doğrudan denetimle işçilerin vasıflarından arındırılmasının, emek gücünün ortaya koyabileceği çeşitliliği sınırlandırmak anlamına geldiğinden söz eder. Çünkü pratikte, teknoloji sürekli yenilenmektedir ve yönetim buna bağlı olarak daha esnek bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Yeni üretime koşulan bir makineyi en verimli şekilde kullanmak için gereken işlem ve hareketler çoğu zaman açıkça belirgin değildir. "Bu durumda" diye devam eder Friedman, "yönetim işçinin iyi niyetine güvenmek zorundadır [...] Benzer biçimde, talep miktarında yaşanan ani bir düşüş halinde, doğrudan denetimin zorunlu kıldığı masraflar işveren için bir külfet halini alabilir. (Friedman, 1977b: 51) Nitekim sorumlu otonomi, doğrudan denetim stratejisinin ortaya çıkardığı istenmeyen sonuçlarla baş etmek için tasarlanmıştır. Bu süreçte yönetim, "İşin yapılışına dair kimi kararları kendi başına verebilen ve iş içinde yerine getirilecek görevlerin çeşitliliğini artırmaya olanak sağlayan küçük çalışma grupları oluşturarak" işçileri "ufak, parçalı ve birbirleriyle rekabet eden grupçuklara" ayırır ve böylece aralarındaki dayanışmayı parçalar. (Friedman, 1977b: 53) Sorumlu otonominin ideali, "işçilerin sermaye birikimi ve kar elde etme sürecine değil de sanki kendi ihtiyaçlarına uygun, yetenek ve iradelerini ortaya çıkardıkları bir sürece katılıyormuş gibi davranmasıdır." (Friedman, 1977b: 53)

Ne var ki, doğrudan denetim ve sorumlu otonomi stratejilerinin bir diğeriyle ikamesi hayli zaman alır. Bunu sebebi, her ikisinin de bünyesinde barındırdığı kimi katılıklardır: “Doğrudan denetimde, menajerler işçilerin görev yerini değiştirmekte veya teçhizattan kaynaklanan beklenmedik aksaklıklar, koordinasyon kusurları, teknik değişiklikler ve ürün talebindeki değişikliklerde, çalışma yöntemini değiştirmekte zorlanabilirler.” (Friedman, 1986: 99) Çünkü her bir değişiklik, “yeniden yapılandırılan görevler için karmaşık ve zaman alıcı planlama, iletişim ve uygulama sorunlarını da beraberinde getirir.” (Friedman, 1986: 99) Sorumlu otonomide ise menajerler, işçileri kovmakta, onları vasıflarından arındırmakta ve “sorumlu otonominin üzerinde yükseldiği ideolojik yapının altını oymaksızın, yeni makineler aracılığıyla onlara doğrudan denetim teknikleri dayatmakta” zorlanacaklardır. (Friedman, 1986: 99-100) Bu aşamada yönetim, her iki stratejinin kendisine özgü katılıklarını aşmak için, işgücünü, merkezde yer alan vasıflı ve iş güvencesine sahip işçilerle ve çevredeki vasıfsız ve güvencesiz işçiler olarak iki ayrı parçaya ayırmayı seçecektir. Nitekim ekonomik durgunluk dönemlerinde, çevrede yer alan işçiler kolayca gözden çıkarılabilir ve böylece masraflar azaltılarak merkezdekilerin iş güvencesini korunur. Bu ayrımla, sorumlu otonomi merkezde yer alan işçilerin denetiminde baskın strateji haline gelirken, doğrudan denetim çevrede yer alan işçilerin payına düşen stratejidir.

### 2. 2. 3. 2. 2. Edwards: Çatışmalı Alan

Friedman’dan sonra, kapitalist denetimin, Braverman’ın Taylorizm analizinin ötesine geçtiğini öne süren bir diğer önemli isim, Edwards (1979) olmuştur. Edwards’a göre Taylorizm, bilimsel bir yöntemden ziyade, vaatleri hiçbir zaman tam anlamıyla gerçekleşmeyen bir işletmecilik pratiği olarak görülmelidir. “Taylorizm”, der Edwards, “işyerinde denetim krizini çözmeyi başaramamıştır çünkü çoğu büyük firma Taylorizmi denemekten bile imtina etmiştir [...] eldeki kanıtlar göstermektedir ki, Taylorizm küçük, genellikle de sendikalaşmamış işyerlerine daha uygundu.” (Edwards, 1979: 101) Edwards yine de Taylorizmi asıl yenilgiye uğratanın, ona sürekli sekte vuran işçi mücadelesi olduğu kanısındadır. (Edwards, 1979: 103) Dolayısıyla, emek sürecini farklı çıkarılara sahip sınıfların çatıştığı bir arena olarak görür ve işyerini bir “Çatışmalı Alan” olarak tanımlar. (Edwards, 1979: 16) Çalışmanın organizasyonu, dayatılan iş görme

hızı, çalışma koşulları, kullanılacak haklar, iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilere dair düzenlemeler gibi konuların hepsi de birer çatışma sebebidir. “İşverenler” der Edwards, “işçilerden maksimum verimi almaya çabalarken, işçiler patronun omuzlarına yüklemek istediği ağırlığa direnir ki böylece işyeri bir savaş alanı haline gelir.” (Edwards, 1979: 13) Bu durum, kapitalistin bakış açısından “idari bir problem olarak görünür ve sıklıkla da yönetim ve ‘liderlik teknikleri’ gibi yönleriyle analiz edilir. Oysa çalışmanın kendisi, sonuçta ortaya konacak ürüne işçilerin de menajerler veya kapitalistler kadar dahil oldukları iki yönlü bir ilişkidir.” (Edwards, 1979: 12-13)

İşçilerin direnişi çoğu zaman bireysel ve gizliden gizliyedir, onlar, “Çalışmanın baskıcı düzeninden kurtulmak için patronların işten kaytarmak olarak algıladığı şeyler yaparlar veya kasıtlı biçimde işi sabote ederler.” (Edwards, 1979: 14) Kimi zaman ise, direniş daha bir komplocudur. Böylesi durumlarda gayri resmi çalışma grupları örgütler ve çalışma temposunu istedikleri şekilde artırıp azaltırlar. Daha açık haliyle ise, işten kovulmaları, keyfi disiplin uygulamalarını ve diğer şikayetlerini dile getirmek için yürüyüşler düzenlerler. “En kamusal haliyle ise, sendikalar veya diğer gruplar toplu sözleşme hakkı için greve giderler ki bu durumda işyeri kepenklerini indirir.” (Edwards, 1979: 14) Edwards işyerindeki mücadelenin aynı zamanda emek piyasasında sürdürülen pazarlıklarla paralel yürüdüğünü söyler: “Burada çatışma, ücretlerle alakalıdır. Emek ve sermaye, işçinin harcadığı zamana karşılık elde edeceği karşılık üzerine çekişirler. Ücret pazarlıkları kimi zaman krizler doğururken, kimisinde de barışçıl bir içerik taşır. Ne var ki baki olan, çıkarların çatışmasıdır.” (Edwards, 1979: 14-15) Sonuç olarak kapitalistler, “üretimi öyle bir organize etmek isterler ki, işçilerin direniş fırsatları en aza insin hatta onları direnişe yönelten algıları değişsin.” (Edwards, 1979: 16)

Nitekim Edwards, “denetim” kavramını, “kapitalistlerin ve/veya menajerlerin işçilerden arzuladıkları çalışma davranışını elde etme yeteneği” olarak tanımlar. (Edwards, 1979: 17) Bir denetim sistemi, üç unsurun koordinasyonu ile ortaya çıkar: Yönerge, değerlendirme ve disiplin. Edwards (1979: 18) bu üç unsuru sırasıyla şu şekilde tanımlar: Yönerge, “İşverenin hangi işlerin, hangi sırayla, hangi dakiklik veya titizlikle yerine getirileceğini belirleyerek işleri yönlendirmek için uyguladığı yöntem veya kurduğu mekanizmadır.” Değerlendirme, “işverenin hataları veya üretimdeki diğer yetersizlikleri yoluna koymak, her bir işçinin performansını değerlendirmek ve işini

uygun biçimde yapmayan işçileri veya grupları teşhis etmek için” denetleme ve değerlendirmede uygulayacağı prosedürlere işaret ederken, disiplin ise, “işverenin işbirliğini sürdürmek ve işçiyi kapitalistin emek sürecindeki direktiflerine rıza göstermesi amacıyla onları cezalandırmak ve ödüllendirmek için kullandığı aygıttır.”

Edwards, kapitalizmin tarihsel evriminde, yeni denetim biçimlerinin ortaya çıkışını, keskin kopuşlarla meydana gelen doğrusal bir sıra içinde ele almaz. Her bir denetim biçimi, işçi direnişine karşı yeni bir arayışın sonucudur. Bu denetim biçimleri, tedbirli olmaya dayanan basit denetim, işçiyi makinenin ritmine bağlı kılan teknik denetim ve son olarak, kurumsallaşmış hiyerarşik güce dayalı bürokratik denetimdir. Basit denetim, genellikle çoğu işkolunun hayli küçük olduğu, firmaların sınırlı kaynak ve enerjiyle ilkel işletmecilik teknikleri uyguladığı on dokuzuncu yüzyılın ürünüdür. İşyeri sahibi çalışanlar üzerinde, sınırlı sayıda menajer ve ustabaşının yardımıyla, doğrudan ve şahsi bir denetimi gayet keyfi bir biçimde uygular. İktidar patronun şahsında cisimleşmiştir. Bu patronlar, “işçileri teşvik etmek, onlara zorbalık etmek ve onları tehdit etmek için emek sürecine sık sık müdahale ederler. İyi performansı ödüllendirir, işçileri anında işe alır ve kovar, sadık işçileri kayırır ve genellikle bir despot ya da kimi zaman bir hayırsever gibi hareket ederler.” (Edwards, 1979: 19) Böylesine güçlü bir işverenin karşısında az sayıdaki işçinin direniş olasılığı epey sınırlıdır. Ne var ki, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında sermayenin merkezileşmesiyle birlikte, basit denetimin üzerinde yükseldiği zemin aşınmaya başlar. Bu süreçte firmalar büyürken, aynı çatı altında bir araya gelen işçilerin sayısı da artar ve kapitalistle ilişkileri kişisel niteliğini yitirir. Nitekim çok geçmeden, devasa kombinalarda bir araya gelen işçilerin çalışma temposuna ve keyfi uygulamalara direniş sistemi krize sürükleyecektir. Basit denetimin krizi işverenleri denetimin yapısal biçimlerini geliştirmeye iter. Edwards, bu aşamada işverenin karşısında iki seçenek olduğundan bahseder: “daha resmi, bilinçli olarak düzenlenmiş denetim biçimleri ya emek sürecinin fiziki bünyesine yerleştirilecektir (ki bu ‘teknik’ denetimi doğurur) ya da toplumsal bünyesine (ki bu da bürokratik denetimi doğurur). (Edwards, 1979: 20)

Teknik denetimin klasik imajı Fordist üretim bandıdır. Oysa Edwards’a göre, teknik denetim fiiliyatta çok daha geniş kapsamlıdır. “Makine emek sürecini kendi başına yönlendirir ve çalışma temposunu belirler [...] İşyerinde [...] işçileri makinenin

önceden belirlenmiş ritmine tabi kılarken, dış dünyada da onların yerine geçebilecek potansiyel işçilerin sayısını artırarak işverenin elini güçlendirir.” (Edwards, 1979: 20) İşyerlerinin mekanizasyonu genellikle teknik denetimle bir arada ilerler. Ne var ki, burada işçinin makinenin ritmine tabi kılınması, “makinelere özünde olan bir nitelik olarak değil değil, teknolojinin belli (kapitalist) bir plan dahilinde kullanılmasının sonucu olarak anlaşılmalıdır.” (Edwards, 1979: 112) Nitekim teknik denetimin ortaya çıkış koşulu, üretim sürecinin büyük kısmının emek sürecinin temposunu belirleyen ve yönlendiren bir teknolojiye tabi kılınmasıdır. “Teknik denetim” der Edwards, “Verimliliği yükseltmek amacıyla sırf fiziksel kapasiteyi en yüksek seviyeye çıkarmak için olduğu kadar, makinelerin dizaynı ve iş akışının planlanmasıyla, emek gücünü emeğe çevirme problemini en aza indirgemeyi içerir.” (Edwards, 1979: 112) Bu süreçte teknoloji, işçi-işveren ilişkisine de aracılık eder. İşveren böylece çalışmanın ritmini ve düzenini yoluna koyma yükünden kurtulur. Teknik denetimin en ileri şekli, mikro işlemciler vasıtasıyla yürütülen geri bildirim sistemlerine dayalı bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle ortaya çıkar. Geri bildirim sistemleri zaman içinde öyle bir etkinliğe ulaşır ki, ana bilgisayarlar diğerleri arasındaki hiyerarşi neredeyse insanlar arasındaki hiyerarşinin yerini alır. “Tıpkı, ustabaşının belli bazı kısımları gözetmesi gibi, mikro işlemciler de belli bazı bilgisayarlarda yürütülen işlemlerin gidişatını denetlerler.” (Edwards, 1979: 124) Nitekim yeni teknolojiler, işverenin kolaylıkla birbirinin yerine ikame edilebilir bir işgücüne sahip olma hayalini daha da kamçılar. “Artan mekanizasyon” der Edwards, “yeni vasıflara olan ihtiyacın altını oyar ve iş gücünü vasıfsız ya da yarı vasıflı makine operatörlerinden oluşan bir örnek işçiler hale getirir.” (Edwards, 1979: 126)<sup>16</sup>

Günümüzde de sürekliliğini korumasından anlaşılacağı gibi, teknik denetim hayli dayanıklı bir sistemdir. Ne var ki merkezileşmiş firmaların ana işgücü için kendi başına yeterli olmaktan uzaktır. Nitekim, “Üretim bandı ve işçileri denetlemek için ortaya konan diğer teknoloji temelli yöntemler, işyerinde büyük ve son kertede son derece

<sup>16</sup> Bu süreçten beyaz yakalılar da payını alacaktır: “Çok sayıda yedek işgücü havuzu oluşturma çabaları işyerinde yönetim krizine bir yanıt ve esas olarak mavi yakalı işçileri etkiler. Ne var ki teknik denetimin etkisi alt kademelerdeki beyaz yakalı personele de uzanır ve teknik denetim burada da işgücünün homojenleşmesi yolunda yeni arzuları tahrik eder... Yaklaşık olarak 1930’larda üniversite eğitiminin evrensel bir nitelik kazanması ve yüksek miktarda eğitilmiş işçinin bir havuzda toplanmasıyla, bu işçiler kolaylıkla birbiri yerine ikame edilebilir hale gelir ve yedek işgücü ordusunun disipline edici mekanizmasına tabi kılınır.” (Edwards, 1979: 126)



tehlikeli mücadelelere yol açar.” (Edwards, 1979: 130) Dolayısıyla bir aşamadan sonra yeni bir sisteme ihtiyaç duyulur. Sonuç, teknik denetimin bürokratik denetim unsurlarıyla harmanlanması olacaktır.<sup>17</sup>

Bürokratik denetim, işyerindeki toplumsal ilişkilere dayanarak iş görür. Bürokratik denetimin esas unsuru, kurumsallaşmış bir iktidarın varlığıdır. Bu sistemde, “işin idaresinde, işçilerin performansını değerlendirecek prosedürlerde, firmanın yaptırımları ve sunduğu ödüllerin uygulamaya sokulmasında ‘yasanın yönetimi’ –firmanın yasınının– komuta kademesindeki denetçinin yerine geçer.” (Edwards, 1979: 21) Böylece denetçiler ve işçiler aynı şekilde şirket politikasının dikte ettiği kurallara tabi olurlar. Bu kurallar, görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri, disiplin ve ücret ölçekleri, sorumlulukların tanımlanması ve terfi prosedürleri gibi akla gelen her alanı kapsayabilir. “Her bir iş için farklı bir unvan ve görev tanımı olmakla birlikte, terfi prosedürleri gayri şahsi kurallarla belirlenir. Şirket işçiye bir *kariyer* vaat eder. ‘Şirkete bağlı olursan’ denir ona, ‘yukarılara tırmanabilirsin.’” (Edwards, 1979: 21) Bu anlamda kimi toplumsal etkileşim biçimleri ödüllendirilir. Bir diğer ifadeyle, işçiye belli davranış kalıpları ve kişilik özellikleri kabul ettirilmeye çalışılır. “Semptomatik olarak” der Edwards, “bürokratik denetim koşullarında, işyeri kültürü işçiden çok şirketin kendisini ifade biçimidir. Bu sırada işçi sınıfına has eğilimler ve etkileşim biçimleri daha bürokratik, orta sınıfa has biçimlere bürünür. Aile nosyonu (‘IBM ailesi’ gibi), hem yönetim hem işçileri içine alacak şekilde yeniden canlanır.”(Edwards, 1979: 148) Nitekim belli başlı üç davranış tipi bu sistemde ödüllendirilir: (1) Kural odaklı davranmak, (2) Tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik, (3) İşyerinin hedef ve değerlerini içselleştirmek. (Edwards, 1979: 149) İşverenler, en düşük düzeydeki işlerde önceliği kural odaklı davranışa verirler. Orta düzeydeki işlerde, tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik ödüle layık görülürken, en üst düzeyde ise çalışanlardan firmanın hedef ve değerlerini içselleştirmiş olmaları beklenir. Bürokratik denetim bu aşamada, “sadece

---

<sup>17</sup> Bürokratik denetim de, tıpkı teknik denetim gibi, kendi kendine yeten bir sistem değildir. Kimi zaman basit denetimin rafine edilmiş biçimleri, kimi zamansa teknik denetim unsurlarıyla bir arada işler. “Çoğu firmada” der Edwards, “yeni bir kontrol biçimi zorunlu olarak geçmiş pratiklerden kesin bir kopuşu gerektirmez. Aksine, yeni prosedürler parça parça uygulamaya sokulurlar ve genellikle de büyük bir planın parçası olmaksızın, pratik sorunlara getirilmiş yanıt niteliği taşırlar.” (Edwards, 1979: 132)

gerçek kişiler arasında bir hiyerarşi kurmakla kalmaz aynı zamanda iyi işçiyi niteleyen bir karakterler hiyerarşisi de oluşturur.” (Edwards, 1979: 151)

Bürokratik denetimin gelişmesi beraberinde hayli yüksek sayıda, iş güvencesine sahip ve mesleğinde yükselme azmindeki çekirdek bir işgücünü de beraberinde getirir. İş güvencesi ve kariyer basamakları Edwards için, “bir firmanın işçilerini işverene karşı kolektif muhalefet temelinde birleştiren dayanışma hissiyatını yok etmek için gündeme getirilmişti; üstelik, işçilerin firmayla uzun dönemli özdeşlik kurması, firmanın rıza ve işbirliğine yönelik bir ortamı kurması için gerekliydi” (Edwards, 1979: 153) Bürokratik denetim yine de işverenlerin beklemediği bir sonuca yol açacaktır: “işçiler arasında işlerine dair derin bir hoşnutsuzluk, doyumsuzluk, küskünlük, hayal kırıklığı ve can sıkıntısı.” (Edwards, 1979: 154) Bu süreçte işçiler kendilerine dayatılan hedeflere uyum sağlamayı reddederler ve kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelirler.<sup>18</sup> Sonuç, düşen verimlilik göstergeleri olacaktır. Bürokratik denetimin bir diğer çelişkisi de sağladığı iş güvencesi ve ücret garantisinin, ekonominin krize sürüklendiği zamanlarda ücretleri ve işçi sayısını istediği gibi esnetmekte zorlanmasından ileri gelir. Tıpkı işçinin uzun eğitim süresinin firmaya hayli zaman ve masrafa mal olması gibi: “Yeni işçinin eğitimden geçirilip değerlendirilmesi birkaç gün veya haftalık bir mevzu olan teknik denetimin tersine, bürokratik denetim daha uzun bir zaman aralığına ihtiyaç duyar. [Sonuçta] İş hacminin küçüldüğü dönemlerde işçileri kovmak daha pahalıya mal olur.” (Edwards, 1979: 157)

Edwards analizinin bu aşamasında, emek gücünü denetim altına almak için kullanılan bir diğer mekanizmadan bahseder: işgücü piyasaları. Böylece analizini işyerinin sınırları dışına taşıyıp, denetim olgusunun en geniş anlamda siyasal iktisatla bağını kurar. Onun için işgücü piyasaları, “işçi sınıfını katmanlarına ayırmanın başlıca aracıdır çünkü işçiler

---

<sup>18</sup> Edwards’a göre, bürokratik denetim, “en azından Birleşik Devletlerde, esas olarak kolektif eylemlerden ziyade, bireysel ve küçük gruplarda ortaya çıkan hoşnutsuzlukla sonuçlandı. Bireysel itirazlar kısmen işçi hareketinin yeni denetim biçimlerine meydan okumadaki başarısızlığından kaynaklandı... Kolektif bir karşılığın eksikliği aynı zamanda bürokratik denetimin doğasında var olan niteliklerine dek izlenebilir; bürokratik denetimin yarattığı tabakalaşma ve işçilerin kendi arasında tekrar tekrar bölünmesi kolektif eylemi zorlaştırmıştır. İşçilerin kolektif bir tepki geliştirmekteki başarısızlığı bu anlamda bürokratik denetimin onları bölmekteki başarısının bir ölçüsüdür. Kendisine meydan okuyan bilinçli bir hareketin yokluğunda, bürokratik denetime karşı kolektif değil de bireysel tepkilerle sonuçlanmıştır.” (Edwards, 1979: 154)

çeşitli iş kollarına bu piyasalar aracılığıyla dağıtılırlar.” (Edwards, 1979: 164) Bu piyasaları sırasıyla, ikincil, bağımlı birincil ve bağımsız birincil işgücü piyasaları olmak üzere üç kısımda ele alır. İkincil işgücü piyasası, işçi sınıfının en alt katmanına tekabül eder. Bu katman, genellikle gündelik veya ‘arızı’ işlerde çalışan işçilerden meydana gelir. Bu işçiler, tam anlamıyla bir meta muamelesi görürler ve işverene karşı ellerini güçlendirecek sendika veya diğer herhangi bir kurumsal aygıttan yoksundurlar. (Edwards, 1979: 167)

Birincil piyasalardaki işleri işçi sınıfının bu en alt katmanından ayıran en temel unsur, sahip oldukları sendikal güvencedir. Bununla birlikte, birincil piyasanın her iki katmanındaki işler, çalışanlara “[...] iş güvencesi, göreceli de olsa sabit bir istihdam, daha yüksek ücretler ve normal bir işçinin birbirini izleyen görevler arasında kurabileceği kapsamlı bağlantılardan faydalanma imkanı sunar.” (Edwards, 1979: 170) Öte yandan, bağımlı birincil piyasadaki işlerin, bağımsız birincil piyasadakilerden farkı, bunların birbirini tekrarlayan, rutin ve makinenin hızına bağlı işler olmalarıdır. Bu piyasada gerekli eğitim düzeyi en fazla lise veya birkaç yılı aşmayan yüksekokul eğitimiyle sınırlıdır. Dolayısıyla bu piyasada vasıflar, “süratle (birkaç gün veya haftada) ve de sıklıkla işbaşında çalışırken kazanılır. Bu tür işler işçilere işleri üzerinde sadece bir miktar denetim fırsatı verir.” (Edwards, 1979: 172)

İşgücü piyasalarının en üst katmanı olan bağımsız birincil piyasada ise işler, firmalar arasında hareketliliğe fırsat sağlayan kariyer basamaklarının varlığıyla ayırt edilirler; ileri düzeyde veya uzmanlaşmış bir eğitimle edinilen kendine özgü vasıflar gerektirirler. “[...] bu işler, belli diplomalar talep ederler; performansla has mesleki veya profesyonel standartları vardır ve bu işler muhtemelen inisiyatif almayı ve kendi çalışma temposunu belirlemeyi gerektirir.” (Edwards, 1979: 174) Edwards bağımsız birincil piyasayı kendi içinde üç kısımda ele alır. İlki, belli bir işyerinde istihdamın orta katmanlarını dolduran “sekreterlik, pazarlamacılık ve teknik personel, ustabaşılar, katipler, belli bir alanda uzmanlaşmış veya şahsa özel sekreterler, denetçiler” gibi pozisyonları kapsar. İkinci gruptaki işler, “elektrikçiler, marangozlar, tesisatçılar, buhar tesisatçıları ve makine ustaları gibi vasıflı” işçilere has işlerdir. Üçüncü grubu ise “muhasebeciler, araştırmacılar, mühendisler, hemşireler ve doktorlar, avukatlar, vergi uzmanları ve diğer profesyonel pozisyonlardakiler” doldurur. (Edwards, 1979: 174) Nitekim bağımsız

birincil piyasadaki işler, diğer katmanlardakiler gibi hem mavi hem beyaz yakalı işleri kapsamaktadır.

Sonuç olarak, işgücü piyasaları, tıpkı farklı denetim sistemleri yoluyla katmanlarına ayrılan emek süreci gibi hiyerarşik bir anlayışın yansımasıdır. Bir diğer ifadeyle, emek sürecindeki denetim sistemlerinin varlığı, işgücü piyasasında da derinden hissedilir. Buna göre, ikincil işgücü piyasası, basit denetim tekniğiyle örgütlenen işyerlerinin piyasa koşullarına yansımasıdır. Bağımlı birincil piyasa, bürokratik denetime işaret ederken, bağımsız birincil piyasa teknik mekanizmalarla denetlenen emek sürecine tekabül eder. Bu bakış açısından bakıldığında, her üç katman arasındaki temel ayrım kendisini işyerinde bütün açıklığıyla gösterir. Nitekim işgücü piyasalarındaki katmanlaşmayı açıklamak için, “tek bir kritere sahibiz” der Edwards, ki bu kriter, çalışması boyunca analiz ettiği farklı “denetim sistemleri”nden başka bir şey değildir. (Edwards, 1979: 178)

### 2. 2. 3. 2. 3. Burawoy: Direnişten Rızaya

Emek süreci tartışmasında denetim-direnış diyalektiğini ele alan çalışmalara en kayda değer katkılardan biri Burawoy’dan gelir. Burawoy’a göre, Braverman analizini ‘kendinde sınıf/kendisi için sınıf’ arasındaki ayrıma dayandırıp, bu ayrımda tercihini ‘kendinde sınıf’ kategorisinden, yani emek sürecinin nesnel koşullarını açıklamaktan yana kullandığı için, sürecin öznel boyutunu göz ardı etmiştir.<sup>19</sup> Oysa “kapitalist denetimin anlaşılması, neredeyse tanımı icabı, çalışmanın ‘öznel’ unsurlarına değinmeksizin mümkün değildir.” (Burawoy, 1985: 24) Üstelik kullandığı ‘kendinde sınıf/kendisi için sınıf’ şeması, Braverman’ı, “işçilerin kendileri için inşa edilen daha ‘modern’, daha ‘bilimsel’, daha insanlıktan çıkarıcı emek hapishanelerini nasıl ve niçin

<sup>19</sup> Burawoy, Braverman’ı eleştirirken, onu ana akım sanayi sosyolojisinin tam zıt kutbuna koyar ve her iki kutbun da eleştiriden muaf olmadığını belirtir: “Marx’ı takip eden yirminci yüzyıl Marksizmi, ücretli emekçileri çoğu kez ve çok kolaylıkla; manipüle edilen nesnelere; piyasada alınıp satılan metalara; direniş gücünden mahrum soyutlamalara; kapitalist birikimi sağlayan amansız güçlerin kurbanlarına; toplumsal ilişkilerin taşıyıcıları, temsilcileri veya destekçilerine indirgemıştır.” (Burawoy, 1979: 77) Burawoy, buna karşın ana akım sanayi sosyolojisinin, çalışmanın öznel boyutunu yeniden restore etmek yönünde bir çaba içinde olduğunu belirtir. Ne var ki, sanayi sosyolojisi, emek sürecinde öznel unsurun rolünü vurgularken, nesnel durumun gerçekliğini göz ardı etmektedir. Sonuç olarak, Burawoy’a göre, bu alandaki araştırmacılar, ücret karşılığı çalışmanın yarattığı çoğu mahrumiyeti, maddi varoluşun kaçınılmaz sonucu olarak görmektedirler. (Burawoy, 1979: 77)

kabullendiklerinin ve insanın refah ve mutluluğunu bu denli açıkça tahrip eden düzenlemelerin sürüp gitmesine müsamaha göstermekteki istekliliklerinin sırrını veren tüm gündelik yanıtları ihmal etmeye götürür.” (Burawoy, 1985: 25) Burawoy’a göre, bu kabulleniş ve istekliliğin ardında, kapitalist denetimin ideolojik boyutu yatmaktadır. Çünkü kapitalist denetim, “en baskıcı teknolojik koşullar altında bile [...] ‘bizim dünya ile ilişkimizin’ sınırlarını çizen, düzene sokan ve bu suretle çıkarlarımızı yapılandıran bir ideolojik yapıya dayanır.” (Burawoy, 1985: 36) Bu yapı gündelik pratikler içinde şekillenir. İşte Braverman’ın göremediği şey, kendi denetim anlayışını üzerine kurduğu Taylorizmin ideolojik boyutu ile pratikteki uygulamaları arasındaki ayırmadır.

Nitekim Burawoy için, “Kapitalist denetimi artırmanın pratik bir aracı olarak Taylorizm tam bir başarısızlıktı.” (Burawoy, 1985: 41-42) Bu saptamasını kanıtlamak için, Burawoy, Braverman’ın Taylorizme has olduğunu öne sürdüğü üç eğilimi (vasıfsızlaştırma, kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması ve denetim) sırasıyla inceler. Nitekim Braverman, işçilerin vasıfsızlaşmasının, gördükleri işe dair geleneksel bilgilerinin yönetim tarafından derlenip, sınıflandırılarak, sistematik bir kurallar bütünü haline getirilmesiyle başladığını öne sürmüştü. Burawoy, bu tanımlamada eleştirilecek bir husus olmadığını söyler. Ne var ki ona göre bu süreçte “Emek sürecine dair tüm bilginin yönetimin tekeline girip girmediği konusu asla kesin değildir. Bu resimde eksik olan şey, işçilerin cevabı ve işlerin tanımlanmasına karşı direnebilme yetenekleridir. Yönetimin bilgiyi temellük etmesi başka bir şeydir, kendi tekeline alması başka...” (Burawoy, 1985: 41) Kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması ise, Braverman’a göre, olası beyinsel çalışmanın işçilerden çekilip alınmasına işaret etmekteydi. Oysa Burawoy, işçilerin kavrayışı ile yönetimin kavrayışı, işçilerin bilgisi ve yönetimin bilgisi arasında bir ayırım keşfettiğini iddia eder. Taylorizmin zor kullanarak uygulamaya sokulması ona göre işçilerde kavrayış ve uygulamanın birliğini yeniden hayata geçirebilir. Bu birliktelik, yönetimin arzuladığı biçimde gerçekleşmeyecektir çünkü işçiler zekalarını kullanarak, kendilerine has kimi yöntemler geliştirerek yönetimi alt edebilir. “Her işyerinde” diye devam eder Burawoy, “işleri görmenin ‘resmi’ veya ‘yönetimce onaylanmış’ yollarının yanı sıra, işçilerin... kendi icat ettikleri ve düzenledikleri yöntemleri de mevcuttur. Yönetimin bu ‘ticari sırları’ temellük etmeyi başaramaması bir yana [...] başarsa bile bundan bir çıkar sağlayacağı kesin değildir.” (Burawoy, 1985: 41) Neyin ne şekilde ve ne kadar sürede yapacağını ayrıntılı şekilde

tanımlandığı, emirlerin hiyerarşik bir şekilde uygulanmasına işaret eden Taylorist denetimin ise, Burawoy'a göre, pratikte başarılı olma şansı yoktur. Çünkü, "Geniş düzlemde sendikalar 'verimlilik' hükümlerinin kurala bağlanmasını savunurken, işçiler gündelik temelde Taylorizmi sabote etmeye uğraşırlar." (Burawoy, 1985: 41)

Burawoy'a göre, Taylorizmin ideolojik boyutu, Braverman'ın nesnel koşulların analizi uğruna gözden kaçırdığı ve ayrı bir başlık altında ele alınması gereken bir diğer konudur. "Doğrusu [...] Braverman'ın bir yönetim pratiği olarak Taylorizm ile, bir meşrulaştırma tarzı olarak Taylorizm arasındaki ayrımı görememesi, onu ileri kapitalizm koşullarında yaşanan tahakkümün hayati bir özelliğini, kendini bilim kılığında sunan ideolojiyi kavramaktan alıkoyar." (Burawoy, 1985: 42) Dolayısıyla Braverman, kapitalist denetimi kavramsallaştırırken hayli tartışmalı üç varsayıma saplanmıştır: "İlki, menajer ve kapitalistlerin çıkarının Taylorizmin uygulanmasında yattığıdır. İkincisi, menajerler ve kapitalistlerin bu çıkarları paylaştığı ve bu çıkarın bilincinde olduklarıdır. Üçüncüsü ise, kapitalistlerin kendi çıkarlarını işçi sınıfına dayatmaya muktedir olduğudur." (Burawoy, 1985: 45)

Oysa Burawoy için Taylorist uygulamalar her zaman yönetime fayda sağlamaz. Tam tersine pek çok örnekte işçilerin direnişine yol açmıştır. Hiçbir yönetici, artık değer temellükü sürecini sekteye uğratan işçi direnişini arzulamaz. Bu saptamadan hareketle, ikinci varsayımı mercek altına alan Burawoy, kapitalistlerin bilimsel yönetimi hangi amaçlar uygulamaya sokmuş olabileceklerini sorar. Nitekim ona göre, tarih boyunca bir bütün olarak kendi çıkarlarının bilinciyle hareket eden bir kapitalist sınıftan bahsetmek kolay değildir. "Aksine, incelenmesi gereken şey, bu sınıfın nasıl ortaya çıktığı ve çıkarlarının farkına tarihsel süreç içindeki rekabet ve mücadeleyle nasıl vardığıdır." (Burawoy, 1985: 46-47) Bu tespitten hareketle üçüncü varsayıma geçen Burawoy, kapitalist sınıfın kudretinin tartışmaya açık olduğunu savunur. "Braverman" der, "işçi direnişinin Taylorizmin bir yan ürünü olduğunu, sermayenin boyunduruğuna karşı çaresiz direnişlerinin bir ifadesi olduğunu varsayar. Oysa ABD'de pek çok sendika Taylorizme direnebilmiştir. Diğer ülkelerde bu direniş daha bile başarılı olmuştur." (Burawoy, 1985: 47)

Bu durumda Burawoy, emek sürecinde zora dayalı kapitalist denetimin her zaman başarı sağlayamayacağı sonucuna ulaşır. Dolayısıyla artık değer üretiminin güvenceye alınması için baskının yanına eklenmesi gereken bir unsur daha vardır: çalışanların rızası. “Emek sürecinde rızanın temeli, ne denli dar bir alanla sınırlandırılmış olursa olsun, yürütülen işlerin organizasyonunun sanki işçinin kendi tercihiymiş gibi sunulmasında yatar. İşte rızayı üreten şey, bu tercih sürecine katılımıdır.” (Burawoy, 1985: 27) İşçi, belli bir tercih hakkını kullanıyor olduğu müddetçe, belli sınırları aşmamak koşuluyla, baskıya rıza gösterebilir. Nitekim Burawoy, emek sürecinde rızayı doğuran süreci oyun metaforuna dayanarak çözümler. Çünkü oyun, işçilerde belli bir verimlilik düzeyinde çalışmanın kendi tercihleri olduğu algısını yaratmaktadır. “Bir oyuna dahil olmak” der, “üretim ilişkilerinin doğasını örtbas ederken aynı zamanda işçilerle yönetimin çıkarlarını kaynaştırmaya yarar. Bir oyun, bir dizi kural, bir dizi olası sonuç ve sonuçlara dair bir dizi tercih vasıtasıyla tanımlanır...” (Burawoy, 1985: 38) Sonuçta oyun, “zorunluluğun özgürlük olarak sunulduğu bir ideolojik mekanizma işlevi görecektir.” (Burawoy, 1985: 38)

Burawoy analizini, Haziran 1974 ile Mayıs 1975 tarihleri arasındaki on aylık zaman zarfında makine operatörü olarak çalıştığı bir fabrikada yürüttüğü saha çalışmasına dayandırır. Bu fabrikada işçiler, belli bir kotayı doldurmak kimi hilelere başvuruyordu ve bunu bir oyun haline getirmişlerdi. Çünkü belli bir kotayı aştıkları takdirde, parça başına belli bir ek ücrete hak kazanmaktaydılar. Ne var ki, bu ücret belli bir sınırı aşmıyordu. Bu yüzden işçiler, üzerinde çalıştıkları malzemenin bir miktarını daha sonra işlemek üzere saklıyor, böylece üretkenliklerini daima azami ücreti elde edecek düzeyde tutuyorlardı. Emek sürecini bir oyun olarak algılamak, Burawoy’a göre, işçilerin her gün işe geliyor olmanın yarattığı baskıdan, rutin, birbirini tekrar eden, sıkıcı çalışma koşullarından bir nebze de olsa kurtulmalarına imkan sağlar. Oyun oynamak, “... işçileri emek sürecine üretim araçlarıyla belli bir takım ilişkileriyle ayırt edilen bir sınıfın üyeleri olarak değil, bir birey olarak dahil eder. İşçiler kullandıkları makineler tarafından kontrol edilmek yerine kendi üretim araçlarını kendileri kontrol edebilirler ve dolayısıyla belli bir özerklik elde ederler.” (Burawoy, 1979: 81) Sonuçta işçilerin bakış açısından oyun, kapitalist toplumun yarattığı koşullardan kurtulma arzusunun doğurduğu bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması ise, “sadece ‘gönüllü kulluk’ (rıza)

yaratmakla kalmayıp aynı zamanda daha fazla maddi refah anlamına da gelir.” (Burawoy, 1979: 80)

Yönetim ise, üretim hedeflerinin karşılanmasına yönelik bir tehdit oluşturmadığı müddetçe, bu oyunlara göz yumar hatta oyunu destekler. Ne de olsa oyun, işçilerin belli bir verimlilik düzeyini yakalamasının aracıdır. Nitekim yönetimin alt kademelerinde yer alanlar, en azından alt düzeyde oynanan oyunlarda, yalnızca oyunun organize edilmesine katılmakla kalmayıp, oyunun kurallarının uygulanmasına da destek verir. (Burawoy, 1979: 80) Çünkü oyun oynamak, oyunun kurallarına ve konulan hedeflerine rıza göstermeyi gerektirir. Yine de oyun, işçi ve yönetim arasındaki bir uzlaşmadan doğmaz. Çünkü rıza, “oyun aracılığıyla ortaya çıkar. Oyun çıkarlar arasındaki bir uyumu yansıtmaz; aksine, uyumu yaratan oyunun kendisidir. (Burawoy, 1979: 82) Eğer oyun üretimi aksatacak bir şekilde bürünürse, işte o zaman “yönetim devreye girer ve oyunu tartışmasız bir şekilde yasadışı ilan eder [...] İşçiler, oyunun kendilerine sunduğu görece tatminle alakadar olurken, denetçilerden kısım amirlerine kadar olan kesim, işbirliğini ve artık değer üretimini güvence altına almakla ilgilidir.” (Burawoy, 1985: 38-39) Burada oyunun yönetim bakımından işlevi, oyunu doğuran üretim ilişkilerinin anlaşılmasını zorlaştırmasıdır.

Burawoy bu oyunların en azından iki başlık altında sınıflandırılabileceğini söyler: İlk tür oyunlar, tek bir işçi ve onun emek süreciyle ilişkisinden doğar. Bu oyunlar işçinin teknolojiyle ilişkisine işaret eder. İş aletlerini kullanmada belli bir özerkliğe sahip olan işçiler, bu sayede ücret karşılığı çalışmanın yarattığı mahrumiyete belli bir düzeye kadar rıza gösterebilir. Ne var ki, bu oyunlar, bir bütün olarak üretim ilişkilerine rıza göstermeyi gerektirmez. Bu türden rıza, diğer insanlarla etkileşim içinde geliştiği sürece süreklilik kazanır. Dolayısıyla burada devreye ikinci tür, kolektif şekilde oynanan oyunlar girer. “Bu gruptaki oyunlar” Burawoy için, “işçinin ilgisini daha fazla çektiği ve belirsizlik ufkunu genişlettiği için potansiyel olarak daha süreklidir. Bu oyunlar yalnızca tekniğe dair değil, insan ilişkilerinin daha belirsiz bağlamına has vasıflara ihtiyaç duyarlar.” (Burawoy, 1979: 92) Rızayı doğuran oyun, bu andan itibaren Burawoy için bir tanımlama aracının ötesine geçerek, eleştirel bir analizin aracı haline gelir.



Oyun kavramı Burawoy'a göre ilk olarak, "bireysel rasyonalite ile kapitalist sistemin rasyonalitesi arasındaki bağı simgeler." (Burawoy, 1979: 92) Oyuncular, belli sınırlar dahilinde, her zaman istedikleri sonucu elde edemeyecek olsalar bile, oyunun sonucunu etkilemek için kimi taktikler geliştirirler, tercihlerde bulunurlar. "Ortaya çıkabilecek sonuçlar arasındaki türlü varyasyonlar daima sınırlıdır fakat tamamen kontrolümüz dışında da değildir. Kısacası, tarihi biz yazarız fakat istediğimiz şekilde değil." (Burawoy, 1979: 92-93) İkinci olarak, Burawoy, tercihte bulunmanın kendisinin, oyunun kurallarına ve normlarına rıza göstermeyi gerektirdiğini söyler. Çünkü kapitalizmin sunduğu seçenekler sınırlıdır ve bunlar değişmez addedilirler. Dolayısıyla, "Oyunun kuralları konusunda kolektif biçimde karar alamayız aksine oyunu oynamaya mecbur bırakılırız ve ondan sonradır ki oyunun kurallarını savunmaya başlarız." (Burawoy, 1979: 93) Üçüncü olarak, oyun oynamanın sonucunda elde edilecek çıkarlar, "önceden tanımlanmıştır ve tıpkı kurallar gibi demokratik uzlaşma yoluyla belirlenmezler. (Burawoy, 1979: 93) Dördüncü olarak ise, Burawoy, tıpkı bir oyunu kazanma olasılığının oyunu daha cazip hale getirmesi gibi, kişinin çıkar sağlama ya da ihtiyaçlarını tatmin etme olasılığının da, içinde bulunulan koşullara yönelik rızayı ürettiğini ileri sürer. Bu ihtiyaçlar zaten kapitalizm tarafından üretilmiştir ve bu yönüyle emek sürecindeki "kurallar ve ilişkileri doğal ve kaçınılmazmış gibi takdim ederek onlara gösterilen rızayı üretmenin başlıca aracıdır. Alternatifler ya bertaraf edilmiş ya da ütöpik yaftasıyla bir kenara fırlatılmıştır." (Burawoy, 1979: 93) Dolayısıyla, ihtiyaçların belirlenmesinde kolektif bir irade söz konusu olamaz. Tam aksine, çalışanların önceden belirlenmiş seçenekler arasında yapmak zorunda kaldığı tercihler, kendi aralarındaki rekabetçi bireyselliği körükler.

Burawoy'a göre bu rekabetçi bireyselliği besleyen mekanizma, iç işgücü piyasalarıdır.<sup>20</sup> Tıpkı dış işgücü piyasalarında belli bir işe girmek için rekabet eden işsizlerin tecrübe ettiği gibi, işyeri içinde de belli pozisyonlara gelmek için girişilen mücadele, işçileri böler ve yalnızlaştırır. Çünkü bu mücadelenin sonunda onları bekleyen yüksek ücret, özlük haklarındaki iyileştirmeler, iş güvencesi ve toplumsal statü gibi birtakım ödüller

<sup>20</sup> Thompson'a göre, işgücü piyasası teorileri, bir bütün olarak, ekonomide ve belli firmalar içinde pozisyonların parçalı ve hiyerarşik bir biçimde düzenlenip, bu temelde ücretlendirilmesinin ardındaki ısrarı açıklamamanın bir yolu olarak geliştirilmiştir. (Thompson, 1989: 101)

vardır. Bu ödülleri elde etmek için verilen mücadele, artık değerın temellükünün gizlenmesi ve güvenceye alınmasına iki yoldan katkıda bulunur: İşçiler bu mekanizma vasıtasıyla, ilk olarak, dış işgücü piyasasının çoğu niteliğini, yani ‘özgür ve eşit işçilerin’ rekabetçi kapitalizmini içselleştirir. İkinci olarak, üretim alanında sağladığı hareketlilikle işçiler ve yönetim arasındaki gerilimi azaltırken, işçiler arasında yeni gerilimler yaratır. Her iki durumda da işçilerin çıkarlarını bir sınıfın öteki üzerinde kurduğu baskı temelinde değil, aksine tek tek bireylerin çıkarları olarak yapılandırır. (Burawoy, 1979: 106-107)

Bireyselleşme, farklı denetim sistemlerinin tarihsel evrimi neticesinde varılan sonuçtur. Nitekim Burawoy bu evrimi, üç farklı denetim sistemini simgeleyen üç farklı fabrika rejimini analiz ederek çözümler: Piyasa despotizmi, hegemonik rejim ve hegemonik despotizm. Piyasa despotizmi, Marx’ın *Kapital*’de çözümlendiği fabrika rejimidir ve zora dayanır. Marx’a göre, piyasadaki anarşizm, fabrikada despotik bir rejime yol açmaktadır. Bu durumda, yaşamını sürdürmek için diğer geçim olanaklarından mahrum bırakılmış emekçi, işgücü piyasasında var olmak ve kapitalist için çalışmakla açlıktan ölmek arasında seçim yapmak durumundadır. Dolayısıyla kapitalistin her türlü kapisine boyun eğecektir. (Burawoy, 1985: 123-124)

Hegemonik rejim, sosyal devlet uygulamalarının boy gösterdiği savaş sonrası dönemin özelliğidir. Bu rejimde yönetim, işgücü piyasasının zorlamalarına eskisi denli bel bağlayamadığı gibi, işçiye despotça davranmaktan kaçınmak zorundadır. Çünkü artık, “Baskının rızaya üstün geldiği, kapitalizmin erken dönemlerini simgeleyen *despotik rejimler* yerini rızanın üstün olduğu *hegemonik rejimlere*” bırakmıştır. (Burawoy, 1985: 126) Şimdi işçilerin, “yönetimle işbirliğine gitmesi için ikna edilmesi gerekmektedir. Çıkarları, sermayenin çıkarlarıyla uyum içinde olmalıdır.” (Burawoy, 1985: 126) Bu rejimde, devletin sunduğu sosyal güvenceler, işçinin hayatta kalmak için işverenin her türlü kapisine boyun eğme zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Benzer biçimde, uygulamaya sokulan iş yasalarıyla da işçiler, performanstan bağımsız, belli bir ücreti miktarını garanti altına alabilmiştir.

Burawoy günümüzde billurlaşan fabrika rejimini ise hegemonik despotizm olarak adlandırır. Bu rejimde sermayenin kazandığı olağanüstü ulusal ve uluslararası hareketlilik imkanı, işçilerin elini zayıflatan en önemli unsurdur. Çünkü bu rejimde

sermayenin gözettiği kriter, “firmanın bir yıldan ötekine sağladığı başarı değil, başka bir yörede elde edebileceği kar oranıdır.” (Burawoy, 1985: 150) Dolayısıyla bu kez, “İşten kovulma korkusu yerini, sermayenin başka bölgeye kaçışı, fabrikanın kapanması, işletmenin devri ve yatırımın sonlandırılması korkularına bırakmıştır.” (Burawoy, 1985: 150) Böylece bu yeni rejimde işçiler, firmanın ayakta kalabilmesi için sürekli yeni fedakarlıklarda bulunmaya zorlanır. Bir önceki dönemin özerk alanları, yeni koşullara yönelik rıza yaratmayı amaçlayan yaşam kalitesi ve kalite çemberleri gibi uygulamalarla istila edilir. Bu uygulamalara “Sendikaların yetkisini kısmak ve sendika faaliyetlerine katılan işçileri kovmak için gösterilen güçlü çabalar” eşlik eder. (Burawoy, 1985: 151) Hegemonik despotizm çemberi nihayet, devletlerin sermayeyi kendi ülkelerine çekmek için birbirleriyle girdikleri yarışla tamamlanır. Bu yarış kendisini vergi indirimleriyle, iş yasaları ve sosyal devlet uygulamalarının sermayeyi cezp edecek biçimde, yeniden yapılandırılmasıyla göstermektedir. (Burawoy, 1985: 151)

#### **2. 2. 3. 2. 4. Friedman, Edwards ve Burawoy’a Yönelik Eleştiriler**

Friedman’ın doğrudan denetim ve sorumlu otonomi arasında yaptığı ayrım, yönetimin denetim konusundaki geniş manevra potansiyelini sadece bu ikisiyle sınırlama riski taşır. Oysa yönetimler bu denli pür stratejilere saplanıp kalmaktansa, işçi direnişinin aldığı yeni biçimlere ve üretimin yeni ihtiyaçlarına göre her zaman birbirini izleyen yeni stratejiler geliştirirler. (Meiksins, 1994: 50) Friedman bu anlamda, emek sürecinin tarihsel boyutunu analizinde göz ardı etmekle eleştirilebilir: “çünkü çalışmasında denetim biçimlerinin gelişme aşamalarına dair bir şema ortaya koymamıştır. (Thompson, 1989: 134) Nitekim Edwards’ın (1979) çalışması, bu doğrultuda atılmış önemli bir adım olarak görülebilir. Edwards’ın tarihsel olarak birbirini izleyen basit, bürokratik ve teknik denetime dayanan modelinde, yönetimin uyguladığı stratejiler, “kısmen piyasalar ve firmanın bu piyasalardaki konumundan etkilenir.” (Ellis, 2007: 38) Ne var ki, Edwards’ın analizinin problemlili yönü, farklı stratejilerin kesiştiği durumları göz ardı etmesidir. Örneğin üretim bandını sırf teknik boyuttan ibaret görmek mümkün değildir ve işin içine insan unsuru muhakkak dahil edilmelidir. (Thompson, 1989: 150)

Nitekim denetim tartışmalarına öznel boyutu veya kendi deyimiyle rızanın varlığını katan kişi Burawoy (1979) olmuştur. Yine de, Burawoy'un, oyun oynama faaliyetiyle hayat bulan rıza faktöründeki ısrarı çok geçmeden şiddetli eleştirilerle karşılaşır. Bunlardan birisi, "...hem kapitalist denetimin sürekliliği bakımından zorunlu olan harici baskıların derecesini hem de bu denetimin sınırları ve problematik karakterini" ihmal etmesidir. (Clawson ve Fantasia, 1983: 675) Daha açık bir ifadeyle, Burawoy sınıf mücadelesinin önemini teslim etmekle beraber, "analizinde bu mücadele ne sistemin biçimlenişine bir etkiye bulunur ne de onu tehdit eder. (Clawson ve Fantasia, 1983: 671) Çünkü yapısalcı Marksizmin takipçisi olan Burawoy, emek sürecinin gelişimini kapitalist üretim tarzının yapısına içkin olan mantığın değişmez bir şekilde göz önüne serilmesi olarak tasvir eder. Bu yapı tarafından belirlenen süreçte rakip sınıfların mücadelesine çok küçük bir rol biçilmiştir. (Gartman, 1983: 663-664) Burawoy'un çalışması bu yönüyle, Braverman'ın ekonomik determinizminden uzak olmasına rağmen, teorisini üzerine kurduğu Althusserci Marksizm'in<sup>21</sup> yapısalcı determinizminden muzdariptir. (Gartman, 1983: 659) Nitekim Burawoy, *Manufacturing Consent*'in yayınlanmasından yaklaşık yirmi altı yıl sonra eserinin Çince baskısına yazdığı önsözde, söz konusu eleştirilere bir yönüyle hak verir: "Üretimin hegemonik rejimini doğal ve ebedi bir biçime döndürdüm çünkü onu üreten dış güçleri dondurmuştum. Bu dış güçlerin –piyasalar ve devletler– sabit faktörler olmadığını, kendi dinamiklerine sahip toplumsal süreçlerin ürünü olduklarını göremedim." (Burawoy, 2004: 4-5) Yine de eleştirilerin ulaştığı nokta, Burawoy'un emek süreci analizinde, geleneksel olarak üretim alanına verilen önceliğin yerini, dağıtım ve mücadele safhalarının aldığı saptamasına dek uzanır. (Spencer, 2000: 231) Dolayısıyla, emek sürecinin belirleyici unsuru kapitalist rekabettir. Bu durumda denetim faktörü de kapitalist rekabetin doğasına bağlı olarak açıklanır. Nitekim "Rekabet baskısı sermayeyi belli bir sızı denetim stratejisi yoluyla iktidarını kullanmaya sevk eder; bu stratejilerin kapitalist tahakkümü sağlamlaştırması, işyerindeki direnişin süreklilik olarak yenilgiye

---

<sup>21</sup> "Louis Althusser ve diğerlerince geliştirilen yapısalcı Marksizm, toplumu özel yeniden üretim yasalarıyla yönetilen statik bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak görür ve toplumu ortaya çıkaran tarihsel süreçleri göz ardı eder. Toplumsal değişim tanındığı zaman ise, temel olarak bir üretim tarzının yapısına içkin olan yeniden üretim yasalarıyla açıklanır. Sınıf mücadelesi şeklindeki insan faktörünün rolüne ya önem verilmez ya da tamamen ihmal edilir. Toplumsal sınıflar, [toplumsal] yapının pasif destekçileri olarak kavramsallaştırılır – tarihin aktif özneleri olmaktansa, yapının işleyişi ve gelişmesinin nesnelere olarak..."(Gartman, 1983: 659-660)

uğratılabilmesi anlamına gelir.” (Spencer, 2000: 231) Sonuç olarak, Burawoy’un çalışması, bütün orijinalliği ve yüksek kavrayış gücüne rağmen, temelinde tarih dışı ve diyalektik anlayıştan yoksun olmakla suçlanır. (Clawson ve Fantasia, 1983: 671)

### 2. 2. 3. 3. Thompson’un Çekirdek Emek Süreci Teorisi

Thompson’a göre, emek süreci analizinde hakimiyet kuran vasıf ve denetim tartışmaları, ortaya koydukları bulgular ne denli faydalı olsa da, işyerini çalışmalarının odağına alırken, daha geniş siyasal iktisat alanını kısmen de olsa gözden kaçırmışlardır. (Thompson, 2010: 8) Bu yüzden teorinin yenilenmeye ihtiyacı vardır:

“Kapitalist emek sürecinin çalışmanın bütün bilgisine dair gösterişli iddialarda bulunmayan ama aynı zamanda işyerinin parçalı bir resmini sunmaktan da kaçınan bir teorisine ihtiyaç duymaktayız. Süreklilik ve değişimin dikkate değer modellerini teşhis etmeye ve aralarında bağlantılar kurup bunları daha geniş düzlemde siyasal iktisat bağlamında kaynaştırmaya ihtiyaç duyuyoruz.” (Thompson ve Smith, 2001: 56)

Bu saptamadan yola çıkan Thompson, teorisinin ana hatlarını dört unsur üzerine inşa eder: İlk olarak, emek süreci değer ürettiği ve böylece aynı zamanda insanın dünyadaki faaliyetinin temel parçası olarak ekonomiyi de yeniden ürettiği için, bir analiz nesnesi olarak siyasal iktisattan göreceli biçimde bağımsızdır. (Thompson, 1989: 242; Thompson ve Smith, 2001: 56) Bunun anlamı, siyasal iktisattaki değişimlerin emek süreci üzerinde zorunlu olarak belirleyici bir etkisi olmadığıdır. “Bu aynı zamanda emek sürecinin analitik amaçlar doğrultusunda siyasal iktisattan izole edilebileceği ve edilmesi gerektiği anlamına gelir.” (Jaros, 2005: 6-7) Bu çerçevede, Thompson’a göre, “emek-değer teorisini içermemesi ve bu teoriye ihtiyaç duymamasına rağmen, zorunlu olarak sömürü ilişkilerini içermektedir.” (Thompson, 1989: 242) Çünkü Thompson, sömürünün yalnızca değer yaratan emek nosyonuna dayanmadığını, dolayısıyla bir metanın değerini belirleyen toplumsal olarak gerekli emek zamanına dayanan emek değer teorisinin analiz haricinde bırakılabileceğini öne sürer.

İkinci unsur şu saptamaya dayanır: “[...] sermaye, üretim sürecini devamlı devrimleşmeye zorlayan bir birikim mantığına sahiptir. Bu mantık, farklı sermayeler arasındaki rekabet ile bir üretim tarzı olarak kapitalizme özgü olan sermaye ve emek

arasındaki antagonizmadan doğar.” (Thompson, 1989: 243) İşte bu mantık, Thompson’a göre, vasıfsızlaşma, kavrayış ile denetimin birbirinden ayrılması ve hiyerarşik denetim gibi emek sürecinin üç temel belirleyeni içermek zorunda değildir. Çünkü sermaye, “Herhangi bir aşamada sermaye yeni vasıflara ihtiyaç duyabilir, görevleri bir araya getirebilir ve işçilerin takdir hakkı ile sorumluluk alanını genişletebilir.” (Thompson, 1989: 243)

Üçüncü olarak, piyasalar kendi başına emek sürecini düzenleme gücüne sahip değildir. Dolayısıyla sermaye, üretimden gelen karı garantiye almak ve emek gücünü emeğe dönüştürmek için emek sürecini denetlemek zorundadır. (Thompson ve Smith, 2001: 57) Fakat “Denetim şartının tanınması, denetim mekanizmalarının doğası, özellikleri ve düzeyi hakkında herhangi bir şeyi açıklığa kavuşturmaz. Denetim şartının tanınması, analitik bakımdan farklı bir soru olan yönetsel stratejilerle zorunlu bir bağ kurmayı da gerektirmez.” (Thompson, 1989: 243-244)

Son olarak, sermaye ve emek arasındaki ilişki “yapılandırılmış bir antagonizmadır.” (Thompson, 1989: 244; Thompson ve Smith, 2001: 57) Çünkü sermayenin emek gücünü emeğe dönüştürme mücadelesi, sürekli olarak çeşitli çatışma ve direniş biçimleri yaratır. Ne var ki sermaye üretimin kendisini ve emeğin üretimdeki rolünü sürekli devrimlere tabi kıldığı için, denetim ve baskıya tam anlamıyla güvenemez. Çalışanları işbirliği ve rızası bir düzeyde harekete geçirilmelidir. (Thompson, 1989: 244) Bunun sonucu, “direnişten uyuma, itaate ve rızaya uzanan, duruma bağlı hareket eden ve örtüşen olası tepkilerin” toplamı olacaktır. (Thompson ve Smith, 2001: 57)

Ne var ki Thompson’un sömürü ilişkilerini analizinin odağına alırken, sömürünün emek-değer teorisinden<sup>22</sup> bağımsız olarak da analiz edilebileceği yönündeki saptaması hayli sert eleştirilerle karşılaşmıştır (Spencer, 2000; Tinker, 2002; Jaros, 2005). Thompson’a atfedilen çelişki, bir yandan sömürü nosyonuna dayanırken, öte yandan sömürünün kökeninde yatan değerlenme veya artık değer üretimi sürecini göz ardı etmesidir. (Spencer, 2000: 234) Çünkü bu ihmalin doğal sonucu, karın kökenini üretim

<sup>22</sup> Emek değer teorisinin özü şuydu: Herhangi bir metanın değeri, onun elde edilmesi için toplumsal bakımdan gerekli emek zamanı tarafından belirlenir. Toplumsal olarak gerekli emek zamanı ise, “bir kullanım değerini, normal üretim koşulları altında, o sıradaki ortalama hüner derecesi ve yoğunluğu ile elde edebilmek için gerekli emek zamanıdır.” (Harvey, 2012a: 34)

sürecinde, emeğin sömürülmesine değil, işgücü ve ürün piyasalarındaki fiyat manipülasyonuna bağlamak olacaktır (Jaros, 2005: 8; Ellis, 2007: 65) Böylece Thompson çalışmanın doğasını belirleyen esas unsurun, sermayenin emek sürecinde ortaya çıkan artık değeri temellük etme zorunluluğu olduğu yönündeki geleneksel açıklama tarzıyla çelişkiye düşmektedir. Bu yüzden, denetim olgusunun kökenini söz konusu zorunluluğa değil, menajerlerin inisiyatifine bağlamakla eleştirilir. Nitekim Jaros'a göre, Thompson, “menajarlere çalışmanın doğasını belirlemek için her türden sistematik kar veya artık değer temellük zorunluluklarından bağımsız olarak çok fazla takdir hakkı” tanımaktadır. (Jaros, 2005: 8) Bu durumda elinde kalan seçenek, türlü denetim stratejilerinin farklı iş kollarında kendilerini nasıl ortaya koyduklarını farklı kategoriler, tipolojiler vs. yardımıyla açıklamaya çalışmaktan ibarettir. Oysa sürekli kategoriler aracılığıyla düşünmek, analitik bakımdan problemlili bir durum olabilir. Çünkü bu faaliyet, farklı kurum ve endüstrilerdeki farklılıkları fetişleştirirken, sistemin üretimden kaynaklanan dinamiklerini ihmal etmeye yol açabilir. Sonuç, emek sürecindeki dinamiklerin geniş anlamda siyasal iktisatla bağını yitirmesi tehlikesidir. (Jaros, 2005: 8)

## **2. 2. 4. Emek Süreci Teorisi'ne Yönelik Eleştiriler**

### **2. 2. 4. 1. Post Yapısalcı Eleştiriler**

Emek süreci teorisi, 1990'lı yıllara doğru, dönemin yükselen akımı olan post yapısalcılık tarafından, açıklama gücünü kaybetmekle ve Marx'ın felsefi antropolojisine haddinden fazla yaslanmakla eleştirilmeye başladı. (Knights ve Willmott, 1990; Grey ve Willmott, 2005; O'Doherty ve Willmott, 2009) Bu yaklaşıma göre, emek süreci teorisi artık “basit, yetersiz, çağdışı kalmış ve determinist bir Marksist yaklaşımdan başka bir şey” değildi. (Delbridge, 2006: 1209) Daha açık bir ifadeyle, “işçiler, sendikalar, artık değer temellükü ve/veya kapitalist emek süreci, bütünüyle kimliklere, simülasyonlara, söylemlere ve/veya metinlere dayanan işyerlerinin ve/veya toplumun açıklanmasına kıyasla” arkaik bir görüntü sergilemekteydi. (Yücesan-Özdemir, 2003: 33) Bu öncülden hareketle, post yapısalcılar “işyerine ve çalışmanın doğasına dair ‘gerçekliğin yapı-bozumuna uğratılması’... yolunda yoğun bir üretime geçtiler ve kendilerini ‘eleştirel

yönetim çalışmaları' olarak adlandırdılar.” (Özdemir-Yücesan ve Özdemir, 2008: 33) Temel iddiaları, “önceleri açıkça dillendirilmeyen veya ihmal edilen, örneğin kimlik ve öznellik gibi konulara açıklık getirerek, bütün bir çalışma alanını yeniden şekillendirmek” idi. (Delbridge, 2006: 1209)

Post yapısalcılar bu amaçla şu gibi tespitlerden yola çıkarak araştırma perspektiflerini tanımladılar: (a) söylemin merkeziliği (metinsellik) fikriyle dilin kurucu potansiyelinin vurgulanıp, görünürde doğal olan şeylerin aslında söylemsel olarak üretilmiş olduğunu açığa çıkarmak; (b) hakikatin aynası ve anlamın taşıyıcısı olan dilin yerine dilin kararsızlığını geçirmek; (c) kimliklerin parçalı yapısını ön plana çıkararak özneliğin önemini vurgulamak ve özerk, anlam yaratan birey fikrinin yerine, bireyin söylem bazında üretimini geçirmek; (d) meta teorilerin reddi ile geniş kapsamlı siyasi projelerin ve teorik açıklamaların yerini çoğul söylemler ve yerel siyasetlere bırakması ve; (e) bilgiyi iktidardan ayırmanın imkansızlığını kabul ederek, bilginin masumiyet ve tarafsızlığını reddetmek. (Alvesson ve Deetz, 2005: 84-85)

Post yapısalcı akım, söylemin merkeziliği fikrine verdiği önemle, eleştiri adına yeni imkanlar açmak niyetindeydi. Nitekim bu akımın ayırt edici özelliği, O’Doherty ve Willmott’a göre, “[...] ‘işçi’, ‘kapitalist’ ve ‘menajer’ gibi sıradan ayırım ve kategorilerin... hakikatin somut belirleyicileri” olmadığıdır. Aksine bu kategorilerin “siyasi görüşler (veya değerler) tarafından hakikat olarak tesis edilen ve korunan temsiller olarak düşünülmesi daha yerinde olacaktır.” (O’Doherty ve Willmott, 2009: 945) Bu öncülden yola çıkan O’Doherty ve Willmott, geleneksel emek süreci analizinde sahip olduğu emek gücü ve hayatını sürdürmek için onu piyasaya sürmesiyle tanımlanan “işçi” kimliğini problemlili bulurlar. Çünkü geleneksel analizde bu kimlik “işçi”nin kim olduğu veya hangi konumda bulunduğu bakarak “pozitif” bir biçimde tanımlanmaktadır. Oysa önemli olan, “işçi”nin, kim olmadığına bakarak veya bir tür “negatif ontoloji” vasıtasıyla, “pratikte negatif bir biçimde –‘kapitalist’, ‘menajer’, veya ‘işsiz’ gibi kimliklere karşıt olarak” tanımlanmasıdır. (O’Doherty ve Willmott, 2009: 938) Böylece varılan sonuç, “işçi” kimliğinin sabit ve açıkça tanımlanmış bir şey olmadığı, aksine, negatif bir biçimde, diğer kimliklerle kurduğu ilişki sayesinde rastlantısal bir biçimde ortaya çıkmış olduğudur. Bu yolla tanımlandığında, “‘işçi’, ‘kapitalist’, ‘menajer’ ve ‘işsiz’ arasındaki ayrımlardaki problem ve [bu ayrımların]



işçilerin ‘hakiki’ varoluşunu yansıtmaktan ziyade... siyasi görüşlerin (veya değerlerin) devreye girmesine aracılık eden söylemler yoluyla kurulup korunduğu açıkça ortaya çıkar.” (O’Doherty ve Willmott, 2009: 938)

Kimliklerin bütünsellikten uzak, parçalı yapısını bu şekilde vurgulayan post yapısalcı analizin bundan sonraki uğrağı, özerk, anlam yaratan özneyi, söylem bazında üretilen özne ile ikame etmek olacaktır. Böylece tartışmalarında en önemli rollerden birini “kayıp özne” (missing subject) konusuna verirler. (Knights ve Willmott, 1990; O’Doherty ve Willmott, 2001; Thompson ve Smith, 2001; 54; Delbridge, 2006: 1209) Nitekim Knights’a göre, emek süreci teorisinin zayıflığı, ortaya özcülükten muaf bir öznellik kavramı koyamamış olmasında yatar. Çünkü geleneksel yaklaşım, düalist fail-yapı ve emek-sermaye düalizmlerinin ötesine geçmeyi reddetmektedir. (Knights ve Willmott, 1990; O’Doherty ve Willmott, 2009: 934) Post yapısalcılar bu saptamayla bu tür düalizmlerin “...toplumsal yaşamı sınırlandıran ve toplumsal yaşamın zenginliklerini görmez kılan yanını vurgulamaktadır”. Çünkü, “‘Ya biri ya öteki’ yerine, ‘hem biri hem öteki’ni kabul etmek; birkaç düzeyde anlam ve birkaç odak noktasının birleşimini ortaya çıkarmak gerekmektedir. (Yücesan-Özdemir, 2010: 38)

Anlam zenginliğini böylece çoğul söylemler ve yerel siyasetlerde arayan post yapısalcı akım, hayatı her yönüyle kapsadığını iddia eden “meta teorileri” ve geniş kapsamlı siyasi projeleri reddeder. O’Doherty ve Willmott’un ifadesiyle, “*Emek ve Tekelci Sermaye...* vasıfsızlaşma ve değersizleşmenin insafsız mantığıyla güçlendirilmiş tarihsel değişimin kapsamlı bir büyük anlatısını” sunmaktadır. (O’Doherty ve Willmott, 2009: 933) Böylelikle Braverman ve diğer emek süreci teorisyenlerinin çalışmaları “birçok fenomeni bir araya getiren, birleştiren ve açıkladığını iddia eden bir meta-teori (üst-anlatı) olarak” tanımlanır. (Yücesan-Özdemir, 2010: 38) Nitekim emek süreci teorisi “akılcılık ve evrensellik gibi modernizmin tüm sorunlarıyla malul bir meta teori olarak” görülmektedir ve sunduğu gerçekliğin yapı-bozumuna uğratılması gerekmektedir. (Yücesan-Özdemir, 2010: 38)

Bu amaçla Derridacı yapı-bozumunu devreye sokan post yapısalcılar, aynı zamanda modern kurumların total bir anlatısını sunmakla eleştirdikleri emek süreci teorisindeki denetim anlayışına karşı da Foucault’nun “gözetim” nosyonunu devreye sokarlar. (Örn. Sewel, 1998) Nitekim post-yapısalcılara göre günümüzde yaşanan, “disiplin toplumu

bağlamında yayılan, doğrudan ve bürokratik [denetim] biçimlerinden, gözetime doğru bir değişimdir.” (Thompson, 2003a: 138). Bu süreçte, bilgiyi iktidardan ayrı düşünmek imkansızlaşır. Çünkü sürekli gözetim altındaki birey, kendisini ister istemez iktidar tarafından “normal” olarak tanımlanan kalıplara uymak, içsel bir disiplin geliştirmek zorunda hissedecektir.<sup>23</sup> Bu çalışmalarda gözetimi ifade eden en kullanışlı metafor, “panoptikon” kavramıdır. Bu kavram, tek yönlü, disipline edici bir gözetime dayanan, merkezinde bir gözetleme kulesinin bulunduğu dairesel bir yapıya dayanan Bentham’ın dizayn prensibinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Panoptikonda “gözleyen her şeyi görüp kendisi görünmezken, gözetlenen görülebiliyor fakat göremiyordu. Bu tür uygulamalar öylesine etkilidir ki, bireyler, Foucault’nun sözleriyle, uysal ve faydalı bedenler haline gelmek için kendi kendilerini disipline sokuyorlardı.” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 622-623) Nitekim post yapısalcı analizde panoptikon metaforu, Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim (Just-in-time) gibi yeni işletmecilik tekniklerine sosyal ve teknik destek sunmayı amaçlayan elektronik sistemleri ve enformasyon ağlarını açıklamak için kullanılmıştır. Yine de bu yeni denetim metotlarının post yapısalcı analizinde, panoptikon tarzı gözetim denetimin tek unsuru olarak görülmez. Ekonomi, din, sağlık, güvenlik ve eğitim kurumları disipline edici iktidar tekniklerini sürekli yeniden üretir ve bireye dayatırlar. Nitekim işyerinde de tüm bu kurumlarda olduğu gibi bireyler ayrıntılı bir biçimde değerlendirilir, kayıt altına alınır ve gözetlenir. Sonuç olarak, “Disipline edici bakış, zorunlu olarak bir elektronik göze ihtiyaç duymaz, fakat yönetim tarafından kontrol edilen söylemlere dayanır...” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 623) İşçiler bu söylemleri içselleştirir ve kendi kendilerini denetleyen nesnelere dönüşür: “Özyönetim bu çalışmalarda kendi kendine dayatılan haşın bir disipline dönüşür, yönetim normlardan sapanları teşhis etmek ve cezalandırmak için takım içindeki çevre baskısından faydalanır.” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 623-624) Böylece, elektronik panoptikon tarafından teknik biçimde üretilen şey, aynı zamanda takım çalışması yoluyla toplumsal olarak da üretilir.

---

<sup>23</sup> Foucault, gözetimin içselleştirilmesine dair şunları söyler: “Sanırım denetim ve sınırlama usulleri arasında bir diğer öbeği ayırmak mümkün. İçsel usulleri yani, zira bu kez söylemlerin kendileri, kendi kendilerini denetlemekteler; sanki bu kez söylemin bir başka boyutunun, dizginlenmesi söz konusuymuş gibi, daha çok sınıflandırma, düzenleme, paylaşırma ilkeleri kimliğiyle devreye giren usulleri...” (Foucault, 1987: 31)

Emek süreci teorisine post yapısalcı müdahaleye karşı genel olarak üç temel eleştiri hattından söz etmek mümkündür: (1) Eleştiriye gerçek hayattan koparıp söyleme indirgemek ve söylemi şekillendiren güç ilişkileri konusunda sessiz kalmak; (2) Tarihsel ve toplumsal bağlamı göz ardı etmek ve kapitalist toplumdaki çalışma ilişkilerinin özgün karakterini gözden kaçırmak; (3) İktidarı mutlak kılarken, işçiye hiçbir direniş alanı bırakmamak. (Thompson ve Ackroyd, 1995; Thompson ve Smith, 2001; Tinker, 2002; Friedman, 2004; Özdemir-Yücesan ve Özdemir, 2008; Dirlik, 2010)

Öncelikle, emek sürecinde yaşanan tüm problemlerin söylem düzeyinde analiz edilmesi ya da başka bir deyişle dil ya da temsil problemlerine çevrilmesi, Dirlik'in ifadesiyle "eleştiriye, sureti olduğu ekonomi politik dünyasından alıp kendi iç kurallarına sahip bir söylem ekonomisi dünyasına hapseder." (Dirlik, 2010: 315) Var olan güç ilişkilerini açıkça ortaya koyan geleneksel emek süreci teorisyenlerinin aksine, post yapısalcı analiz "şirketleri sınıfla, toplumsal cinsiyetle ve ırkla hiçbir yapısal bağlantısı olmayan metinlere dönüştürmekte ve şirket faaliyetini şirketin tüm üyelerinin –ve şirket çevresindeki toplulukların– katılabildiği, yoruma açık bir faaliyet olarak sunmaktadır." (Dirlik, 2010: 317-318) Bu aşamada, geleneksel yaklaşımda tek, evrensel ve mutlak addedilen emek sürecindeki ilişkiler "çoğul, tikel ve görelî hale dönüşmektedir." (Özdemir-Yücesan ve Özdemir, 2008: 33) Çünkü post yapısalcılığın dayandığı, "anlam berraklığı yerine anlam zenginliği", "siyah-beyaz ayırımından kaçınıp 'ya biri ya öteki' yerine, 'hem bir hem öteki'"nin kabulü gibi öncüller, "...emek süreci teorisinin maddî gerçeklik olarak aldığı, 'uzlaşmaz çıkarları olan iki sınıfı' reddetme anlamına gelmektedir. (Özdemir-Yücesan ve Özdemir, 2008: 34-35) Sonuç olarak, post yapısalcı analizde hem iktidarın hem de "iktidara karşı mücadelede asli olabilecek öznelliklerin" (Dirlik, 2010: 316) sağlıklı bir biçimde resmedilmesi mümkün değildir.

İkinci eleştiri hattının temel vurgusu, post yapısalcı kavramsal çerçevenin işyerindeki toplumsal ilişkilerin açıklanmasında iyi bir alternatif olamayacağıdır. Çünkü gerçekte hiç de işyerine has bir açıklama sunmaz. İşyerine disipline edici uygulamaların bir uzantısı olarak muamele ederken, bu portrede fabrika, hastane ve diğer örgütlenmeler soluk bir resimden ibarettir. Dolayısıyla kapitalist toplumdaki çalışma ilişkilerinin özgün karakteri ortadan kaybolur. Denetim, disiplinin sadece bir versiyonundan ibarettir

ve işlevi itaatkar bedenlerin yaratılmasından ibarettir. Emek ve sermaye arasındaki çatışma, yerel bir mücadeleden ibarettir ve çalışanlar kendilerine has nitelikleri olan failer olarak görülmezler. (Thompson ve Ackroyd, 1995: 625) Buradaki problem, “...her şeyin, araçları, teknikleri, prosedürleri ve hedefleri olan bir iktidar biçimi olarak, Foucault’nun disiplin nosyonu başlığı altında sınıflandırılmasıdır. Oysa disiplin aygıtı, Richard Edwards’ın yetkin analizinde, denetimin üç bileşeninden sadece birisidir.” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 626) Böylece post yapısalcı analiz, tarihsel ve toplumsal bağlama haiz emek süreci içindeki bireye değil, belli bir öznellik anlayışına, “...kapitalizmin siyasal iktisadının ötesindeki varoluşsal bir benliğe” odaklanır. (Thompson ve Smith, 2001: 52) Bu öznellik, parçalanmış, atomlarına ayrılmış ve diğer öznelliklerden izole edilmiştir. (Tinker, 2002: 259) Bu tür bir öznellik anlayışının, bireyin sabit ve güvenceli bir kimlik arayışı ile modern yaşamın yarattığı endişe ve güvencesizlik hisleri arasındaki gerilimden beslendiği varsayılır. (Tinker, 2002: 264) Oysa söz konusu hisleri yaratan kapitalist güçlere ve üretim ilişkilerine değinilmez. Çünkü post yapısalcı analizde böylesi bir arayış, “determinizm ve objektivizm” anlamına gelecektir. (Thompson ve Smith, 2001: 54)

Üçüncü eleştiri hattı, yukarıda bahsedilen türden bir özneliğin muhtemel bir direnişi baltalarken, iktidara çok geniş bir manevra alanı tanıdığı yönündedir. Çünkü post yapısalcı analizde mücadele işçi ve işveren arasında değil, “insani varoluşun sonluluğu ve belirsizliğinden doğan genel bir alanda çatışan, modernitenin öznelere” arasında gerçekleşir. (Thompson ve Ackroyd, 1995: 627) Üstelik bu mücadelede işçinin başarıya ulaşma olasılığı iki nedenden dolayı mümkün değildir. İşçiler ilk olarak, piyasa ya da sermayenin devreye soktuğu yaptırımlar tarafından değil, kendi öznellikleri tarafından disiplin altına alınmıştır ve gündelik hayatta maruz kaldığı endişeyi güçlü bir otoritenin (işverenin) sunduğu güvenceyle dindirme ihtiyacındadırlar. İkinci olarak ise, mücadele en sonunda beyhude bir çabadır. Çalışanlar tam anlamıyla boyun eğmedikleri zaman bile ayartılabilir ve kendi kendilerini disiplin altına sokabilirler. Çünkü onlar kendi kimlik tasarılarının mahkumlarıdır. Bir tüketici veya çalışan olarak, kendi çabalarıyla oluşturduklarını düşündükleri kimliği yitirmek istemezler. (Thompson ve Ackroyd, 1995: 627-628) Üstelik post yapısalcı analizde, kendi özneliğinin mahkumu olan birey tahayyülünün karşısına çok güçlü bir iktidar çıkarılır. Bu iktidar hem her yerededir hem hiçbir yerededir: “İktidar kılcal damarlarımızdadır ve en ücra köşelere dek yayılmıştır.”

(Thompson ve Ackroyd, 1995: 624) Dolayısıyla direniş iktidarın dışında konumlandırmak mümkün değildir. Direniş in çıkış noktasını aramak ise, post yapısalcı analize göre, “‘düalizm’ günahını işlemek anlamına gelir.” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 624) Sonuç olarak post yapısalcıların karşılaştığı en önemli problem, işçi direnişine hiçbir yaşam hakkı tanımayan, son derece pesimist tutumları olarak görülür: “Bu yazarlar direniş e ‘sempati’ besleyebilirler fakat başarılı bir işçi direnişine analitik bir alan tahsis etmedikleri müddetçe, analizlerinde direniş en sonunda statükoyu güçlendirmekten başka bir iş e yaramayan bir faaliyetten başka bir konuma oturmuyor.” (Friedman, 2004: 584)

#### **2. 2. 4. 2. Post-Fordist Eleştiriler**

Braverman’ın 1970’li yıllarda eleştirdiği post-endüstriyel toplum teorileri, ilerleyen yıllarda yeni biçimleriyle varlığını sürdürdü. Bu tezler esnek uzmanlaşmadan yola çıkarak, yalın üretim, post-Fordizm ve bilgi ekonomisi gibi isimler altında yeniden üretildi. Geçmişle aralarındaki en büyük süreklilik ise, “günümüz toplumunu ‘enformasyon toplumu’ olarak nitelendiren görüşte” ortaya çıkmaktadır. (Kumar, 2004: 15) Bu tezler kendi aralarında bir dizi farklılık barındırmalarına rağmen, şu gibi ortak temalara sahiptir: (1) Büyük firmalar eliyle yürüyen, kitlesel üretime dayanan ve standart bir çalışma düzenine sahip ‘eski ekonominin’ yerini ağırlıklı olarak hizmet sektöründeki esnek, yaratıcı, bilgi temelli çalışmanın alması. (2) Geleneksel denetimin yerini, kültürel koordinasyon, içselleştirilmiş bir bağlılık ve işçilerin öz disipliniyle yürütülen bir emek sürecine bırakması. (3) Hiyerarşinin yerini ağların, sınırları ortadan kalkmış veya bir merkezi olmayan birimlerin alması. (Thompson, 2003b: 359) Bu varsayımların dayanak noktası, günümüzde sermayenin “yetenek, vasıf ve katılımcılığa duyduğu ihtiyaca paralel olarak, üretimi çalışanların çıkarlarını uygun bir biçimde dönüştürmeye zorlandığı” saptamasıdır. (Sawchuk, 2006: 597-8) Çünkü “mesleki değişim, yeni teknolojide artan yenilikler ile iletişim süreçleri ve tam anlamıyla ‘küresel’ bir ekonominin doğuşuna eşlik eden çalkantılar” (Bradley, vd, 2002: 111) gibi makro düzeydeki gelişmelerin, emek sürecinin doğasını kökten değiştirdiği düşünülmektedir.

Nitekim, “Post-Fordist emek sürecinin en önemli donanımı,” Jessop’un ifadesiyle, “mikro-elektronik temelli enformasyon ve iletişim teknolojileridir... Post-Fordist emek süreci, aynı zamanda, giderek artan oranda kodların işlenmesine ve kodlanmış bilgiye dayanan akıllı yazılımlara güvenir.” (Jessop, 2007: 99-100) Dolayısıyla, post-Fordist yaklaşımlar, yeni teknolojinin, bütünleşmiş bir emek sürecinde, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız, daha güvenilir ve daha ilgi çekici işleri yürütecek ‘bilgi işçileriyle’ iş gördüğünü varsayar. (Greenbaum, 1997: 84; 1998: 138; Meiksins, 2003, 177) Bu bilgi işçisinin popüler imajı, “... genellikle genç, işine ve kurumuna kişisel olarak bağlı, güçlendirilmiş bir işte uzun saatler çalışmaya hazır ve kendisini geleneksel anlamda bir çalışandan ziyade bağımsız bir ‘profesyonel’ olarak gördüğü bireysel bir kariyer görüşüne sahip olarak resmedilir.”<sup>24</sup> (Baldry vd. 2005: 149)

1980’lerde, söz konusu görüşe ampirik bir temel kazandırmak amacındaki sosyoloji kökenli çalışmalar, yeni teknolojilerin devreye girmesiyle, otoriter bürokratlar ve geleneksel kapitalizmin koyduğu engellerin ortadan kalktığını ve bilgi işçilerinin potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarabildiği bir özgürlük alanının doğuşunu müjdeliler. (Örneğin, Hirschhorn, 1984: Zuboff, 1988) Teknolojiye sarsılmaz bir güven besleyen bu yazarlardan Hirschhorn, programlanabilen teknolojilerin bu süreçteki öneminden dem vurur. Ona göre, sistemin karmaşıklığı arttıkça, sistemin tüm bilgisine sahip işçilerin varlığı acil bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu işçiler, post-endüstriyel dönemin işçileridir ve “bütün üretim sürecini inceleyip anlayabilmelidir ki böylece öngörülemeyen aksilikleri gidermeye hazır olabilsinler.” (Hirschhorn, 1984: 2) Yeni enformasyon teknolojileri ise, Hirschhorn’a göre, “post-endüstriyel” teknolojilerdir. Bu teknolojiler, işçileri fiziksel yorgunluktan ve can sıkıntısından kurtarır ama aynı zamanda onların sürekli bir hazırlık ve öğrenme sürecinde olmasını zorunlu kılar.

---

<sup>24</sup> Örneğin, Drucker, “bilgi işçisi”nin mesleki konumunu şöyle bir güzellemeyle dile getirir: “Ancak onların konumu, dünün patronlarının konumundan da, dünün işçilerinin konumundan da oldukça farklıdır. Çalışanlar kesimdirler ama aynı zamanda emeklilik fonlarındaki paralarla tek gerçek kapitalistler de onlardır. Bir ‘patron’ları vardır, bu yüzden de ‘ast’ konumundadırlar. Ancak çoğunun astları da vardır ve böylece “patron”durlar. Hala alt basamakta olanlar, kuşkusuz, er ya da geç, danışman ya da bölüm şefi olmayı ummaktadırlar. Üstelik onlar uzmandırlar. Çalıştıkları alan hayli dar olabilir ama bu alanda patrone daha bilgilidirler – ve bunun farkındadırlar. Kurulustaki hiyerarşi içindeki konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürlükler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşıdır.” (Drucker, 2000: 183-184)

Hirschhorn'un vurgusunu daha ileri bir aşamaya götüren Zuboff, yeni teknolojilerin "bilgilendirme" kapasitesi adını verdiği özelliğine odaklanır. Bu kapasite ona göre, "çalışmanın daha soyut bir hale gelmesi ile sürekli bir öğrenme ve bilgi paylaşımı gerektiren zihinsel faaliyetin ön plana çıkmasıyla kendini gösterir." (Knights ve Murray, 1994: 8) Çünkü enformasyon teknolojileri, çalışmayı demokratikleştirme ve "örgütsel yapı ve süreçleri 'ilerici' ve 'özgürleştirici' bir biçimde dönüştürme" potansiyelini taşımaktadır. (Knights ve Murray, 1994: 8) Zuboff, geleneksel tekniklerle çalışan işyerlerinde kurumsal deneyimin geleneksel rollerin meşruluğunu yeniden üretecek biçimde yapılandırıldığını ifade eder. Bu işyerlerinde menajerler, "emretme imtiyazlarının devamı için ısrar ederler ve kendilerini astlarından ayırt edecek hiyerarşik mesafeyi koruyacak metotları bulmaya çalışırlar." (Zuboff, 1988: 6) Oysa Zuboff'a göre, enformasyon teknolojisine dayalı işyerlerinin örgütlenmesi bu anlayışa radikal bir alternatif sunar. Bu alternatifte ilişkiler, işbirliği temelinde kurulmak zorundadır ve sınırları meslektaşların karşılıklı sorumluluğuyla çizilmektedir. Böylece, "menajer ve işçilerin her biri kendi dar işlevsel perspektiflerinin üstesinden gelirken, veri-zengini bir ortamda, değer katan faaliyetlere daha uygun yeni roller yaratırlar." (Zuboff, 1988: 6) Sonuç olarak, "Her bir kurumsal düzeyde vasıfların kalitesi birbirine yaklaştıkça, hiyerarşik ayrımlar bulanıklaşmaya başlar." (Zuboff, 1988: 6) Bundan sonra otorite, bilgi ve sorumluluğun demokratik bir bileşimi üzerinden şekillenecektir.

Post-Fordist yaklaşımlar içinde, Hirschhorn ve Zuboff'un teknolojik gelişmenin kendine has bir mantığa sahip olduğu fikrine dayanan ve işyeri odaklı argümanlarının yanı sıra, siyaset, ekonomi ve teknoloji arasındaki ilişkileri ele alan güçlü bir argüman hattı daha vardır. (Piore ve Sabel, 1984; Gorz, 1987, 2001; Urry, 1995; Castells, 2005; Hardt ve Negri, 2007, 2008) Bu hattaki çalışmaların merkezinde, "yeni teknolojinin yeteneklerini, geç yirminci yüzyıl sanayi toplumunda pazarın mahiyetinde temel nitelikte bir değişikliğin ortaya çıktığı yönündeki fikirle birleştiren" esnek uzmanlaşma anlayışı yer alır. (Kumar, 2004: 64)

Esnek uzmanlaşma fikri, Piore ve Sabel tarafından *The Second Industrial Divide* (1984) adlı çalışmayla ortaya atılmıştır. Bu fikrin temeli, "[...] sınai örgütlenme biçimlerinin kitlesel üretim ile zanaat üretimi, yani esnek uzmanlaşma olarak ikiye ayrılmasına dayanır." (Taymaz, 1993: 8) Burada, kitlesel üretim, "standart ürünlerin niteliksiz

işgücü ve özel-amaçlı makineler kullanılarak büyük ölçekli üretimi” anlamına gelirken, esnek uzmanlaşma, “kalifiye işçiler ve esnek, genel- amaçlı makineler kullanılarak değişen, çeşitli ürünlerin küçük ölçekli imalâtı olarak tanımlanmaktadır.” (Taymaz, 1993: 8) Nitekim Piore ve Sabel, on dokuzuncu yüzyıl sonlarında kitlesel üretimin doğuşuyla “birinci sanayi ayrımı”nın yaşandığını öne sürerken, günümüzde teknolojik paradigmanın değişmesiyle bir “ikinci sanayi ayrımı”nda olduğumuzu iddia ederler: “geriye dönüp bakıldığında, 1970’ler ve 80’ler, makineleşme tarihinde bir dönüm noktası olarak görülecektir: sanayi toplumunun, on dokuzuncu yüzyıldan beri marjinal addedilen zanaat metotlarına geri döndüğü zamanlar olarak...” (Piore ve Sabel, 1984: 252) Bu ayrımın arka planında, kitlesel üretime dayalı kalkınma modelinin krizi yatmaktaydı. Nitekim 1970’li yıllarda kitlesel üretime dayalı dayanıklı tüketim malları üreten sektörlerde piyasalar doymuştu. Geliri artan tüketiciler farklı mallar talep ediyordu. Keynesçi refah devleti politikaları ise, 1973 petrol şokunun getirdiği uluslararası belirsizlik sürecinde düzenleyici işlevini gerçekleştiremez hale gelmişti. (Taymaz, 1993: 11) İşte bu süreçte mikro-elektronik teknolojilerin de yardımıyla, “Kitlesel üretimin bastırılmış alternatifi ve uzun süredir esas akıntının içinde önemsiz bir dalga olan zanaat üretimi, bir kez daha gerçek bir olanaklılık” olarak belirdi. (Kumar, 2004: 64)

Piore ve Sabel esnek uzmanlaşmayı dinamik ve kalıcı bir süreç olarak görürler ve bu saptamalarını iki argümana dayandırır: Öncelikle, bilgisayar teknolojisi ve esneklik arasında güçlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla, bilgisayarın sanayide kullanılması esnek sistemlerin lehinedir. “Fakat bilgisayar –üretimde esnekliği artırmasına rağmen– zanaat ilkelerinin yeniden doğuşunu açıklamaya kendi başına yeterli değildir.” (Piore ve Sabel, 1984: 261) Bunun için, esnekliğe prim tanıyan rekabetçi bir ekonomiye geçilmesi gerekir. Bilgisayarın değişken piyasalara uyum sağlamayı kolaylaştırması, bu nedenle, daha çok piyasa çevresinin özelliklerinden kaynaklanır. (Piore ve Sabel, 1984: 261) Bu koşullarda doğan esnek uzmanlaşma dört farklı biçim alabilir: İlki, hiçbir işletmenin piyasada sürekli bir hakimiyet kurmadığı, aralarındaki ilişkilerde rollerin sürekli değiştiği ve kısa vadeli sözleşmelerle belirlendiği “bölgesel kümelenmeler”dir. Bunun örnekleri, kuzey ve orta İtalya’nın sanayi bölgeleri, New York’ta ki konfeksiyoncular bölgesi ve ABD’nin bir dizi şehrindeki inşaat endüstrisinde görülebilir. Esnek



uzmanlaşmanın ikinci biçimi, savaş öncesi Japon *zaibatsu*'ları<sup>25</sup> ile bağlantı kurularak tartışılan “federe girişimler”dir. Bu girişimlerde mali sözleşmeler ile personel sözleşmeleri birbirine kenetlenmiştir. Firmalar bir diğ erinin stoklarını elinde tutabilir, birbirlerinin mali ve pazarlama imkanlarından faydalanabilir. Aynı zamanda menajerler federasyonu oluşturan firmalar arasında gidip gelebilir. Firmalar arasında bir hiyerarş iden söz edilemez ve ortak bir kimlik duygusu hakimdir. Esnek uzmanlaşmanın üçüncü ve dördüncü biçimleri ise sırasıyla, “solar firmalar” ve “atölye fabrikalar” olarak adlandırılır. Piore ve Sabel solar firmaları, bir güneş sisteminde alıcıların yörüngesinde dolanıp duran gezegenlere benzetir. Atölye fabrikalar ise, solar firmaların yakın akrabası olan, esnek, yoğun teknoloji kullanarak süratle üretime geçen imalathanelerdir. (Piore ve Sabel, 1984: 265-267)

Bu farklı örgütlenme biçimleri bir dizi mikro-düzenleme ile hayat bulur. Öncelikle, hepsi de esneklik ve uzmanlaşmayı bir araya getirmiştir. Esnektirler, çünkü, “bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi yoluyla üretici süreçleri sürekli yeniden biçimlendirme kapasitesi”ne sahiptirler.” (Piore ve Sabel, 1984: 269). Uzmanlaşmışlardır, çünkü, çünkü mümkün olan düzenlemelerin sınırları bellidir ve yayılma kapasiteleri kısıtlıdır. İkinci olarak, bu örgütlenmeler alana dışarıdan girişi sınırlamışlardır. Çünkü aksi halde sistemin kapasitesi zorlanmaya başlayacak ve refah düzeyi düşecektir. Üçüncü olarak, bu örgütlenmelerde rekabet teşvik edilir. Örgütlenme içindeki rekabet baskısı, firmalar arasında genel anlamda kabul gören hiyerarş ide avantajlı bir konuma geçme arzusundan doğarken, esnek uzmanlaşmayı benimsemiş farklı topluluklar arasında da bir rekabet söz konusudur. Dördüncü olarak, bu rekabet belli sınırlara tabidir. Ücretler ve çalışma koşulları belli bir seviyenin altına çekilemez. Çünkü hem yenilikleri teşvik eden rekabeti güçlendirmek, hem de esnekliğin ihtiyacı olan kurumsal bağlılığı sürdürmek için emek sömürüsüne kurumsal bir sınır getirilmelidir. (Piore ve Sabel, 1984: 268-272)

Piore ve Sabel'e göre, bu örgütlenmeler kitlesel üretimde iş in kavrayış ve uygulaması arasında derin iş bölümünden doğan ayrımın alt etmeyi başarmıştır. Çünkü kitlesel üretimde iş gücünün eğitimi, bu ayrımı daha en başından itibaren beslemektedir. Kitlesel üretimde, formel eğitim işçilere iş in yalnızca soyut bilgisini kazandırırken, pratik

<sup>25</sup> Zaibatsu: İkinci Dünya Savaşı öncesi Japonya'da hüküm süren, kartel ve tröstlere benzeyen ve genellikle tek bir aile etrafında örgütlenen büyük kapitalist girişimler.

eksikliği işbaşında verilen eğitimle giderilmektedir. Oysa esnek uzmanlaşma bu tür mekanizmalara dayanmaz. Tasarımcılar öylesine geniş kapsamlı vasıflara sahip olmalıdır ki, ürünü ve üretimini birlikte tahayyül edebilsinler; kitabi bilgi yalnız başına bunu öğretmez. İşbaşında öğrenmeleri ise, sürecin doğası gereği mümkün değildir. Çünkü üretimde, deneyimsiz teknisyenlerce tasarlanan ürünlerin hatalarını ayıklamak için ayrılan zaman son derece kısadır. Sonuç olarak, “öylesine geniş kapsamlı vasıflara sahip olmalıdırlar ki bir işten diğerine hızla geçebilsinler; hatta daha da önemlisi, uygulama sırasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkan problemleri çözmek için tasarımcılarla işbirliği yapabilsinler.” (Piore ve Sabel, 1984: 273)

Tıpkı Piore ve Sabel gibi, Urry’de (1995) kitlesel üretimin krizinden yola çıkar ve analizini “örgütlü kapitalizmin sonu” olarak adlandırdığı fenomene dayandırır. Ona göre 1960’lı yıllarla birlikte sahneden çekilmeye başlayan “örgütlü kapitalizm”, sanayi toplumuna has kimi özelliklerin bileşiminden başka bir şey değildi: ulusal ekonomilerin hakimiyeti; yoğunlaşan sermaye; artan işyeri büyüklükleri; ortak iş gören banka, sanayi ve devlet; hızlı kentleşme; ulusal çapta toplu pazarlıklar; nüfusu giderek artan işçi sınıfı; ve sınıf temelli siyaset... (Urry, 1995: 96) Ne var ki, “Bütünleşmiş bir dünya pazarının gelişimi, ulus-devlet perspektifinden bakıldığında sermayenin kartelsizleşmesine ve çözülüp dağılmasına” yol açmıştır. (Kumar, 2004: 65) Örgütlü kapitalizmin sonu ile bir dizi değişiklik kaçınılmaz biçimde kendisini dayatmaktadır:

- (1) Ekonomik, toplumsal ve politik ilişkilerin küreselleşmesiyle, toplumların tutarlılık, bütünlük ve birliklerinin zayıflaması.
- (2) Binlerce işçinin çalıştığı, standart seri ürünler üreten işletmelerin ortadan kalkmasıyla, endüstriyel işçi sınıfının girdiği kriz ve az sayıda uzmanlaşmış işçi ile iş gören, ileri teknoloji kullanan sermaye yoğun işletmelerin hakimiyeti.
- (3) Sermayenin “farklı ücret ve greve gitme oranlarının avantajlarından yararlanarak ülkelere girip çıkabilme, küresel bir strateji uyarınca işlemlerini alt birimlere bölebilmeye ve yeni bir işi kazanmak ya da elde tutabilmek için işçileri kendi aralarında rekabete zorlayabilme” avantajına kavuşması.
- (4) Geleneksel işçi sınıfı “modası geçmiş sanayi, teknoloji ve değer kalıplarını korumak” amacıyla hareket ederken, işverenlerin giderek “ilerici, yeninin yanında,

*status quo*'nun karşısında, geleneklerden uzaklaşan ve gelecek açısından modernleşme yanlısı” bir tutum içine girmesi. Bunun sonucunda özel sektördeki işçilerin firmanın sunduğu bireysel fırsatlara bel bağlayarak bireyselci bir kültür benimsemesi.

(5) Toplumsal sınıfların homojenliğini yitirmesiyle, “mevcut gelir, servet ve güç eşitsizliklerini, sınıfsal yoksunluk ortak deneyimlerini paylaşan” işçi sınıfının ortadan kalkması. (Urry, 1995: 99-101)

Post-Fordist yaklaşımda sosyo-ekonomik yaşam bu aşamadan sonra, “sermaye birikiminden ziyade fikirler ve bilginin akışıyla tanımlanmaktadır.” (Thompson ve Smith, 2009: 914) Castells’in önemli katkıda bulunduğu bu argümana göre, “Enformasyon teknolojisi devriminin 1990’larda olgunlaşması, yeni toplumsal ve teknik işbölümü biçimleri yaratarak” emek sürecini dönüştürmüştür. (Castells, 2005: 324) Nitekim Castells’e göre, Braverman’ın makine ve bilgisayarların işçiyi ikinci sınıf robotlara dönüştürdüğü yönündeki saptaması doğrudur. Fakat bu “teknolojinin değil, yeni teknolojilerin ürettiği verimlilik kapasitesinin tam anlamıyla kullanılmasını geciktirmiş (hala da geciktiren) bir toplumsal işgücü örgütlenmesinin doğal sonucudur.” (Castells, 2005: 326) “Otoriter yönetim” ve “sömürücü” kapitalizmin bu yönde koyduğu engeller, enformasyon teknolojisiyle aşılmaktadır. Çünkü “enformasyon teknolojisi daha bilgili işçilere verimlilik potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilmeleri için daha fazla özgürlük tanınması çağrısında bulunmaktadır.” (Castells, 2005: 326)

Castells’e göre, bu çağrı karşılıksız kalmamıştır. Bütünleşmiş otomasyonla, rutin, tekrarlanan işler ortadan kalkma eğilimine girmiştir. Buna karşın, “ancak insan beyninin hakim olabileceği bir düzeyde, gerçek zamanda analiz, karar oluşturma ve yeniden programlama vasıflarını gerektiren işlerin” sayısı çoğalmaktadır. (Castells, 2005: 327) Bu işlerde emek sürecini belirleyen unsurlar, enformasyonel üretim sürecinin niteliklerinden doğar. Bu süreçte değer, hem sürecin hem de ürünlerin sürekli yenilenmesiyle üretilir. Yeniliğin koşulları ise, önce araştırmaya sonra da keşfedilen bilginin belli bir amaca göre kullanılmasıdır. İşlerin icrasında işçi ile makine en uygun bileşime göre kaynaştırılmalıdır ki böylece standart uygulamalar otomatikleşirken, insan unsuru bütünüyle uyarlanma ve geri bildirim odaklanabilsin. Bu durumda emek sürecinin en önemli iki unsuru, “Esnek stratejik kararlar oluşturma becerisi” ile “üretim sürecinin tüm unsurları arasında bir örgütsel bütünlüğe ulaşabilme becerisi” olarak

ortaya çıkar. (Castells, 2005: 328) Bu süreçte enformasyon teknolojisinin rolü çok boyutludur. Çünkü bu teknoloji, yenilikler geliştirebilme becerisini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda hataların düzeltilebilmesi ve geri bildirim ortam hazırlar. Emek sürecinin yönetimi için gerekli olan esneklik ve uyarlanabilirliğin altyapısı yine enformasyon teknolojilerine dayanarak kurulur. (Castells, 2005: 328)

Bu özgül bir üretim sürecidir ve bütünüyle yeni bir iş bölümüne dayanır. Castells üç boyutlu bir tipoloji oluşturarak, bu yeni iş bölümünün ana hatlarını ortaya çıkarmaya çalışır. İlk boyut, “değer oluşturma”dır ve emek sürecinde yürütülen fiili işleri kapsar. Bu boyutta ortaya çıkan iş bölümü şu işleri yürütenler arasındadır: komuta kademesindekiler, araştırmacılar, tasarımcılar, bu üç grup arasındaki ilişkileri yönetenler yani “bütünleştiriciler”, operatörler ve son olarak yönetilenler ya da “robot insanlar”. Castells, ikinci boyutu “ilişkiler oluşturma” olarak adlandırır ve üç temel konum arasındaki bir iş bölümünden söz eder: Kendi inisiyatifiyle hareket eden ağ işçileri, elektronik bağlantısı olan ama bu bağlantıyı kendi inisiyatifiyle harekete geçiremeyen ağa bağlı işçiler ve son olarak önceden tanınmamış işlerden başkasıyla ilgilenmeyen, elektronik bağlantısı olmayan işçiler. Tipolojinin üçüncü boyutu, “karar oluşturma”dır. Bu boyutta iş bölümü şu grupları kapsar: son kararı alan karar alıcılar, karar alma sürecinin katılımcıları ve kararları uygulamakla yükümlü icracılar. (Castells, 2005: 328-329) Bu üç boyut, Castells’e göre, yeni beliren enformasyonel çalışma paradigmasını temsil etmektedir.

Nitekim “Yeni enformasyon teknolojisi, çalışma süreçlerini ve işçileri, dolayısıyla istihdamı ve mesleki yapıyı yeniden tanımlamaktadır.” (Castells, 2005: 337) Dolayısıyla Braverman’ın eleştirdiği rutine bağlı, standartlaşmış ve sonuç olarak değersizleşmiş büro işleri, artık geçmişte kalmıştır. Ana bilgisayara bağlı, katı bir enformasyon akışına ve hiyerarşik denetime dayanan büroların yerini artık ağlar halinde örgütlenen bürolar almıştır. Çünkü bürolar artık, “birbiriyle etkileşim halindeki çok sayıda mikro bilgisayarla, gerçek zamanda bilgiyi işleme, iletişim kurma ve kararlar oluşturma becerisine sahip ana çerçeve bilgisayarlar sayesinde” ağlar halinde örgütlenip bütünleşmiştir. (Castells, 2005: 332) Sonuçta, Castells’e göre, “Enformasyonel çalışma sürecinin doğası, işbirliği, ekip çalışması, işçilerin özerklik ve sorumluluk sahibi olması çağrısında da bulunur; bunlar olmaksızın, yeni teknolojilerin tam potansiyelleriyle

kullanılmaları mümkün olmayacaktır.” (Castells, 2005: 331) Vasıfsız işler ise, otomasyon sayesinde zamanla ortadan kalkacaktır.

Hardt ve Negri (2007, 2008) ise, enformasyon ekonomisine geçişin emek süreçlerinin doğasını kökten değiştirdiğini öne sürmekle birlikte, post-Fordist akım içinde yukarıda bahsedilen figürlere kıyasla daha eleştirel bir tutum içindedir. Günümüzde fabrika artık emek ve üretimin biricik mekanı olmaktan çıkmıştır fakat yazarlara göre bu “fabrika üretim rejiminin ve disiplininin çöküşü anlamına gelmiyor, daha çok bunun, artık, toplumdaki belli bir mekanla sınırlı olmadığını gösteriyor...” (Hardt ve Negri, 2007: 26) Dolayısıyla kapitalist ilişkileri besleyen kurallar artık tüm toplum yanında işlerlik kazanmaktadır. Bu dönüşümün arka planında yatan olguları ise şu sözlerle ifade ederler: “Günümüz toplumlarında emek [...] gayri-maddi emeğe doğru kayıyor –entelektüel, hissi, teknik-bilimsel emek, cyborg emeği. (Hardt ve Negri, 2007: 27) Bu süreçte gittikçe daha da karmaşıklaşan yeni işbirliği ağları ortaya çıkmakta, “esirgeyici (caring) emek” tüm üretim yelpazesine yayılmakta ve emek süreçleri büyük ölçüde bilgisayarlaşmaktadır. (Hardt ve Negri, 2007: 27)

Bu gelişmelerin sonucu, vasıf kavramının bilgisayar teknolojisine aşinalık ve yatkınlık üzerinden tanımlanmaya başlamasıdır. Çünkü Hardt ve Negri’ye göre, “Bilgisayarların giderek yaygınlaşan kullanımı süreç içinde emek pratikleri ve ilişkilerini ve aslında buna paralel olarak bütün toplumsal pratikleri ve ilişkileri yeniden tanımlamaya başlamıştır.” (Hardt ve Negri, 2008: 305) Dolayısıyla, geride kalan dönemde makineler gibi davranmayı öğrenen işçilerin yerini, bilgisayar gibi düşünen işçiler almaktadır. Bu süreçte “iletişim teknolojileri ve onların etkileşim modeli emek faaliyetleri açısından giderek merkezi hale” gelmektedir (Hardt ve Negri, 2008: 305). Süreç kendisini fabrikalarda Fordist modelden Hardt ve Negri’nin “Toyotist” olarak adlandırdığı modele geçiş şeklinde gösterir. Geçmişte “planlama ve tasarım yapılarının sabit ve bölümlü kanalları yüzünden” tüketicilerden gelen geri beslemeleri değerlendirmekte sıkıntı yaşayan sistem, bilgisayarlaşmayla birlikte bu sorunu aşmıştır. (Hardt ve Negri, 2008: 304) Dolayısıyla fabrika ve piyasalar arasında enformasyon akışı hızlanmıştır.

Bu iletişim modelinin kendisini en net biçimde gösterdiği alan, sürekli bilgi akışına dayanan hizmet sektörüdür. Hardt ve Negri bu alanda üretilen emeği, “gayri-maddi emek” olarak adlandırır: “yani bir hizmet, bir kültürel ürün, bilgi ya da iletişim gibi

maddi-olmayan mallar üreten emek.” (Hardt ve Negri, 2008: 305) Çünkü bu üretimin sonucunda ortaya kalıcı veya maddi bir ürün çıkmamaktadır. Ne var ki bilgisayar modeli, iletişime dayalı gayri-maddi emeğin sadece bir yönüne temas eder. “Maddi-olmayan emeğin öteki yüzü, insani ilişki ve etkileşimdeki duygulanımsal emektir. Örneğin sağlık hizmetleri ağırlıklı olarak şefkat ve duygulanımın yaratılmasına ve manipülasyonuna dayanır.” (Hardt ve Negri, 2008: 307) Nitekim bu alanda çalışanlar, duyguları yaratmak ve manipüle etmek amacıyla iş görürler. Böylesi bir üretim, “mübadele ve iletişim genellikle insani temasla birlikte ortaya çıkar; ama söz konusu temas, eğlence endüstrisinde olduğu gibi, aktüel ya da virtüel olabilir.” (Hardt ve Negri, 2008: 307)

Hardt ve Negri, her ne kadar gayri-maddi emeğin manipülatif karakterinden dem vursalar da, sonuçta ona özgürleştirici bir nitelik atfetmekten geri durmazlar. Çünkü yazarlara göre, bu emek, “dolaysız bir biçimde toplumsal etkileşim ve ortak faaliyet gerektirir. Başka bir ifadeyle, maddi-olmayan emeğin ortak oluşu, daha önceki emek biçimlerinde olduğu gibi dışarıdan dayatılmış ve örgütlenmiş bir şey değildir; *ortaklık bizatihi emek faaliyetine tam anlamıyla içkindir.*” (Hardt ve Negri, 2008: 308) Böylece, geleneksel emek süreci çalışmalarına damgasını vuran denetim şartı ortadan kalkmıştır ve artık emekçinin önünde bir özgürlük alanı açılmıştır. Çünkü günümüzde, gayri-maddi emek gücünün ortak güçleri, “emeğe kendi değerini kendisinin biçmesi için imkan verir. Beyinler ve bedenler değer üretmek için hala başkalarına ihtiyaç duyarlar, ama ihtiyaç duyulan o başkaları, artık zorunlu olarak sermaye ve onun üretimi yönlendirme yetileri tarafından sağlanmaz.” (Hardt ve Negri, 2008: 308)

Post-Fordist yaklaşımlar içinde belki de en aykırı tutumu alan Gorz, tıpkı Hardt ve Negri gibi, Toyotist modelde işçilerin özyönetimine, vasıf ve yaratıcılıklarına yönelik vurgunun önemini teslim eder. Ne var ki ona göre, bu sanal bir özgürleşimdir ve yoğun bir toplumsal denetimle bir arada ilerler. Üstelik bu denetim, “grubun tutucu, totaliter baskısıyla özellikle bireylerin ‘dışlanması’, köleleştirilmesi” biçimine bürünür. (Gorz, 2001: 57) Nitekim Gorz henüz 1980’li yıllarda çalışma olgusuna şu sözlerle yaklaşır: “çalışma artık işçilerin kendi öz faaliyeti değil. İster fabrika ister ofiste olsun, örneklerin çok büyük kısmında çalışma artık edilgen, büyük bir makinenin işleyişine bağlı, bireysel inisiyatifte yer vermeyen, önceden programlanan bir faaliyet.” (Gorz, 1987: 67)

Ne var ki Gorz, bu saptamasının ardından Braverman'ın çalışmanın değersizleşmesine yönelik tezine atıfta bulunmayı düşünmez. Çünkü ona göre, yeni enformasyon teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte “İşçiler için artık kendilerini iş ‘içinde’ özgürleştirme problemi, işlerinin denetimini sağlama veya işte iktidarı ele geçirme problemi” ortadan kalkmıştır. (Gorz, 1987: 67) Çünkü enformasyon teknolojileri ücretli istihdamı tarihte hiç olmadığı kadar azaltmıştır. Geleneksel işçi sınıfı olsa olsa ayrıcalıklı bir azınlık konumuna düşmüştür. Toplumun büyük çoğunluğu, Gorz'a göre, “şimdi bir iş güvencesine veya açık bir sınıf kimliğine sahip değil, çoğunluk şimdi staj, sözleşmeli, rastlantısal, geçici, yarı zamanlı istihdamdan müteşekkil bir alanı dolduran post-endüstriyel neo-proletaryaya ait.” (Gorz, 1987: 69) Dolayısıyla, neo-proletarya ne işine bir bağlılık hisseder ne de kendisini işiyle özdeşleştirir. Bulabildiği işler, kazara bulunmuştur, çalışma biçimleri ise tam anlamıyla rastlantısalıdır. Üstelik bu işlerin özellikleri sürekli bir değişime tabidir ve ihtiyaç duyulan vasıflar formel eğitimle edinilen vasıflarla çok az benzer. Nitekim Gorz'un ifadesiyle, Marx'ın teorisindeki proletaryanın aksine, yeni proletarya kendisini işine referans vererek tanımlamıyor ve [bu proletarya] üretimin toplumsal sürecindeki pozisyonuyla tanımlanamaz.” (Gorz, 1987: 70) Ne var ki, Gorz çizdiği bu karanlık portreden, çalışanlar adına iyimser bir sonuç çıkarır. Ona göre, bu durum, “zaman ve enerjinin, ücretli işin biçimsel ekonomisinin dışında kalan daha tatmin edici faaliyetlere yönlendirilme fırsatını” yaratmaktadır.” (Kumar, 2004: 38-39) Dolayısıyla işçiler için tek gerçekçi hedef, “çalışmanın doğasını, içeriğini, gerekliliğini ve prototiplerini reddederek kendini çalışmaktan özgür kılmak” olmalıdır. (Gorz, 1987: 67)

Sonuç olarak, post-Fordist yaklaşımın burada ele alınan tüm versiyonları bir arada düşünüldüğüne, çalışmanın geleceğine dair ortaya son derece iyimser bir tablo çıkmaktadır. Ne var ki bu yaklaşımın teknolojik determinist tutumu, yoğun eleştirileri de beraberinde getirecektir. Çoğu yazar, post-Fordistlerin teknolojiyi özerk bir güç olarak ele aldıklarını öne sürer. Bir diğer ifadeyle, post-Fordist yaklaşımda teknolojik gelişme sanki üretim ve çalışma koşullarını kendi başına dikte ediyor gibi algılanmaktadır. (Knights ve Murray, 1994; Grint ve Woolgar, 1997; Kiely, 1998; Thompson, 2003b; Mattelart, 2004) Oysa böylece teknolojik değişim sürecinde yaşanan iktidar ve siyaset ilişkileri gözlerden gizlenmektedir. (Knights ve Murray, 1994: 10) Böylesi bir teknolojik determinizm, kimilerince hayli inatçı bir mit olarak görülür:

“Teknolojik determinizm kendiliğinden ve kaçınılmaz bir ilerleme içinde gibi görünüyor, bu bir anlamda Darwinist hayatta kalma anlayışına benziyor, sadece en ‘uygun’ yenilikler hayatta kalabilecek ve sadece bu yenilikleri uygulayabilenler refaha ulaşacak.” Grint ve Woolgar, 1997:11’den aktaran, Bradley, vd, 2002: 101) Kimilerine göre ise, post-Fordist yaklaşımı sahiplenen yazarlar bir tür teknoloji tacirliği yapmaktadır. Çünkü bu yaklaşıma göre, “Belleğini yitirmiş, toplumsal tasarıdan yoksun bir modernlik adına yürürlükten kalkmayan hiçbir şey kalmaz. Sonsuz ve sınırsız iletişim, sonsuz ve sınırsız ilerlemenin kalıtçısı olarak kurulur.” (Mattelart, 2004: 123-124) Dolayısıyla post-Fordist yaklaşımın analitik mi yoksa betimleyici bir model mi öne sürdüğü sorusu belirsizdir. (Kiely, 1998: 101; Thompson, 2003b: 361) Bunun sonucu, Thompson’a göre, birbirinden farklı, hayli spekülatif ekonomik ve toplumsal değişimlerin, karmakarışık bir biçimde, bir bohçaya tıkıştırılmasından başka bir şey değildir. (Thompson, 2003b: 361)

Nitekim post-Fordist yaklaşımın tüm temel varsayımları teknolojinin farklı boyutlarına dikkat çekerek eleştirilecektir. Öncelikle, yeni teknolojilere dayanan işlerin bilgi sahibi olmayı, onu işlemeyi ve kullanmayı gerektirdiği ve hizmet sektörünün bu sürecin ana dinamiği olduğu varsayımı güçlü eleştirilerle karşılaşır. Örneğin Bradley ve arkadaşlarına göre, hizmet sektöründeki işlerin büyük bir bölümünde çok düşük bir vasıf düzeyi ve çok az eğitim yeterli olmaktadır. (Bradley, vd, 2002: 119) Çünkü Greenbaum’un ifadesiyle, “Ardımızda kalan iki on yıl göstermiştir ki bilgisayar sistemleri hem vasıfsız hem de vasıflı çalışmayı desteklemek üzere dizayn edilebilir.” (Greenbaum, 1998: 138) Dolayısıyla, hizmet sektöründeki yükseliş zorunlu olarak çalışanların vasıf düzeyini artırmaz. Çünkü öncelikle, istihdam yapısı hala cinsiyet ayrımı temelinde şekillenmektedir ve kadın istihdamı ağırlıklı olarak düşük vasıflı işlerde yoğunlaşmaktadır. İkinci olarak, artan güvencesizlik çoğu kişiyi yüksek vasıflar edinmek için gereken olanaklardan yoksun bırakır. Üçüncü olarak ise, yarı-zamanlı ve geçici işlerde çalışanların çoğu gayet düşük vasıf düzeyleriyle iş görmektedir. İleri teknoloji kullanan çağrı merkezleri ve fast-food restoranlar, bunun en belirgin örnekleridir. (Bradley, vd, 2002: 119) Yine de, Harvey, sermayenin eğitilmiş ve esnek işçilere ihtiyaç duyduğunu kabul eder. Sermayenin asıl kaçındığı şey, işçilerin kendi adına düşünmeleridir. Dolayısıyla özgür düşünceye kapıyı aralayan bir eğitim sermaye açısından sakıncalıdır. Buna göre, “Sermaye belirli tip vasıflar arar, ama



tekelleştirilebilecek her türlü vasıftan nefret eder. Bazı işler için ‘eğitilmiş bir goril’ bile yetebilirken, diğerleri için yaratıcı ve sorumlu işçilere ihtiyaç vardır.” (Harvey, 2008: 133)

Nitekim, post-Fordist yaklaşıma göre, çağdaş kapitalizm işçilerin yaratıcılık ve bağlılığına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Örneğin Zuboff (1988) gibi yazarlar, geleneksel üretim sistemlerinin hiyerarşik yapılanmayı zorunlu kılmasına rağmen, hiyerarşilerin bulanıklaştığı, ‘post-bürokratik’ işyerlerinin, işe bağımlılığı ve öz disiplini artırdığı kanısındadır. (Baldry vd. 2005: 150) Oysa enformasyon teknolojisine dayalı bir örgütlenme modelini uygulamaya sokan irade, yönetimin ta kendisidir. Dolayısıyla, örneğin Zuboff’un çalışması, “menajerlerin nasıl olup da kendi aralarındaki rekabetin koyulaştığı bir dönemde, otoritelerinden ve denetim haklarından vazgeçmeye ikna edilebileceği konusunda bize pek fikir vermez.” (Knights ve Murray, 1994: 9) Daha da ötesinde, kimi çalışmalar “işverenin (uzak mesafede bile olsalar) işçiler üzerindeki kontrolünü artırmak ve uzman işçilerin yargısıyla ve karar verme yetkisiyle yer değiştirebilecek otomatik sistemler yaratmak için bilgisayar teknolojisini kullandığına işaret ediyorlar.” (Meiksins, 2003, 178) Buna göre menajerler, çalışanların telefon konuşmalarını gizlice dinleyerek veya kapalı devre televizyon sistemleriyle onları gözetleyerek sıkı bir denetim uygulayabilir. Bilgisayar ağları ve ortak veri tabanları sayesinde çalışanların elektronik postalarını görebilir ve internette hangi sitelere göz attığını rahatlıkla öğrenebilirler. (Bradley, vd, 2002: 106)

Bunun sonucu, işçilerin çoğu zaman adeta bilgisayarın kölesi, “yaptıkları işin bütünsel amacı konusunda hemen hiçbir kavrayışa ya da işin hızını denetleme gücüne asla sahip olmayan tam bir makine besleyicisi” haline gelmesidir. (Kumar, 2004: 35) Bilgisayar teknolojisinin tasarımı bu olguyu doğrular niteliktedir. Nitekim bu tasarım, Levidow’a göre, “yalnızca fabrika işçilerine değil, profesyonel personele ve orta kademe yöneticilerine de ait olan uzman vasıflarını kodlayıp, somutlaştırıyor ve kendine mal ediyor.” (Levidow, 2006: 116-117) Çünkü Meiksins’in ifadesiyle, “kapitalist üretim ilişkileri teknolojiyi, emeği kontrol etme ve emeğin yerini alma aracı olarak” üretmekte ve “teknolojinin işyerini demokratikleştirme olasılığını” engellemektedir. (Meiksins, 2003, 185-186) Günümüzde bu olgu daha vasıflı bir işgücünün yükselişini kanıtlamaya yönelik meslek istatistikleri tarafından gizlenebilir. Ya da “Diploma düşkünlüğünün –

yani aynı işler için daha yüksek nitelikler talep edilmesinin– artışı ve buna benzer iş etiketleri enflasyonu ve mesleklerin kendi kendilerini överek reklam etmeleri süreci, daha “bilgili” bir toplumun gelişmekte olduğu yönünde hatalı bir izlenim yaratabilir.” (Kumar, 2004: 39)

Bu anlamda, örneğin Hardt ve Negri’nin, özgür işçinin sahip olduğu bilgiyle iktidarı tersine çevirebileceği umudu sorguya açık hale gelir. Çünkü sermaye bir fail olarak asla gözden kaybolmamıştır. “En yüksek derecede vasıflara sahip ve bilgili işçiler için bile, mülkiyet ve denetimin kapitalist biçimleri hala metaların üretildiği, mübadele edildiği ve böylece istihdam ve çalışmanın örgütlendiği bağlamı oluşturmaktadır.” (Thompson, 2005: 83) Enformasyon teknolojilerinin kendi başına sermaye birikiminin niteliğini değiştirdiğine dair elimizde bir kanıt yoktur. Bu teknolojiler vasıtasıyla örgütlenen ağ firmaları ise hiyerarşinin genişlemiş bir biçimini üretir. Üretim merkezleşmesine rağmen finans, dağıtım ve denetim fonksiyonları hala büyük firmaların elinde toplanmış durumdadır. Şirket içi ağlar bu ilişkilerden bağımsız bir biçimde yapılandırılmaz. Dolayısıyla takım çalışması gibi işbirliği biçimleri doğallığında kendiliğinden ortaya çıkmaz. Aksine, yönetim tarafından kurulmuş ve onun gözetimi altında iş görmektedirler. (Thompson, 2005: 85-86) Dolayısıyla bir uzman veya bilim emekçisinin çalışması da “her ne kadar rutin işlerden farklı biçimlerde olsa da” performans ölçüm araçlarıyla ve proje izleme prosedürleriyle sömürü ve denetime tabi kılınabilir. (Thompson, 2005: 84) Bu türden bir çalışma ise “doyurucu ya da kendini gerçekleştirme sağlayan bir etkinlik olamaz. İnsanlaştırıcı olamaz, zorunlu ve önlenemez biçimde yabancılaştırıcıdır.” (Sayers, 2009: 240)

### **2. 2. 5. Emek Süreci Teorisinin Önemi**

Sosyal bilimlerde çalışma olgusu genellikle yönetimin bakış açısıyla ele alınır. Bu senaryoda yöneticiler, yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini hızla kendi işletmelerine uyarlamaya çalışan başrol oyuncularındır. İşçiler ise, genelde, bu değişikliklere büyük bir hızla uyum sağlaması gereken figüranlardır. Dolayısıyla, ana akım sosyoloji, uzun yıllar boyunca bu senaryoda işçilerin nasıl daha verimli ve etkin çalışabileceklerini araştırmanın ötesine geçememiştir. Bu koşullar altında, emek süreci teorisi, kapitalist

koşullar altında çalışmanın özgül karakterini açığa çıkarmak için alternatif bir bakış açısı sunar. Çalışma olgusunu “işçi perspektifinden” (Ellis, 2007: xi) ele alarak, günümüzde emek gücünün doğasında barındırdığı belirsizliğin çözüldüğü, dolayısıyla işyerindeki idari ve teknik düzenlemelerin müzakereye dayalı bir sürecin sonunda varılan konsensüsle hayata geçtiği varsayımının bir illüzyondan başka bir şey olmadığını ortaya koyar. Çalışmanın objektif koşullarına yönelik ilgisiyle, ana akım ve radikal sosyolojinin, sınıf bilinci, işçilerin tutum ve davranışları ve öznel algıları gibi eskimiş konularına kıyasla önemli bir yeniliği temsil eder. (Thompson ve Smith, 2009: 916) Nitekim, emek süreci teorisi basitçe işyeri odaklı bir davranış teorisinin boyutlarını hayli aşan bir analiz yöntemi sunar. (Ackroyd, 2009: 264) Çünkü bu teori, “sadece çalışırken yapılan işlerin veya yürütülen faaliyetlerin kompleks bir analizi için gerekli olan işbölümüne dair konuları içermekle kalmaz, aynı zamanda insanların içinde çalıştığı koşulları kuşatan toplumsal ilişkileri de kapsar.” (Greenbaum, 1996: 229) Emek süreci teorisinin cazibesi, dolayısıyla, “çalışma, istihdam ve endüstriyel ilişkilerin farklı boyutlarını” birbiriyle ilişkisi içinde ele alma kapasitesinden doğar. (Thompson ve Smith, 2009: 916)

Nitekim emek süreci teorisine göre, “İşyerinde üretilen ve yeniden üretilen teknik ve toplumsal ilişkiler, bu ilişkilerin salt gözlemlenmesi ile açıklanamaz. Gerçek, bu görüntüler ardındaki kapitalist üretim ilişkileri ve sermaye birikim süreçleridir.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 37) Dolayısıyla emek sürecine dair bir çalışma, sermayenin “değerlenme süreciyle (veya basitçe artık değer üretimi süreci olarak adlandırılabilir şeyle)” ilişkilendirilmelidir. (Nichols, 1999: 115) Bu durumda, kapitalist koşullar altında emek sürecini çözümlenmeye yönelen bir çalışma şu soruları göz önüne alır: “emek gücünden nasıl ve hangi koşullar altında artık değer elde edilir, emek gücü sermaye tarafından nasıl harcanır ve bunun sermaye ile çalışan açısından ne gibi sonuçları olur?” (Nichols, 1999: 115) Emek süreci çalışmaları, bunların yanı sıra “ücretler, çalışma koşulları ve sözleşmeye bağlı mutabakatlar (veya bu sözleşmenin yokluğu) ve elbette iş yoğunluğu” gibi konulardaki soruları da içermektedir.” (Greenbaum, 1996: 229-230)

Her halükarda, “Emek süreci artı-değer üretimini kapsadığı ve dolayısıyla iktisadi ve toplumsal yaşamın merkezini oluşturduğu için, emek süreci teorisi, emeğin rolünü ve emek-sermaye ilişkisini analizinin merkezine alır.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 38) Bu süreçte sermaye, acımasız rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için emek üretkenliğini artırmaya çalışır. Bunu kimi zaman emeğin vasıflarını aşındırarak, kimi zaman ise ondan sürekli yeniden elde etmesi gereken vasıflar talep ederek yapar. “Özellikle hizmet sektörüne dayanan bir ekonomide, işçilerin kapasite ve zımni bilgilerinin geniş ölçekte ve yoğun bir şekilde kullanılmasına güvenen sermaye, bunu işçilerin takdir hakkını artırma çabası ve yüksek performans kriterleriyle” açıklar. (Thompson ve Smith, 2009: 925) Bundan her iki kesimde kazançlı çıkacaktır. Oysa hayatta işçiler kendilerinden istenen azami gayreti nadiren gönüllü olarak gösterir. Bu süreçte denetim, değer üretimini sürekli kılmanın en önemli aracı olarak ortaya çıkar. “Fakat bu denetim, yalnızca baskı üzerinden yükselmez, işçinin katılım ve rızasını da kendine eklerler. Kapitalist işyerinde denetim, basit bir çatışmadan öte rıza ve baskıyı içeren karmaşık ve çelişkili bir yapıyı barındırır.” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 39)

Sonuç olarak, günümüzde emek süreci teorisi, kapitalizmin iç işleyişinin temel mekanizmalarına yönelik bir açıklama sunmaktadır. Bu işleyişte sürekli yeniden yapılanmaya tabi kılınan emek gücü önemini korumaya devam etmektedir. Bu yeniden yapılanmanın temel dinamiklerinin ortaya konması kendini sürekli hatırlatan bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla kapitalizmin güncel uygulamalarını anlamaya çalışan bir araştırma için emek süreci teorisinin “çalışma ve işyeri dinamiklerini kavrama ve geniş anlamda siyasal iktisatla” ilişkilendirme çabası hayli zengin bir malzeme sunmaktadır. (Thompson ve Smith, 2009: 924)

## **2. 2. 6. Türkiye’de Emek Süreci Çalışmaları**

Türkiye’de, kavramsal ve kuramsal çerçevesini doğrudan emek süreci teorisi üzerinden şekillendiren çalışmaların sayısı son derece sınırlıdır. Bununla birlikte, emek süreci teorisinin vasıf, denetim, rıza ve direniş gibi temel ilgi alanlarını farklı kuramsal çerçevelere dayanarak ele alan çalışmalardan söz etmek mümkündür. Yücesan-Özdemir

ve Özdemir (2008: 40) bu çalışmaların dört ana başlık altında sınıflandırılabilirdiğinden söz eder: (1) İşletmecilik çalışmaları; (2) Teknolojik determinist çalışmalar; (3) Toplumsal cinsiyet yönelimli çalışmalar ve (4) Emek yanlısı çalışmalar.

İşletmecilik çalışmaları, genellikle yönetimin bakış açısıyla hareket eder. Bu çalışmalar, emek sürecini “kar maksimizasyonu” bağlamında ele alırlar. Dolayısıyla, karı azami seviyeye çıkarmanın iki temel yöntemi olan verimlilik ve etkinlik arayışları bu çalışmaların odağında yer alır. Eldeki sabit malzeme ile mümkün olan en fazla ürünü elde etmeye dayanan verimlilik ile eldeki ürünü mümkün olan en az malzeme ile elde etmeye dayanan etkinlik arayışları, firmaların piyasada rekabet şansını artıracığı için kabul görür ve insan sözcüğü bu çalışmalarda “malzeme” sözcüğü ile eşanlamli olarak kullanılır. Dolayısıyla etkinlik ve verimlilik arayışları fiiliyatta, çalışmanın yoğunlaşması ve emek zamanının artması anlamına gelir. Söz konusu çalışmalarda insan faktörü üzerinden verimliliği artırmanın en başta gelen yolu olarak, çalışanların motivasyonu üzerinde durulmaktadır. (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010; Onay, 2011; İnfal ve Bodur, 2011; Receptoğlu, 2013) Sözelimi, bu çalışmalar arasında yer alan Tarakçıoğlu vd.’ye (2010: 3) göre, büro çalışanlarının motivasyonu, “sağladıkları temas ve bıraktıkları izlenim nedeniyle müşterilerin tatminini sağlamak ve tekrar aynı sağlık işletmesini seçmesinde kritik roller” üstlenmeleri açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, araştırma sonucunda ortaya çıkan, çalışanların katılımcı ve demokratik bir yönetim istekleri, onların “daha fazla motive olmalarını sağlayarak verimlilik ve etkinlik konularında artış” sağlama potansiyeline atıfla ele alınmaktadır. Nitekim bu tür çalışmaların pek çoğu, yeni yönetim tekniklerini karlılıkla ilişkilendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Kaizen gibi tekniklerin, çalışmanın yoğunluğu ve emek zamanıyla herhangi bir bağı kurulmamakta, çalışanların rızası ise yüksek performansın önünü açtığı ölçüde kayda değer bulunmaktadır. (Sözelimi, Erkılıç, 2007; Kitapçı vd. 2011) Nitekim Erkılıç (2007: 59) çalışmasında TKY’nin işlevsel açıdan işletmelere sağladığı kazançları şöyle sıralamaktadır: performansı yükseltmek, bireysel ve kurumsal vizyonlar oluşturmak, otokontrolü sağlamak, takım çalışmasıyla sinerji oluşturmak, ödül sistemine işlerlik kazandırmak ve kararlara katılım. Ardından bu kazançların etkinlik ve verimliliği artırdığı vurgulanarak, işletmecilik çalışmalarının başlangıç noktasına, yani kar maksimizasyonu konusuna dönülmektedir. Sözcük anlamı “sürekli gelişme” olan

Kaizen tekniğinin bankalardaki uygulamalarında değinen Kitapçı vd (2011) açısından emek süreci, müşteri memnuniyetine hizmet ettiği ölçüde anlamlı bir faaliyettir. Çünkü Kaizen, yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen bir firmanın müşteri isteklerine göre sürekli yeniden yapılanmasını öngörmektedir. Buna göre, çalışanlar, işlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda “düzgün ve temiz görünüşlü”, “nazik ve hoşgörülü”, “misafirperver” olmalıdır. Bununla birlikte söz konusu çalışmada yöneticilere, banka çalışanlarının “müşterilerini sık sık aramaları, bilgilendirme mesajları göndermeleri, müşteri ilişkileri yönetimine ağırlık vermeleri” gibi önerilerde bulunmaktadır. (Kitapçı vd, 2011: 192) Ne var ki motivasyon konusunu vurgulayan çalışmaların aksine, bu çalışmada etkinlik ve verimliliğin önkoşulu teknolojik yatırımlara verilmektedir: “Bankalar değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler gerçekleştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için alt yapılarını, teknoloji ve bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmaktadır.” (Kitapçı vd, 2011: 178) Nitekim yazarlar Kaizen’in önemini “hataları giderebilmek için harcanan emek ve masrafı” azaltmasında görmekteirler. (Kitapçı vd 2011. 180)

Bununla birlikte “teknolojik determinist” çalışmalar, teknolojiyi tarafsız kabul edip, işçileri otomasyona uyum sağlaması gereken unsurlar olarak ele alır. “Bu çalışmalara temel oluşturan “teknolojinin belirleyiciliği” ve “teknolojinin görelî bağımsızlığı”, kapitalizmden ve sınıf ilişkilerinden bağımsız bir gelişme gösteren üretici güçleri ve teknolojiyi, toplumsal ilerlemenin motoru olarak varsayar.” Yücesan-Özdemir ve Özdemir (2008: 42) Türkiye’de bu başlık altında sınıflandırılabilir olan çalışmalar, post-Fordist yaklaşımın temel tezlerine bağlı kalarak, teknolojinin emek sürecinin doğasını bütünüyle değiştirdiğini kabul ederler. Fakat bu değişimin aynı zamanda esnek, yaratıcı ve bilgiye dayalı bir emek sürecine yol açtığını ve dolayısıyla çalışma olgusunu çalışanların çıkarlarına uygun biçimde dönüştürdüğü saptamasını da hemen ardından eklerler. (Örneğin, Aksoy, 2005; Özsağır, 2007) Özsağır’a (2007: 66) göre, teknolojik ilerleme yeni bir işçi modeli yaratmaktadır: “Aynı hareketi sürekli tekrara dayanan, kitlesele üretimi esas alan, katı hiyerarşinin uygulandığı, zamanında işyerinde bulunan, mesaisine bağlı işçi tipi değişime uğrayarak, yerini, yeni, esnek, işçi tipine bırakmaktadır.” Bu işçi modelinin yerine işgücü piyasasından bir diğerini geçirmek hiç de kolay değildir. İşte bu nedenle, bu yeni işçinin pazarlık gücü yüksektir ve bu işçi

kendisini güvenceye almak için sendika gibi örgütlenmelere ihtiyaç duymaz. (Özsağır, 2007: 69) Aksoy (2005) ise, öncelikle, bilgi teknolojilerinin emek sürecinde emek gücünün yerine geçebileceğini belirtir. Çünkü bilgi teknolojileri “firmaların işgücü, zaman ve işlem maliyetlerini azaltmaları bakımından yeni imkânlar doğurmuştur.” (2005: 59) Fakat Aksoy’a göre teknoloji, aynı zamanda yeni iş imkanları da yaratmaktadır. (Aksoy, 2005: 61) Bu aşamada önemli olan, bilgi işlem teknolojilerinden “insan sermayesinin sürekli bir biçimde gelişimini” sağlayacak bir biçimde faydalanabilmektir. Bir diğer deyişle, teknoloji yeni işler yaratma kapasitesine sahiptir. İşletmeler açısından önem taşıyan husus, çalışanları bu teknolojilerle uyumlu kılmaktır.

Toplumsal cinsiyet yönelimli çalışmalar, emek sürecinde içine girilen toplumsal ilişkilerde patriarkanın belirleyici rolüne dikkat çekerler. Buna göre, kadınlar işgücü piyasasında olduğu kadar emek sürecinde de dezavantajlı bir konumdadır. Üstelik kadının bu konumunu kendisini yüksek profesyonellik düzeyi gerektiren, yüksek statülü mesleklerde dahi göstermektedir. (Özbilgin ve Woodward, 2003; Ecevit vd, 2003) Sözelimi, Türk ve İngiliz bankalarında gerçekleştirilen bir çalışmada, kadınların işyerindeki konumunu karşılaştırmalı olarak inceleyen Özbilgin ve Woodward, Türk ve İngiliz kadınlarının, her iki ülke arasındaki coğrafi, tarihi ve kültürel farklılıklar ne denli büyük olursa olsun, işyerindeki dezavantajlı konumlarının ortak olduğu kanısındadır. (2003: 35) Sistem analizcisi ve bilgisayar programcısı kadınlar üzerine yürütülen bir diğer çalışmada ise, Ecevit vd. (2003) kadınların emek sürecinin zorluklarıyla başa çıkmak için geliştirdikleri stratejileri ele alır. Bu araştırmanın sonuçlarında, genç, üniversite mezunu ve kent kökenli kadınların hayli yüksek bir vasıf düzeyi gerektiren mesleklerinde tutunabilmek için son derece yoğunlaştırılmış bir emek sürecine rıza gösterdikleri vurgulanmaktadır. Ne var ki, karşılık olarak bu kadınların bir kısmı evliliklerini ertelerken, bir diğer kısmı evliliği tamamen gündemden çıkarmaktadır. Zaten evli olanlar ise, evlilikteki rolleri yeniden tanımlama yoluna gitmemekte, geleneksel rollerini sürdürme çabası içine girmektedirler.

Emek yanlısı çalışmalar, “teorik bir duruşu olmadan, işyerlerinde emek adına olumsuzlukları belirten ve emeğin adına bir şeylerin ters gittiğini vurgulayan çalışmalar” olarak tanımlanabilir. (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 42) Bu çalışmaların ilk göze çarpan özelliklerinden birisi, genellikle betimleyici bir analize

dayanmalarıdır. Sözelimi, Türkiye’de film sektöründeki enformel çalışma pratiklerini ele alan çalışmasında Kıran (2010), kanunların yetersizliğini ve halihazırdaki kanunların hiçe sayıldığını dile getirerek, bu durumdan kaynaklanan hak ihlallerini sıralamaktadır.<sup>26</sup> Varılan sonuç, ne devlet ne de sendikanın bu haksızlıkları engellemek için etkili önlemler almadığı veya almak için yeterli çaba sarf etmediğidir. (Kıran, 2010: 72-73) Ne var ki, varolan durumun betimlemesiyle yetinmek, emek sürecini bir hak-haksızlık ikilemi üzerinden okuma riskini beraberinde getirmektedir. Böylesi bir okuma ise, kapitalist emek sürecinin kendine has niteliğini gözden kaçırma tehlikesi taşımaktadır. Nitekim emek süreci teorisinin kökeninde, Marx’ın işçi ve işverenin hukukten birbirlerine eşit kişiler olduğu, herhangi bir tarafın zor kullanma hakkı olmadığı ve bir sözleşme gereği adil bir ticaret yürütmüş olduklarına dair ön kabulü yatar. Dolayısıyla emek sürecine dahil olduktan sonra gerçekleşen sömürü, var olan bir hakkın gaspı veya kapitalistin kötü bir insan olduğunun değil, sermayenin aksi halde yok olacağı değerlendirilme, artık değer yaratma ihtiyacının sonucudur. Öte yandan Boz’un (1996) Ankara’daki öğretmenlerin direniş pratiklerine hayli geniş bir yer ayıran çalışması, bir hak söylemi üzerinden hareket etmemesine rağmen, tarihsel bir açıklamanın ardından ele aldığı bireysel deneyimleri aktarmakla yetinmektedir. Benzer bir eleştiri Acar (2010) ve Ertürk’ün (2010) çalışmalarına da yöneltilebilir. Bu çalışmalarda sırasıyla, Türkiye’de sağlık hizmetlerinin ve eğitim kurumlarının yeniden yapılanma süreçlerine değinen yazarlar, işgücü piyasasındaki dönüşümün esnek çalışma ve güvencesizliğe yol açtığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Ne var ki, bu sırada işgücü piyasalarının bir denetim unsuru olarak işlevine değinirken, denetim olgusunun siyasal iktisatla bağına kurmalarına karşın, emek süreci teorisyenlerinin bu konudaki çalışmalarını göz ardı ederler.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Nitekim günümüzde yine haklar üzerinden yükselen karşıt bir söylem hayli güçlüdür. Buna göre, işle ilgili kanun ve yönetmeliklerin muntazaman uygulandığı sistemler, geçici işlerin bile sözleşme temelinde yürütülmesi, işten çıkarma durumunda ödenen tazminatların yüksekliği, çalışma saatlerinin kısıtlanması, yüksek istihdam vergisi gibi özellikleriyle, “...yatırımı engellemekte ve iş olanaklarının büyüme hızını keserek yoksulların olduğundan daha fazla sıkıntı çekmesine sebep olmaktadır.” (Berg ve Kucera, 2010: 1) Dolayısıyla bu durum, yoksullara ve işsizlere bir haksızlık olarak görülebilir.

<sup>27</sup> Örneğin, Edwards (1979: 164-178) analizinde, işgücü piyasalarının emek gücünün denetiminde oynadığı role dair özgün bir yaklaşım sunmaktadır. Edwards’a göre, işgücü piyasaları da tıpkı emek süreci gibi hiyerarşik bir yapılanma içerir ve her bir tabakada farklı denetim sistemlerinin ağırlığı söz konusudur.



Söz konusu eksiklik, bu kapsamda ele alınan çalışmaların emek sürecine teorik bir boyut getirmekten bilinçli olarak kaçındıkları anlamına gelmez. Aksine, bu çalışmalar, emek süreci literatürünü gözardı etmek hususunda ortaklaşmalarına rağmen, çoğu zaman birbirinden son derece farklı ve birbiriyle uzlaşması hayli zor olan teorik çerçevelerden yola çıkmaktadırlar. Sözgelimi, turizm sektörünü “çağdaş işçileşme” sürecinin temsili bir örneği olarak ele alan Aykaç (2009), işçi sınıfının oluşumuna dair en temel tarihi çalışmalardan birisi olan E. P. Thompson’un sanayileşme döneminin başlarında İngiliz işçi sınıfının oluşumuna değindiği çalışmasından yola çıkar. Yine bir İngiliz tarihçi olan Hobsbawm’ın aynı sürecin 19. yüzyılın ilk yarısından 20. yüzyılın ortalarına dek süren yansımalarına dair anlatısına değindikten sonra, Wallerstein’in işçileşmeyi kapitalist sistemin sürekliliği için bir çözüm olarak ele alan yapısal analizlerine dayanan bir teorik yaklaşım geliştirir. (Aykaç, 2009: 50-51) Günümüz ofis işçilerine dair yürütülen araştırmalar için teorik bir çerçeve sunma çabası içindeki Nalbantoğlu (2012) ise, günümüzde söz konusu kesimi ifade eden tanımlamanın “beyaz yakalı”dan ziyade “işçi” olduğunu öne sürerken, bu “yeni işçi”ye dair teorik yaklaşımını, Max Horkheimer ve Theodor W. Adorno’nun *Aydınlanmanın Diyalektiği* adlı çalışmasından yola çıkarak oluşturmayı önerir. Nitekim Nalbantoğlu’na göre, eleştirel kuramcılarının kullandığı “mit, tahakküm ve emeğin iç içeliği” alegorisi, “günümüzün kadın ve erkek ‘ofis işçileri’ni saran dünyanın (*die Umwelt*) unsurlarını [...] bilgimizi zenginleştirici bir biçimde araştırıp incelememiz” için devreye sokulabilir. (Nalbantoğlu, 2012: 141) Durak (2011) ise, Türkiye’de küçük ve orta boy işletmelerde dinin rıza üretimindeki rolünü incelediği çalışmasında, teorik çerçevesinin üç boyutundan birisi olarak *Kapital*’in I. Cildinden istifade etmesine rağmen, Marx’ın emek süreci analizinden ziyade “sermayenin tarihsel hareketine” dair çözümlemesini kullanır. Durak’ın diğer teorik öncülleri, Düzenleme Okulu’nun “dönemleme metodolojisi” ile Thompson’un “kültürel hegemonya” kavramıdır. (Durak, 2011: 28)

Kimi emek yanlısı çalışmalarda öne çıkan bir diğer özellik ise, araştırma konusu olan kişilerden yaptıkları alıntılarının uzunluğudur. Sayfalar boyu süren ve araştırmacının kendisini bütünüyle geriye çektiği anlatılar, çoğu zaman bu çalışmaların büyük kısmını kaplamaktadır. Sözgelimi, Binark (2011) ve Ertürk’ün (2010) çalışmaları bu kategoride değerlendirilebilir. Bu tutumun doğurduğu sakıncalardan biri, analizin geri plana itilerek, çalışmanın uzun bir sözlü tarih çalışmasına dönüşme tehlikesidir. Öte yandan

bu tutum, araştırmanın nesnel boyutunun gözardı edilerek, çalışmanın yalnızca öznel yargıların ardı ardına dizilmesinden oluşan bir anlatıya dönüşmesi riskini barındırmaktadır.

Bir hayli sınırlı sayıda olmasına rağmen, Türkiye’de kuramsal ve kavramsal çerçevesini emek süreci literatüründen alan çalışmalar da mevcuttur. (sözgelimi, Yücesan-Özdemir, 2003; 2009; 2010; Nichols ve Suğur, 2005; Işıklı, 2010; Ulutaş, 2011; Aydoğanoğlu, 2011) Yücesan-Özdemir (2003) Türkiye’de bir emek rejimi olarak “piyasa despotizmi”nin yerini giderek “hegemonik rejim”e bırakmakta olduğunu kaydettiği çalışmasında, işçilerin denetlenmeye açık bir tepki göstermemesine rağmen, yaratıcı ve zekice taktikler uygulayarak gizli bir direniş içinde olduğunu ortaya koyar. Bir diğer çalışmasında taşeron çalışma pratiklerini inceleyen Yücesan-Özdemir (2010) taşeron çalışmayı despotik emek rejiminin günümüzdeki canlı bir örneği olarak ele alır. Yazar bir diğer çalışmasında ise Türkiye’deki sendikal mücadelenin içinde bulunduğu açmazlara değindikten sonra, yeni iletişim teknolojilerinin işyerlerinde örgütlü direniş pratiklerindeki rolünü araştırır. (Yücesan Özdemir, 2009) alışmasını emek süreci literatürünün kuramsal birikiminden yola çıkarak tasarlayan Ulutaş (2011) ise, sağlık sektöründe yürüttüğü araştırmasında sağlık çalışanlarının emek sürecindeki denetim, iş bölümü ve emek gücünün değerersizleşmesi ile teknolojinin bu süreçteki rolünü sorgulamaktadır. Ulutaş araştırmasında, sağlıkta emek sürecinin “herhangi bir meta üretim süreci” ile benzeştiği (s. 357), emek zamanı artarken çalışmanın yoğunlaştığı, performans sisteminin emek sürecini bir “atışmalı alana” çevirdiği sonuçlarına ulaşmaktadır. Işıklı’nın (2011) araştırması ise, Braverman ve Edwards’ın çalışmalarından hareketle ofis çalışanlarının ortak deneyimlerini birbirine bağlama çabasının ürünüdür. Bu alışma kapsamında ofislerde zaman kullanımı, rıza ve direniş ile işgücü piyasalarının etkisi gibi konular ele alınmıştır. (Işıklı, 2011: 184-185) Yine emek süreci çalışmaları kategorisinde değerlendirilebilecek olan Nichols ve Suğur’un (2005) araştırması ise, küreselleşme bağlamında Amerikan ve Japon yönetim tekniklerinin Türkiye’de uygulanma, uyum sağlama süreçlerini ve bu süreçlerin fabrikalardaki emek sürecine etkisini ele almaktadır. Bu çalışmanın sonunda ortaya atılan iddia hayli ilgi çekicidir: “Türkiye’de ileriki yıllarda yönetime daha az bağlılık gösteren ve çalışma yaşamına daha eleştirel bakan bir işgücünün ortaya çıkma ihtimali her geçen gün daha da güçlenmektedir.” (Nichols ve Suğur, 2005 259) Son olarak,

Aydoğanoğlu'nun (2011) alışması, denetim olgusunu ele alan güncel bir çalışmadır. Bu çalışmada, basit/despotik, teknik/teknolojik, hiyerarşık/bürokratik ve ideolojik/hegemonik denetim biçimleri metal işçileri rneği üzerinden araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, emek denetiminde teknoloji kullanımı artmasına rağmen, geleneksel denetimin halen varlığını devam ettirdiğini ortaya koymaktadır.

### 3. BÖLÜM

## DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK

Her türden emek sürecinin temel bileşenleri, işin konusu, işin araçları ve insanın belli bir amaca yönelik kişisel faaliyetidir. Dolayısıyla bankalarda emek sürecini ele almanın ilk koşulu, bankalarda yapılan işin konusuna değinmek olmalıdır. Bu amaçla bir ekonomi sözlüğüne el atılırsa, bankaların esas olarak “tasarruf sahipleri ile krediye ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlar arasında aracılık yaparak para ticareti ile uğraşan kurumlar” olarak tanımlandığı görülür. (Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006: 70) Bir diğer deyişle bankalar, en genel anlamıyla, “kazançlarının büyük kısmını para satarak (gündelik dilde borç, teknik dilde kredi vererek) ve tahvil, hisse senedi vb. menkul kıymetlere yatırım yaparak sağlarlar.” (Tonak, 2010: 43) Bu ana kalemlere, günümüzde, bankacılık işlemleri karşılığında aldıkları yüksek hizmet ücret bedelleri de eklenmiştir. (Stanford, 2009: 194)

#### 3. 1. BANKACILIĞIN TARİHSEL EVRİMİ

Günümüz bankacılığı, bankacılığın evriminde son yüzyıllık dönemin sonucudur. Oysa bankacılığın kökenleri para ekonomisinin kendisi, yani paranın bir mübadele aracı olmasının yanı sıra kendisinin de bir mübadele konusu haline geldiği zamanlar kadar eskiye dayanır. Para ekonomisinin başlangıç dönemlerinde, hayli nadir bulunan ve sınırlı bir dolaşım imkanı olan değerli madenler, çalınma ya da müsadere edilme korkusuyla, dönemin en güvenilir kurumları olan tapınaklara emanet edilirdi. “Değerli madenlerin tapınaklarda yoğunlaşması, para ekonomisinin gelişmeye başladığı andan itibaren, *tapınakları ilk (geçici) kredi kurumlarına dönüştürdü.*” (Mandel, 2008c: 199) Zamanla gelişen ticaretin dolaşıma giren para miktarını artırmasıyla, “ilk laik emanetçiler, sonra da profesyonel bankerlerin ilk öncüsü” olan sarraflar ortaya çıktı. (Mandel, 2008c: 200) İlk banka işlemleri ise, “para bozdurma, değerli madenlerin

saklanması, taşınmaz mal rehin karşılığı ödünç verme” gibi işlemlerdi. (Mandel, 2008c: 201)

Yine de bu ilk işlemler gerçek bir para ticaretine tekabül etmez, çünkü emanetçi mevduat karşılığı müşterisine faiz ödememektedir. Gerçek para ticareti kendisini yeni gelişen sınıflarla, tefeciler, tüccarlar ve burjuvazi ile gösterir: “Satın alma ile teslimatın, satın alan ile satıcının birbirinden ayrılması; sürekli dalgalanmalara uğrayan büyük miktarda parayı uzak yerlere transfer etmek zarureti, işte ticari bir krediyi ya da *dolaşım kredisini* gerektiren bunlardır.” (Mandel, 2008c: 201) Böylece ticari kredinin ana unsurları olan poliçe ve akreditifler ortaya çıktı ve sermayenin hareket alanıyla devir hızı tarihte görülmemiş miktarda arttı. Mandel’in ifadesiyle, bu dönemde, “*Yatırım kredisi*, yani artı-değer elde edecek bir girişim için sermaye avansı ortaya çıkınca sermayenin faaliyet alanı genişledi. ‘Kısır’ para, işletilmeyen para, sermaye haline gelince, artı-değerin üretimine katıldı.” (Mandel, 2008c: 202) Süreç içinde kredi, basit bir ödünç verme işleminden kendi başına bir değer, alınıp satılabilen bir dolaşım aracına dönüştü. “Fakat kredinin asıl ticaret alanından üretim alanına geçmesi için kapitalist üretim tarzının gelişmesini beklemek gerekecekti.” (Mandel, 2008c: 203)

Bu üretim tarzında para-sermaye, “sermayenin rotasyonunun hem başlangıç noktası, hem de sonuç noktasıdır, ama rotasyonun sadece başlangıcında ve sonunda görünmez.” (Mandel, 2008c: 205) Bir kısım para-sermaye üretim sürecine dahil olmaz ve üretici olmayan bir şekle bürünür. Bu para-sermaye amortisman fonu olarak bir kenara ayrılmıştır. Bununla birlikte kapitalist, yeterli amortisman fonuna sahip olmasa bile, piyasanın genişleyeceğini öngördüğünde veya yeni bir teknolojiyi üretime koşma arzusuyla, gereken sermayeyi kredi yoluyla karşılamak zorundadır. Bu süreçte bankalar, toplumsal sermayenin “sayısız bireysel servete bölünmesini önleyebildiği oranda” kapitalist üretim tarzı için faydalıdır. (Mandel, 2008c: 206) Bu işlev, “toprak sahiplerinin, zengin ve orta köylülerin, devlet memurlarının, zanaatkarların (küçük esnafın), teknisyenlerin hatta yüksek konjonktür devrelerinde kalifiye işçilerin biriktirdiği fonların temerküzünü kapsar.” (Mandel, 2008c: 206)

Zaten varolan bir değer borçlu ile alacaklı arasında el değiştirmesinden başka bir anlamı olmayan tefeciliğin aksine, kapitalizmde, dolaşım (ticari) ve yatırım kredisi farklı bir anlam taşır. Çünkü “Mevcut bir meblağ, ticarete ve sanayide daha büyük bir

meblağ getirecek şekilde (yani bir artı-değer, bir kar getirecek şekilde) kullanılabilirdiği takdirde, girişimciler belirli bir faiz ödeyeceklerdir.” (Mandel, 2008c: 207-208) Bu durumda kredi verenin karı, “mevduat olarak yatırılan para-sermayeler için ödedikleri faiz oranı ile kendilerinden kredi talebinde bulunanlardan aldıkları faiz oranı arasındaki farktan ibaret olan *banka karı* şeklinde görünür.” (Mandel, 2008c: 209) Ne var ki, günümüzde tüketim kredisi kimi bakımlardan çağdaş bir tefecilik biçimi olarak tekrar sahneye çıkmıştır: “Gerekli ihtiyaç maddelerini sağlayan mağazalara borçlanan işçiler, memurlar, işsizler, vs. amansız bir alıcının eline düşerler ve kazandıkları paranın büyük bir kısmı borçlarının faizine gider.” (Mandel, 2008c: 219)

Aslında bankaların kredi verme arzusu ile borçların geri ödenmemesinden duydukları korku arasında daima bir gerilim vardır. Bu süreç, “bankacılık çevrimi” olarak adlandırılır ve ekonomideki iniş çıkışlar bunun esas gerekçesidir. Ekonominin yükseliş dönemlerinde “[...] borçlanarlardan pek azı iflas eder ve bankalar kredi temerrüdü (geri ödenmemesi) risklerini fazla önemsemezler; büyük bir hevesle yeni krediler açmaya çalışırlar, sonuçta da yeni alım gücünü harekete geçirip ekonomik büyümeyi hızlandırırlar.” (Stanford, 2009: 194) Göstergeler inişe geçtiğinde ise, bankalar, “kredi temerrüt riskleri konusunda aşırı hassas davranmaya başlarlar ve kredileri kısmaları, hem genel alım gücünü, hem de ekonomik büyümeyi daha da düşüren kredi daralmasına neden olur.” (Stanford, 2009: 194) Bankalar her halükarda, “para üretmek”, yani faiz adı altında kar elde etmek için, “mevduat sahiplerinin bankalarının istikrarına güvenmeye devam edecekleri ve asla paralarını aynı anda geri istemeyecekleri umuduna tutunur.” (Stanford, 2009: 195) Bu umut hayli güçlü bir mistifikasyondan beslenir, çünkü “Modern banka sistemi bankayı kumbara gibi güvenilir görme ideolojisine dayanır. İdeolojiyi güvenli kılmak için devlet bankalara arka çıkmıştır.” (Tonak, 2007: 81) Çünkü, mevduat sahiplerinin bankaların istikrarından şüphe duyup, paralarını çekmek için şubelere yığılmaları, sadece bankanın iflası anlamına gelmekle kalmaz, büyük bir sosyo-ekonomik yıkımı da beraberinde getirir. Böylesi bir durumda bankaların elinde hiçbir zaman tüm mevduatları geri ödeyecek meblağ bulunmaz çünkü o parayı çoktan dolaşıma sokmuş, kredi olarak başkalarına satmışlardır. Bu tür bir yıkıma karşı devletin düzenleyici kurumları devreye girmiş ve bankaların kredi verirken uymak zorunda oldukları bir dizi kuralı yürürlüğe koymuştur. Bunların arasında, bankaların toplam kredilerin belli bir kısmını ellerinde tutma zorunluluğu ile ellerindeki

paranın belli bir kısmını merkez bankasına yatırma şartı sayılabilir. Ne var ki, “Günümüzde bu kurallar oldukça gevşetilmiştir ve özel finans sektörü büyük ölçüde düzenlemelerin olmadığı bir ortamda faaliyet göstermektedir.” (Stanford, 2009: 195) Bu süreç, finansallaşma sürecidir ve bankalarda görülen işin, geniş anlamda siyasal iktisatla bağını kurmak açısından anahtar önemdedir.

### 3. 1. 1. Finansallaşma

Finansın kurumsal ve düzenleyici çerçevesi 1973-1974 birinci petrol şokunu izleyen değişiklikler neticesinde yeniden yapılandırıldı. (Lapavitsas ve Dos Santos, 2008: 3; Lapavitsas, 2009: 39) O güne dek süren, “Klasik kapitalist sermaye birikimi sürecinde finans, yatırımın bir aracıydı.” (İnsel, 2005: 62) 1970’lere dek yürürlükte kalan Bretton Woods sistemi, sermaye hareketlerini kontrol altında tutmaktaydı. “Bretton Woods, bir sabit kur sistemiydi. Her ülke kendi ulusal parasını sabit bir orandan belirli bir miktar altına ya da Amerikan dolarına bağlamıştı, dolar da sabit bir miktar altın ile değiştirilebiliyordu.” (Went, 2001: 83) Bu sistemde döviz alışverişi, “yabancı paraları müşterilerinin dış gezileri ya da uluslararası ticaret için alıp satan bankalarla” sınırlandırılmıştı. (Went, 2001: 83) Döviz kurlarının serbest bırakılmasını, kontrol edilebilen sermaye hareketlerinden, kontrol edilemeyenlere doğru bir dönüşüm izledi. Nitekim pek çok sanayileşmiş ülkenin sermaye kontrollerini bırakmasıyla, Bretton Woods sistemi tarihe karıştı. Finansal deregülasyonla<sup>28</sup>, bankalar ve şirketler, “yurtdışından istedikleri gibi borçlanmanın yanında, yine hükümet kontrol ve denetimi olmaksızın yurtdışına yatırım yapma serbestisine kavuştular.” (Kozanoğlu vd., 2008: 71)

“1971’de, sabit döviz kurlarına dayanan Bretton Woods sistemi, çökmeden hemen önce dünyadaki tüm döviz işlemlerinin yüzde 90’dan fazlası finansman ticareti ve gelecekteki yatırımlar ile ilgili iken yüzde 10’dan daha az bir bölümü spekülasyon amaçlıydı.” (Went, 2001: 31) Günümüzde bu rakamlar tersine dönmüş durumdadır. Nitekim

<sup>28</sup> Deregülasyon, “en genel anlamıyla hükümetlerin şirket faaliyetlerinin önündeki kısıtlamaları kaldırmaları demek. Neoliberal öğretilere göre, düzenlemelerin en aza inmesi, rekabeti canlandırarak piyasanın daha etkin çalışmasını sağlar, fiyatları, özellikle de ücretleri aşağıya çeker.” (Kozanoğlu vd., 2008: 70)

Patnaik, günümüzde finans kapitalin geçmişteki muadilinden farklarını sıralarken, yeni kazandığı bu spekülâtif boyutu ilk sıraya yerleştirir. (Patnaik, 2006: 97) İkincisi, “bugünkü finans kapitalin davranışları yalnızca kendi kökenini oluşturan ülkeye özgü belirli stratejik çıkarlarla zorunlu olarak ilişkili” olmamasıdır. (Patnaik, 2006: 97) Dolayısıyla onu ulusal bir kimlikten ziyade uluslararası olarak nitelemek daha yerinde olacaktır. Üçüncü olarak ise, günümüz finans kapitali, emperyalist savaşlar ve rekabetle bölünmüş bir dünyada değil, “bölünmemiş bir dünyanın bütününde” iş görmektedir. (Patnaik, 2006: 97) Bu görüşü doğrulayan Went, günümüzde ulusal finans piyasalarından bahsetmenin zorlaştığından dem vurur çünkü ona göre bu piyasalar, 1980’lerden beri, “giderek artan bir hızla birbirlerine entegre oldular. Deregülasyon ve finansal yenilikler – 1980’de vadeli finansal sözleşmeler, swap ve opsiyonlar hemen hemen hiç ortada yoktu – büyük oranda bu gelişmelere katkıda bulundu.” (Went, 2001: 33) Böylece finansal gelirler artarken, sermaye birikiminin öncelikleri giderek reel ekonomik faaliyetlerden uzaklaşıp, “kısa dönemli, ancak riskli ve yüksek getirili finansal varlıklarda” yoğunlaşmaya başlamıştır. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 40) Bu gelişmenin sonucu ise “sermaye yatırımlarına aktarılacak fonların” daralması olmuştur.

Finansallaşmanın, net bir tanımı üzerinde olmasa dahi, hangi belli başlı gelişmelerle temsil edilebileceği üzerinde bir mutabakata ulaşılmıştır:

- (1) Döviz ve döviz cinsinden varlıklar üzerinde hızla artan günlük işlem hacmi,
- (2) Küresel finans piyasalarından sağlanan fonların dünya ihracat hacmine kıyasla hızla artması,
- (3) Finansal karların diğer karlara göre hızla artması,
- (4) Finans sektöründe karlılık oranının reel faiz haddindeki artışa paralel olarak artması,
- (5) Ulusal gelir içinde mali varlıklara sahip olmaktan doğan getirinin artması,
- (6) Finansal kuruluşların karlarının, finansal olmayanlarınkine kıyasla hızla artışı. (Türel, 2011: 149)



Bütün bu gelişmeler sonucunda kar oranları ciddi bir şekilde arttı. Ne var ki bu artış finansallaşmaya has yeni bir olguyu da beraberinde getirdi: Günümüzde, “Artan karlar daha fazla istihdama yol açmıyor, çünkü yatırımlar artmıyor, karlar biriktirilmiyor ve bunun yerine finans piyasalarına yönlendiriliyor.” (Went, 2001: 135) Bu süreç, halihazırda çalışan kesim açısından da pek olumlu sonuçlar yaratmadı. İşletmelerde yaratılan değer içinde ücretlerin payı gitgide düştü. Bu gelişmenin ardında işten çıkarmalar ve “ücret artışlarının emek verimliliğindeki artışların çok daha altında” tutulması gerçeği yatıyor. (İnsel, 2005: 65) Böylece “Esnek emek piyasasına uygun olarak yaratılan yeni istihdam düzeninde emeğin pazarlık gücü yok denecek kadar azaldı.” (İnsel, 2005: 66) Ne var ki, GSYİH içinde ücretlerin payı görece sabit kalır veya azalırken, tüketimin payı ironik bir biçimde, gitgide artma eğilimine girdi. Böylece, “ücretlilerin gelirlerinin giderek artan bir bölümü, sahici bir ücretten ziyade artık-değerin bir bölümü olarak çözümlenebilecek finansal nemalandırmalar” biçimini alırken, tüketim, “ücretlerde bir artışa bağlı olarak değil tasarruf oranında bir azalma nedeniyle, artan hane-halklarının borçlanmasını” mümkün kılmıştır. (Husson, 2010: 25)

### 3. 1. 2. Günümüzde Bankacılık

Finansallaşma, çalışanların konumunu derinden etkilerken, bankalar üzerinde de bir dizi özel etki yaratmıştır. Türel, bu etkileri şöyle sıralar:

- (1) Bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalar (mergers and takeovers) diğer finans kuruluşlarına oranla daha büyük bir hızla gerçekleşti. Bu süreçte pek çok yerel banka uluslararası sermayenin eline geçti.
- (2) Birleşme ve satın alma hareketlerinin arka planında çoğunlukla büyüklükten kaynaklanan siyasi ve ekonomik güçten faydalanma isteği yatıyordu.
- (3) Kimi uluslararası bankalar “‘Büyük ve Karmaşık Finansal Kuruluşlar’a (Large Complex Financial Institutions)” dönüşerek, finans alanında mümkün olan hemen her türlü işlemi yapmaya başladılar. Böylesi finansal kümelenmeler (conglomerates), riskli işlemleri tespit etmenin zorlaşması nedeniyle, denetim baskısından büyük ölçüde kurtuldu.

(4) Bankalar taşeronluk sistemi vasıtasıyla diğer ülkelerin işgücünü kullanarak (outsourcing) ve kimi işlemleri diğer ülkeler üzerinden yürüterek (offshoring), operasyonlarını kurum dışına taşırmaya meylettiler.

(5) Yatırım bankaları, danışmanlık ve müşterilerine finans sağlama gibi geleneksel uğraşlarına, reel ekonomiye bizzat yaptıkları yatırımları eklediler. Bu süreçte “özel hisse senedi sahipliği (private equity) grupları da yatırım bankalarının geleneksel uğraş alanlarına” girdi.

(6) Bankacılık hizmetlerinden faydalanan hanhalkları da finansallaşmadan nasibini aldı. Elleriindeki finansal varlıklar arasında yüksek risk taşıyanların oranı gitgide arttı. Bununla eş zamanlı olarak bankalardaki “perakendecilik” eğilimi güçlendi. (Türel, 2011: 155-157)

Böylece “günümüz bankacılığı, şirketlerden ve genel halktan mevduat toplayıp işletmelere kredi vermeye ve bu ikisi arasındaki faiz oranı farkından kar etmeye dayanan geleneksel iş anlayışından” hayli farklılaştı. (dos Santos, 2009: 122) Bu dönüşümün ardındaki güç, “büyük şirketlerin banka finansmanına olan bağılıklarının azalmasıydı.” (Lapavitsas, 2009: 42) Çünkü “1980’lerden itibaren gelişmiş kapitalist ekonomilerde işletmeler, bankalar yerine, kendi tasarrufları ve öz sermayelerinden oluşan öz kaynaklarıyla finansman ihtiyaçlarını karşılamaya başladılar.” (İnsel, 2005: 65) Lapavitsas, bu gelişmenin derinlerde yatan sebeplerinin muhtemelen “bilgi ve telekomünikasyon teknolojisinin mizacıyla ve buna denk düşen sermaye şişkinlikleriyle (veya eksiklikleriyle)” ilgili olduğunu söyler ve ekler: “Modern şirketlerin iç örgütlenme yapısındaki değişiklikler ve devir zamanındaki [*turnover time*] değişimler de önemlidir. Ancak [sonuçta] bankaların şirketlere borç verme olanakları da azalmıştır.” (Lapavitsas, 2009: 43)

Bankalar, geleneksel gelir kaynaklarındaki bu gerilemeye, “hizmet ücretlerinden, komisyonlardan ve ‘finans piyasası aracılığı’yla bağlantılı faaliyetlerin yarattığı diğer faiz dışı kazançlardan elde edilen yeni gelir kaynakları geliştirerek” yanıt vermişlerdir. (dos Santos, 2009: 125) Lapavitsas’a göre, bu yeni gelir kaynaklarından ikisi diğerlerine göre daha öndedir: “Birincisi, bankalar kar kaynağı olarak işçilerin ve halkın diğer kesimlerinin kişisel gelirine yöneldiler. İkincisi, bankalar finans piyasası aracılığına

odaklandılar (yani giderek yatırım bankacılığı işlevlerini üstlenmeye başladılar).” (Lapavitsas, 2009: 44)

Bankaların daha fazla kar elde etme gayesiyle kişisel gelirlere yönelmeleri, “mantıken, işçilerin, konut, eğitim, sağlık ve emeklilik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için finans mekanizmalarına giderek daha fazla dahil olmalarını gerektirir.” (Lapavitsas, 2009: 45) Ne var ki, böylesi bir borç verme faaliyeti, açık biçimde sömürüye yöneliktir. Çünkü bireyler aldıkları borçla, bu borcu faiziyle birlikte geri ödeyebilmelerine imkan sağlayacak bir yatırım yapma fırsatına sahip değildir. “Faiz ödemeleri genellikle borçlananların gelecekteki ücret gelirlerinden ödenir ve borçlananların krediden bağımsız olarak elde etmiş oldukları değere el konulmasını temsil eder.” (dos Santos, 2009: 136)

Dolayısıyla, dos Santos, bireysel kredinin sömürücü niteliğini iki somut etkene dayanarak açıklar. İlk olarak tam anlamıyla eşitsiz bir ilişki söz konusudur: “Bu ilişkinin bir tarafında karları en çoklaştırmak amacıyla para akımlarının idaresinde uzmanlaşmış bir kurum, diğer tarafında ise tüketim yapabilmesini güvence altına almaya çalışan sıradan ücretli bir kişi bulunur.” (dos Santos, 2009: 136) Üstelik söz konusu ücretli çoğu zaman, piyasadaki tüm kredi kartlarının faiz oranlarını incelemeksizin, elde ettiği ilk kredi kartını kullanmaya devam etmektedir. İkinci olarak ise, temel toplumsal ihtiyaçların özelleşmesi, bireyleri çoğu zaman banka kredisine muhtaç kılmaktadır. “Bu durumun en açık örneği konut alanıdır. İşçi sınıfı ve yoksullar için konut sahibi olmak, ipoteklerin menkul kıymetleştirildiği piyasaların gelişmesi yoluyla özel mülkiyetin kolaylaştırılmasıyla eş anlamlı hale gelmiştir.” (dos Santos, 2009: 137) Diğer önemli bireysel kredi kalemleri ise, “pek çok ülkede artan maliyetlerin giderek doğrudan doğruya öğrencilerle ailelerinin omuzlarına yüklendiği eğitim” ile kredi kartlarıdır. (dos Santos, 2009: 137-138) Bankacılık sistemi, söz konusu zorunlulukların ötesinde, yeni bir insan modeli de kurgulamaya çalışmaktadır: “çok tüketen, az tasarruf eden, geliri yetmediği zamanlarda dahi talebini canlı tutan bir insan modeli.” (Kozanoğlu vd., 2008: 100)

Bireysel krediler aynı zamanda para muameleleri ve hesaplarla ilgili hizmet ücretlerini de besler. Daha açık bir ifadeyle, “Hizmet ücretleri arasında yer alan hesap aşımı cezaları, gecikme ücretleri, kredi kartı masrafları gibi kalemler aslında tüketici

kredilerinin bir parçasıdır.”(dos Santos, 2009: 140) Hesabın idaresi ve para muameleleri, hesapla ilgili diğer hizmet ücretlerinin gerekçesidir. “Bunlardan bazıları otomatik para çekme makineleri, telefon ve internet bankacılığı gibi yeni erişim hizmetleriyle ilgilidir.” (dos Santos, 2009: 140) Bankaların bu tür teknolojik hizmetleri öncelikle önemli bir sabit maliyetin altına girmeleri anlamına gelir. Ne var ki, bir kez sistem işlemeye başladıktan sonra, önemli bir masraf kalemini, personel masraflarını kısma imkanı bulurlar. (Tonak, 2010: 304-306)

Bankaların bireysel gelirlerin yanı sıra kar elde ettikleri bir diğer önemli alan, ticari bankaların yatırım bankacılığı işlevlerini yürütmeye başlamasıyla, bir diğer deyişle finans piyasası aracılığına başlamalarıyla açığa çıkmıştır. Yatırım bankaları, tanım gereği, “menkul kıymetlere yatırılmak üzere kısa vadeli fonları harekete geçiren finans piyasası araçlarıdır. Küçük mevduatları kabul etmezler ve yükümlülükleri para işlevi görmez.” (Lapavitsas, 2009: 51) Buna karşılık, mevduat sigortası ve sermaye yeterliliği gibi konularda düzenleyici mekanizmaya tabi değildirler. Bu bankaların başlıca gelir kaynakları ise şu gibi işlemlere dayanır: “taraf hakkında bilgi sağlama, menkul kıymetlerin alıcılara ulaştırılması, işlem maliyetlerinin azaltılması, menkul kıymetlerde aracılık yüklenimi ve benzeri yollarla menkul kıymet işlemlerini kolaylaştırmaları karşılığında aldıkları hizmet ücretleri ile komisyonların yanı sıra kendi hesaplarına yaptıkları alım-satım işlemleri.” (Lapavitsas, 2009: 51-52)

Bankaların fon yönetimi adı altında yürüttükleri simsarlık hizmetleri, yatırım bankacılığının önemli gelir kalemlerindedir. Bu konuda dos Santos, emekliliklerinde gelirlerini güvenceye almak amacıyla menkul kıymet yatırım fonlarına yönelen işçiler ve orta sınıfların artan sayısından bahseder. Bu kesimler için sermaye piyasalarına doğrudan erişim “fazla masraflı, zaman isteyen ya da karmaşık bir şeydir” fakat “ticari banka mevduatlarına ya da güvenli hükümet tahvillerine göre daha yüksek getiri oranları elde etmelerine” olanak sağlar.” (dos Santos, 2009: 145) Ne var ki fon yöneticileri, işçiler ve orta sınıflara yardım etmeyi amaçlayan hayırseverler değil, kendi karlarını gözetten ve bağlantıları sayesinde bunu elde edebilen profesyonellerdir. Dolayısıyla, fon yönetiminden elde ettikleri komisyonlar ve hizmet ücretleriyle, bankaların “başta perakende yatırımcılar olmak üzere yatırımcıların aleyhine olacak şekilde kar etmeleri” mümkün olur. (dos Santos, 2009: 147) Bankalar söz konusu

aracılık hizmetini yürütürken, aynı zamanda kendi hesaplarına da alım satım işlemleri yürütürler. “Banka, sermaye piyasaları hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve ılımlı düşüştürme bile göğüs gerip bu düşüştürmelerden istifade edebilecek finansal güce sahip olması ölçüsünde, bu işlemlerden kayda değer karlar elde edecektir.” (dos Santos, 2009: 148)

Bu süreçte finans uzmanlarının, sürekli, yeni finansal varlık çeşitleriyle, bunları alıp satmanın yeni ve karlı yollarını geliştirmesi, durumu daha da karmaşık hale sokmaktadır. “Bu varlıkların türevler denilen bazıları, *diğer* finansal varlıkların performansına (sıklıkla oldukça karmaşık yollarla) bağlıdır. Vadeli işlem sözleşmeleri [*futures*], opsiyonlar ve takas sözleşmeleri [*swaps*], türevlere örnektir.” (Stanford, 2009: 216) Bu sözleşmelere, fiyatları “tahvillerin, hisse senetlerinin, dövizlerin fiyatlarından türediği için ‘türev enstrümanlar’” adı verilir. (Kozanoğlu vd., 2008: 116) Bu enstrümanlara öncelikle, “oyuncular riskten korunmak veya riski sınırlı bir düzeyde tutmak için” başvurulsa da “çok küçük bir primle büyük risklere girerek” kısa yoldan para kazanma amacıyla da devreye sokulurlar. (Kozanoğlu vd., 2008: 116)

Her halükarda, finans piyasalarının bankalar ve diğer aktörlerinin yatırımlarını mali aktifler satın almaya yönlendirmeleri gayet riskli bir davranıştır. Çünkü “Bu son derece riskli yatırım davranışı, paradan para kazanmanın ötesinde, borcunu sermaye yapmak anlamına geliyor.” (İnsel, 2005: 75) Finans piyasaları, yatırımcılara üretimin sıkıcı ve zahmetli sürecinden kurtulma fırsatı verse de, “belli bir varlığın fiyatının yatırımcıların aşırı ilgisi yüzünden hızla yükselmesiyle ortaya çıkan ve bu süreçte inanılmaz (ama gerçeküstü) bir zenginlik yaratan spekülâtif balonları daima spekülâtif çöküşler takip eder.” (Stanford, 2009: 216) Nitekim ticari bankacılık ve yatırım bankacılığının bu denli iç içe geçmesi, güncel ekonomik krizlerin ardında yatan önemli bir etkidir: Hele ki, “mevduat sahiplerinin ürkererek, yatırım bankacılığı faaliyetlerine bulaşan ticari bankalardaki paralarını geri çekebilecekleri düşünülürse, 1930’ların büyük bunalımına katkıda bulunan nedenlerden biri olan bu iç içe geçme [...] bugünkü krize de benzer bir şekilde katkıda bulunmuştur.” (Lapavitsas, 2009: 53-54)

### 3. 1. 3. Finansal Krizler ve Bankacılığın Yeniden Yapılanması

Uluslararası Emek Örgütü (ILO) verilerine göre, gelişmiş ülkelerde finans sektörünün toplam karlar içinde 1980'lerin başında % 25 dolaylarında olan payı, 2000'li yılların sonunda patlak verecek olan krizin hemen öncesinde % 40'a dek yükselmişti. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 39) Bu süreçte karlılık genel anlamda yükselmiş fakat üretim sektörünün karlılığı finansın gerisinde kalmıştı. “Bizatihi bu farklılık bir taraftan sermaye için finans sektörünü cazip kılarken, bir taraftan da bu cazip sektörü, ürettiği artık değerle beslemesi gereken üretim sektörünün görelî olarak küçülmesi sonucunu doğurmuştur.” (Tonak, 2010: 25) Yine de kriz, ABD’de “düşük gelirli, çoğunlukla da Afro-Amerikalı, göçmen (Hispanik) ya da kadınların tek başlarına aile reisi olduğu” (Harvey, 2012c: 11) ailelerin, aldıkları ipotek kredilerini ödeyememeleri ile patlak verdi. 2008 yılına doğru, “2 milyona yakın insan evlerini yitirmişti, 4 milyonun da haciz tehlikesi ile karşı karşıya olduğu düşünülüyordu. ABD’nin hemen her yerinde konut değerleri baş aşağı düşüyor, birçok hanehalkı kendilerini evlerinin değerinden daha fazla kredi borcu içinde buluyordu.” (Harvey, 2012c: 11-12)

Bu kriz pek çok bakımdan bankacılığın kriziydi. Çünkü bankacılık krizleri doğası icabı, bankaların yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanıp ertelemek zorunda kaldıkları krizlerdir. Bununla birlikte bu krizler, “banka başarısızlıkları ya da iflasları durumunda mevduatların geri ödenmeyeceği algılaması sonucunda ortaya çıkan korku ile mudilerin bir veya daha fazla bankadan kaçışları [...] ve geri dönüşü kuşkulu kredilerin varlığında ortaya çıkan krizlerdir.” (Kozanoğlu ve Selçuk, 2007: 225-226) Nitekim çok geçmeden bankalar kendilerini krizin göbeğinde buldu oysa “balonun oluşumu sırasında ipoteğe dayalı menkul kıymetler, yüksek getiriler sağlıyordu ve kredi ucuzdu.” (Lapavitsas, 2009: 55-56) Amerika’daki en büyük dört yatırım bankasının üçü ve dünyanın en büyük sigorta şirketinin de dahil olduğu, birkaç ay içinde iflas eden, devletleştirilen, başka sermaye gruplarına çok ucuza satılan şirketlerden bazıları şunlardı: Northern Star, Bear Sterns, Freddie Mac, Fannie May, Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG, HBOS, Morgan Stanley, vs. (Boratav, 2009: 156)

Kriz, ülkeden ülkeye değişkenlik gösterse de, bir dizi yoldan reel ekonomiye yayıldı:

(1) Kendilerini finanse etmeyi başaramayan bankalar, kredi çöküntüsü (credit crunch) zararları sonucu zor durumda kaldı ve bu krizin yayılmasında önemli rol oynadı.

(2) Borsa rayiçlerinin düşmesiyle hanehalklarının sahip olduğu finansal ve gayrimenkul varlıkların değeri düştü ve bu durum onları daha az tüketmeye itti.

(3) Genelleşmiş belirsizliğin doğurduğu güven kaybı tüketim ve yatırım davranışlarını etkiledi.

(4) Gayrimenkul krizi bu haliyle genel ekonomik yavaşlamaya katkıda bulundu.

(5) Koruma planları için ayrılan yüklü meblağ neticesinde kamu harcamaları düştü, vergiler arttı.

(6) Ekonomik durgunluk ticaret ve yatırımlar aracılığıyla dünya ekonomisine yayıldı. (Husson, 2010: 27-28)

Nitekim, 2009 yılının başlarında Uluslararası Para Fonu (IMF) “dünya çapında 50 trilyon dolar üzerinde varlık değerinin imha olmuş olduğunu hesaplıyordu (bu, kabaca dünya ölçeğinde bir yılın mal ve hizmet üretiminin değerine eşittir).” (Harvey, 2012c: 16) Bu süreç kaçınılmaz olarak bankacılığın yeniden yapılanması gereğini gündeme getirdi. Ne var ki, bu, neoliberal dönemin geleneksel yeniden yapılanma enstrümanlarının daha güçlü bir biçimde devreye sokulması dışında bir şey vaat etmiyordu. Bu enstrümanlar, finansal, yapısal ve operasyonel tipte olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. (Kozanoğlu ve Selçuk, 2007: 227) Örnekleri, Merkez Bankası likidite desteği, devlet garantileri, tahviller, hibeler, borçlar, vs konularda devlet desteği ve özel menkul kıymet ve tahvil enjeksiyonları olan finansal enstrümanların uygulamaya sokulması, ilk akla gelen seçenektir. Nitekim 2008 yılı Eylül’ünde ABD Kongresinde 700 milyar dolarlık bir kurtarma operasyonu için düğmeye basıldı. Bunun anlamı, devletin Wall Street şirketlerinin elindeki batık alacakları kendi biçtiği fiyattan satın alması, bu şirketleri fonlayarak bilançolarını zarardan çıkarması ve artık hiçbir değeri kalmamış finansal varlıklardan doğan zararın, hazine zararı olarak vergi mükelleflerince ödenecek olmasından başka bir şey değildi.

(Boratav, 2009: 160-161) Yapısal enstrümanlar ise, kapamalar, birleştirme, bölme ve küçültmeler, borçların yeniden yapılandırılması, özelleştirme ve firmanın yeniden yapılandırılması anlamına geliyordu. (Kozanoğlu ve Selçuk, 2007: 227) Üçüncü olarak, operasyonel enstrümanlar gündeme gelecekti ve “yönetişim ve etkinliğin sağlanması” (Kozanoğlu ve Selçuk, 2007: 227) amacını güden bu enstrümanlar bankalardaki emek süreçlerini belki de en yakından ilgilendirenleriydi. Çünkü bu enstrümanlar, ek sermaye girişi, yeni bir yönetim, daha etkin çalışan personel, eşleştirme ve yabancı bankaların sektöre girişini kolaylaştırmak gibi uygulamalarda billurlaşıyordu. (Kozanoğlu ve Selçuk, 2007: 227)

### 3. 2. TÜRKİYE’DE BANKACILIĞIN KISA TARİHİ

Önce İngiltere’de olmak üzere bütün Avrupa’yı saracak olan yerel özel bankalar ağı, on sekizinci yüzyılın ortalarından itibaren, sermaye arayanlarla, likit para rezervlerini sermayelendirmek isteyenler arasında aracılık işlevini yerine getirmeye başlamıştı. (Mandel, 2008c: 204) Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk bankalar ise, yaklaşık yüz yıllık bir gecikmeyle, on dokuzuncu yüzyılın ortalarına doğru kurulmaya başlandı. (Pamuk, 1999: 229) Bu ilk adımlar, Avrupa sermayeli bankaların açtıkları şubelerle başlamıştı. (Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006: 72) Bu adımların, Osmanlı İmparatorluğunun 1838 Baltalimanı Ticaret Anlaşması ve 1839 Tanzimat Fermanı ile kendini gösteren yıkımdan kurtulma çabalarının, ekonomik alandaki yansımaları olduğu öne sürülebilir. 1880’lere dek, bu bankaların iki önemli faaliyet alanı söz konusuydu: (1) Devlete borç vermek, (2) Gelişen ticaretle birlikte, tüccarların artan kredi ihtiyaçlarını karşılamak. (Pamuk, 1999: 229-230)

Nitekim, tıpkı 1847 yılında iki Galata bankeri tarafından Osmanlı topraklarında kurulan ilk banka olan (ve 1852’de kapanan) Dersaadet Bankası (Banque de Constantinople) gibi, 1856 yılında bir İngiliz sermaye grubunca kurulan Osmanlı Bankası’nın da kuruluş amacının, devletin mali ve parasal ihtiyaçlarını karşılamak olduğu ileri sürülmektedir. (Pamuk, 1999: 229-230) Osmanlı Bankası, devlete kısa vadeli borç sağlaması karşılığında, para basmak ve bu banka üzerinden yürütülecek olan dış borç



ödemelerinden alacağı komisyonlar gibi güçlü imtiyazlarla donanmıştı. 1880’lerde büyük kısmı Fransız sermayesinin eline geçen banka, aynı zamanda, I. Dünya savaşına dek Osmanlı devlet tahvilleri piyasasındaki öncü konumdaydı. (Pamuk, 1999: 239-240) Söz konusu dönemde, mali zorluklarla boğuşan imparatorluğun yüksek faiz oranlı tahvilleri, devlete borç vermeyi hayli kazançlı bir iş haline getirmişti. Bu sayede elde edilen bir diğer kazanç kapısı ise, tahvilleri alanlarla devlet arasındaki aracılık faaliyetlerinden elde edilen yüklü komisyonlardı. Nitekim bu dönemde pek çok Avrupalı sermaye grubu Osmanlı topraklarında bankacılık faaliyetine girişmiştir. (Pamuk, 1999: 230-231)

1899’dan itibaren sayısı hızla artan yerli ve yabancı sermayeli ticari bankalar ise, yerel müşterilerden topladıkları mevduatlarla tüccar ve eşrafa kredi verme amacındaydılar. Yerli sermayeyle kurulan bankaların sayısını artıracak olan unsur, İttihat ve Terakki hükümetlerinin Türk ve Müslüman sermayesine verdiği destek olacaktı. Yine de, yerli sermayeye dayanan bankaların en önemlisi, 1863 yılında Mithat Paşa tarafından kurulan Memleket Sandıkları’nın 1988 yılında bankaya dönüştürülmesiyle kurulan Ziraat Bankası olmuştur. Üreticilerin kredi taleplerine karşılık vererek tarımsal kalkınmayı desteklemek amacıyla kurulan bu banka, kısa sürede imparatorluk ölçeğinde 400 şubeye ulaşmıştı. (Pamuk, 1999: 240-241)

Cumhuriyetin ilanının hemen ardından ise, bankacılık sektörünün ağırlıklı olarak “Ziraat Bankası’na dayandığı, ancak bu bankanın da verimli bankacılık faaliyetine girişmediği” öne sürülmektedir. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 27) Bu durumda bankacılığın geliştirilmesi, “Türkiye’de kapitalist birikimi hızlandırmak için uygun bir iktisadi ve sosyal ortam yaratılmasında büyük önem taşıyordu.” (Tezel, 2002: 230) Sonuçta, 1923 İzmir İktisat Kongresi’nde, henüz cılız bir görünüm arz eden kapitalist sınıf ile hükümet temsilcileri, devlet bankaları ve özel bankaların yan yana varolacağı bir sistem üzerinde uzlaştılar. (Marois, 2011: 172) Bu amaçla ilk atılım, 1924 yılında İş Bankası’nın kurulmasıydı. “1925-1929 arasında kendi öz kaynaklarına göre yılda ortalama % 36 kar eden banka, bu dönemde 28 şube açtı ve 1930 yılında Ziraat Bankası’ndan sonra ülkenin ikinci büyük bankası haline geldi.” (Tezel, 2002: 230) 1920’li yıllarda iki de devlet bankası hayata geçti. Bunlar, “özel sanayi işletmelerine orta ve uzun vadeli kredi ve teknik, mali ve ekonomik konularda bilgi yardımı sağlamak” amacıyla kurulan

Sanayi ve Maadin Bankası (1925) ile “özel konut kredilerini kurumlaştırmak” amacını güden ve sonradan Emlak Kredi Bankası adını alacak olan Emlak ve Eytam Bankası (1928) idi. (Tezel, 2002: 230) Bunlarla birlikte, 1924-1929 yılları arasında 27 ulusal banka kuruldu. Böylece, 1929 yılı sonunda faaliyette olan yerli bankaların sayısı 43, toplam banka sayısı ise 58’e ulaşacaktı. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 28-29)

1920’li yılların bankacılık alanındaki en önemli gelişmelerinden birisi de, cumhuriyetin kuruluş yıllarında iflasın eşiğinde olan Ziraat Bankası’nın yeniden yapılandırılmasıydı. Bu banka, toprak reformuna yasal olanak sağlayan değişikliğin yapıldığı 1937 yılına dek “[...] daha çok kar elde edebilmek için, faiz oranlarının düşük tutulduğu tarım kredilerine ayrılan fonları sınırladı, daha çok ticari kredilere yöneldi.” (Tezel, 2002: 409) Banka hesaplarına tarımsal kredi adı altında geçen kredilerin önemli bir kısmı ise “aslında, ticaretle de uğraşan büyük çiftçilere, mal karşılığında sağlanan ve bunların ticari işlerini finanse eden kredilerdi.” (Tezel, 2002: 409)

İşin aslı, bu dönemde kapitalist üretim ilişkileri ve bu ilişkilerden doğan artık değerın yetersiz olmasıydı. Nitekim “1924-1938 arasında toplam kredilerin % 70’inden fazlasının tarım dışı iş sektörüne, ki büyük ölçüde ticarete tahsis edilmiş olduğu görülmektedir.” (Tezel, 2002: 127) İkinci Dünya Savaşı yıllarında ise, önemli miktarda kredi devlete tahsis edildi. “Halkın özel bankalara görelı bir güvensizlik gösterdiği” bu yıllarda, “devlet bankalarının mevduat toplamındaki payı doruğuna ulaştı.” (Tezel, 2002: 126) Türkiye’de bankacılık sistemi, savaşın ardından kurulan Yapı ve Kredi ile Akbank gibi özel bankalarla yeniden genişlemeye başladı. Öyle ki, “1945 yılında 40, 1950’de ise 44 olan banka sayısı, 1950’lerin sonlarında 60’a” ulaştı. (Öztürk, 2010: 77) Bu gelişmenin itici gücü ise, “ucuz krediye erişim imkanıydı.” (Gültekin-Karakaş, 2009: 112)

1960-1980 yılları arasındaki dönem, iç pazara yönelik sermaye birikim süreciydi. Bu dönemde geleneksel ticaret sermayesi, sanayi sermayesine dönüşmeye başladı. Devlet bu süreci bir dizi yolla teşvik etti: (1) Korumacı ticaret rejimi, (2) Düşük döviz kuru politikası, (3) Kamu kredilerinin özel sanayiye yönlendirilmesi, (4) KİT ürünlerinin fiyatlarının düşük tutulması ve (5) Karlı sektörler özel sermayeye bırakılırken, devletin ileri teknoloji gerektiren ara malı ve sermaye malı üretimine yönelmesi. (Gültekin-Karakaş, 2009: 113) Türkiye böylece holding bankacılığının yükselişine şahit oldu. Bu

süreçte, “Çok işlevli holding şirketi modeli, artan sınai yatırımlar yoluyla daha geniş bir artı-değer üretim kapasitesine ulaşmak için, ticari, sınai ve banka sermayesini tek bir çatı altında birleştirdi.” (Gültekin-Karakaş, 2009: 115)

Ne var ki, içe yönelik sermaye birikiminin krizi, 1970’lerin sonuna doğru yaşanan “döviz sıkıntısı ve buna bağlı cari işlemler açığı” ile açığa çıkacaktı. (Ergüneş, 2008: 142) Özellikle dayanıklı tüketim malları piyasasının doyumluğa ulaşmasıyla, yurt içinde sermaye birikim olanakları tıkanmıştı. Üstelik, uygulanan korumacı politikalar yüzünden, içe yönelik birikim modelinin motor gücü olan imalat sektörü, “[...] uluslararası alanda rekabetçi fiyatlara ve kaliteye ulaşamıyorlardı, yetersiz ihracat seviyesiyle Türkiye ihtiyacı olan döviz kazanamıyordu.” (Gültekin-Karakaş, 2009: 122)

Bu durumda, ihracata dayalı yeni bir birikim modeli yeni bir seçenek olarak belirdi. Bu model iki koldan uygulamaya sokuldu. Bir yandan “[...] işçi, memur, küçük üretici gelirlerini düşürme, kamu harcamalarını kısma, vergi yükünü artırma gibi önlemlerle” iç talep daraltılırken, firmaların böylece dış pazarlara yönelmesi sağlanacak ve bu sırada “Döviz kazandırıcı faaliyetler sayılan turizm, yurt dışı müteahhitlik, uluslararası kara ve deniz taşımacılığı” teşvik edilecekti (Ergüneş, 2008: 143). Sonuçta, söz konusu sürecin ilk aşaması olan 1980’li yıllarda imalat sanayi yatırımları gerilerken bankacılık ve dış ticaret hızla genişledi. Bu süreçte bankaların “[...] uluslararası finans kurumlarıyla bağlantıları artırıldı, yabancı bankaların şube açmaları kolaylaştırıldı, yerli bankalara yurtdışında döviz pozisyonu tutma, yurtdışından borçlanma, yurtiçinde yerleşiklerin döviz tevdiat hesabı açabilmesi gibi serbestlikler getirildi.” (Öztürk, 2010: 144)

### **3. 2. 1. Türkiye’de Finans Sermayesinin Yükselişi ve Bankacılık Krizleri**

1989 yılında, 32 sayılı kararname ile Türk Parasını Koruma Kanunu’nda yapılan değişiklik, döviz piyasalarını canlandıran asıl gelişme oldu. (Ergüneş, 2008: 173; Türel, 2011: 146) Böylece, Türk Lirası konvertibl hale gelmiş, yada daha basit bir ifadeyle, döviz artık alınıp satılabilir bir değere dönüşmüştü. Böylece, Türkiye’de sermayenin dışa açılma sürecinde yeni bir aşamaya geçildi. Yerli sermaye, uluslararası para-sermaye akımlarıyla bütünleşiyordu. “Bankacılık sisteminin uluslararası rekabete

açılması bankaların işlemlerini modernize etmelerine neden olmuş, 1990’da elektronik bankacılıkta etkin düzeye gelmiştir. Yine ATM ve POS sistemi bu yıllardan itibaren hızla gelişmiştir.” (Ergüneş, 2008: 223) Yine de, bu süreçte uluslararası kısa vadeli sermayeyi çekmek için, esas olarak, döviz kuru ile faiz oranları arasındaki ilişkiden faydalanıldı. Bankalar, böylece, yurtdışındaki piyasalardan döviz karşılığı borçlanarak elde ettikleri parayı TL’ye dönüştürerek finansal yatırımlara girişti. (Ergüneş, 2008: 187) Bu finansal yatırımlar, genellikle, “[...] getirisi daha yüksek ve risksiz kamu kesimi borçlanma kağıtları” üzerineydi. (Ergüneş, 2008: 187) Bankalar, daha açık bir ifadeyle, “yurtdışı piyasadaki yüzde 6-7 faizle aldıkları kredileri devlete yüzde 20-40 gibi yüksek faiz oranlarıyla borç olarak aktarmaktaydılar.” (Öztürk, 2010: 148)

Bu süreç beraberinde bir dizi olumsuz gelişmeyi de beraberinde getirdi: “İç borç faizleri rekor düzeylere ulaşmış, kamu borçlanma gereği sürekli artmıştı. Bu gelişmeler spekülasyon sermaye akışını hızlandırmış, zaten denetimin zayıf olduğu bankacılık sistemini dejenere etmişti.” (Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006: 90) Sonuçta hükümet 1994 yılında “5 Nisan Kararları” olarak anılan önlem paketini açıklamak zorunda kaldı. “Bu kararlarla kamu açığının kapatılması için kamu harcamalarının azaltılıp kamu gelirlerinin artırılması hedeflenmişti.” (Emiroğlu vd., 2006: 91) Bu kararlar doğrultusunda el konan bankalar yüzünden patlak veren mevduat krizini önlemek için, dönemin hükümeti banka mevduatlarına devlet garantisi getirdi. Ne var ki, bu garanti, ileride çıkacak bankacılık krizlerinin habercisiydi. (Marois, 2011: 175) Öyle ki, 2001 yılındaki krize dek, banka sahibi gruplar, mevduat garantisi nedeniyle bankalarının kullandığı krediyi neredeyse bir muhasebe rakamından ibaret gördüler ve spekülasyon faaliyetlerine daha da büyük bir hızla devam ettiler. (Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006: 91) Bu şartlar altında, “1994 yılında 67 olan banka sayısı 1999’da 81’e yükseldi.” (Öztürk, 2010: 148)

Ne var ki, 1997 Asya ve 1998 Rusya krizlerinin de etkisiyle, 2000’li yıllara doğru iç ve dış talepteki daralmanın sonucunda, tekstil, otomotiv ve ticaret sektörlerinde tahsili gecikmiş alacaklar arttı. (Gültekin-Karakaş, 2009: 300) Yine de bankalar bu süreçte, “ödenmeyen kredileri bilançolarında donuk aktifler olarak kaydedip gerekli karşılıkları ayırmak yerine, bu alacakları karşılığında yeni iştirakler ve gayrimenkuller edinmeyi tercih ettiler. (Gültekin-Karakaş, 2009: 300) Nitekim krizin ilk dalgası, 2000 yılı Ekim

ayında Türkiye'yi vurdu. “Para-sermaye istikrarsızlık korkusuyla Türkiye piyasalarından kaçmaya başladı ve bu durum hükümeti batmaktan kurtarma kaygısıyla finans sektörüne milyarlar zerk etmeye zorladı.” (Marois, 2011: 175) Kasım 2000 tarihinde alınan 10 milyar dolarlık IMF desteğinin kargaşayı bir miktar yatıştırması bekleniyordu. “Ancak dış dünyadan krediler kesilmişti ve dövizle bağlı likidite darlığından etkilenen 11 banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmişti. Ocak ayında faizlerin inmesine rağmen sermaye kaçıışı devam etti ve dolar değer kazanmayı sürdürdü.” (Emiroğlu vd., 2006: 997). Bu süreçte, kamu bankalarının yüksek görev zararları<sup>29</sup> durumu daha da içinden çıkılmaz hale sokmuştu. (Marois, 2011: 175)

21 Şubat 2001 tarihinde kriz patladı. Hemen ardından, “Borsa düşüş trendine girerken, döviz talebi hızlandı, faizler yükselişe geçti. Borsa % 18.11 değer yitirerek tarihi bir rekor kırdı. Türkiye'den 7.6 milyar döviz çıkışı gerçekleşti. Repo piyasasında maksimum faizler % 7. 5000'e fırladı. Bono bileşik faizleri % 200'ü geçti. (Emiroğlu vd., 2006: 997) Kriz öylesine şiddetliydi ki, krizin patlak vermesinden yaklaşık bir yıl sonra, kapanan işletme sayısı yaklaşık 600 bine, işini kaybedenlerin sayısı ise yaklaşık 2.3 milyona ulaşacaktı. (Şenses, 2003: 99) Süreçten bankalar da nasibini aldı ve 19 banka kapandı. 1999 yılında 7 bin 691 şube ve 173 bin 988 çalışan ile hizmet veren bankacılık sektöründe, kriz sonrası birçok bankanın sistemden çekilmesiyle birlikte şube sayısı 2002 sonunda 6 bin 106'ya, çalışan sayısı da 123 bin 271'e düştü. (Milliyet, 6 Ocak 2006) Başka bir deyişle, 2001 krizinden sonra, bin 585 banka şube kapanırken, 50 bin 717 çalışan da işsiz kalmıştı.

Çare olarak, Dünya Bankası Başkan Yardımcılarından Kemal Derviş 2 Mart'ta ekonomiden sorumlu devlet bakanlığı görevine getirildi ve 14 Nisan'da yeni ekonomik programı açıkladı. Bu programın başlıca hedefleri, enflasyonla mücadele, bankaların yeniden yapılandırılması, bankacılık kesimiyle reel sektör arasındaki ilişkileri yoluna koymak ve kamu finansman dengesini güçlendirmek idi. (Emiroğlu vd., 2006: 650) Yine de, bu süreçte, “aşırı risk ve yüksek dış borçlanma sonucunda bankacılık sisteminin biriktirmiş olduğu ve sonunda ödeyemediği kredi yükümlülükleri Hazine

<sup>29</sup> “Kamu bankaları kredi verip zarar edebiliyordu. Bu zarara ‘görev zararı’ denirdi. [...] Bu zarar, yıl sonunda devletin hazinesinin yaptığı bir sermaye artırımıyla kapatılır, yani vergi ödeyenlerin sırtına atılıverirdi” (Goz, 2009: 13-14). Görev zararları büyüdükçe, hazine sermaye artırımlarında nakit değil, kendi borçlanma senetlerini kullanmaya başladı. Ne var ki, “Sonradan bu ‘görev zararları’ büyüyecek, çeşitlenecek ve 2001 yılındaki krizde önemli bir yer tutacaktı” (Goz, 2009: 14).

tarafından üstlenilmiştir.” (Yeldan, 2008: 210) Bunun anlamı, batık banka kredilerinden doğan borçların, vatandaşlara ve gelecek nesillere aktarılması, ya da kısacası, sistemin risklerinin ve doğurduğu borçların toplumsallaştırılmasından başka bir şey değildir. (Marois, 2011: 176)

Marois, risk ve borçların toplumsallaştırılmasına ek olarak, Türkiye’de finansallaşmayı daha ileri bir aşamaya taşıyan iki eğilimden daha bahseder: Bankacılık sektörünün rasyonelleştirilmesi ve devletin finansal aygıtlarının uluslararasılaştırılması. (Marois, 2011: 179-182) Sektörün rasyonelleştirilmesi, yine devlet otoritelerinin müdahalesi ile gerçekleşmişti ve “bankaların piyasa odaklı örgütlenmesini bir üst seviyeye çıkarmak anlamına geliyordu.” (Marois, 2011: 179) Bu, Türkiye’de, uluslararası finans kurumlarının aracılık ettiği düzenlemeler, banka birleşmeleri, bankaların yönetiminin devlet tarafından devralınması ve yabancı bankaların sektöre girişini teşvik gibi uygulamaları içermektedir. Devletin finansal aygıtların uluslararasılaştırılması ise, Marois’e göre, ikili bir karaktere sahiptir. Uluslararasılaştırma bir yandan, “hükümet elitleri ve devlet yöneticilerinin, kendi yerel kapitalist düzenlerinin idaresinde, uluslararası kapitalist düzenin idamesine katkıda bulunacak biçimde sorumluluk yüklenmelerini” içerirken, öte yandan da “aynı aktörlerin, devletin finansal aygıtlarını uluslararası normlara uygun olarak, yerel siyasetten izole etmesini içeriyordu.” (Marois, 2011: 180) Bunun anlamı, ekonominin, siyasetten ayrılarak, özerk bir alana taşınmasından başka bir şey değildi. Ya da, yine Marois’in deyimiyle, Türkiye’de kamu politikasının banka operasyonlarının emrine tabi kılınmasıydı. (Marois, 2012)

### **3. 2. 2. Günümüz Türkiye’sinde Bankacılık**

Bankacılık sistemindeki düzenlemeler, Türkiye’de uzunca bir müddet şartların zorlamasıyla, parça parça gerçekleştirilmişti. Bu düzenlemelerin eksik bıraktığı hususları tamamlamak amacıyla, Kasım 2005 tarihinde yeni bir Bankalar Kanunu yürürlüğe sokuldu. Türel, yeni bir bankacılık mevzuatına ihtiyaç duyulmasının nedenini şöyle ifade eder: “Uluslararası finans sistemiyle sermayenin mükemmel hareketliliği esasına göre eklenmiş ve bu sistemin işleyiş ve yönetim kurallarına uyan bir ülkesel bankacılık sistemi oluşturmak.” (Türel, 2011: 148) Bu süreçte benimsenen temel

politika ise, “çoğunlukla ABD doları olmak üzere, yüksek düzeyde rezerv birikimi olmuştur. Yabancı döviz rezervi birikimi, ülke parasının değerini stabilize etme ve ülkeyi ani sermaye çıkışlarına karşı koruma amacı taşımaktadır. (Ergüneş, 2009: 302) Nitekim, Türkiye 2000’li yıllarda, bu sermayeyi çekmek için yüksek reel faiz uygulamasına başvurdu: “Reel faizler küresel piyasalarda yüzde 3-4 düzeyine gerilemiş iken, Türkiye uluslararası finans sermayesine yüzde 10’un üzerinde reel faizler ve dolar bazında yüzde 30’lara varan reel getiri olanakları sunmaya devam etti.” (Yeldan, 2008: 212)

Bu süreçte, aynı zamanda, yabancı bankaların sektöre girişi de yoğunlaştı ve Türkiye’de pazar payları, 2007 yılı itibariyle, %39,7 düzeyine ulaştı (Ergüneş, 2009: 324). Yabancı bankaların Türkiye pazarına girişindeki önemli nedenlerden birisi, “AB üyesi ülkelerle karşılaştırıldığında yüksek potansiyele sahip olan tüketici kredileri pazarında büyüme istekleri” idi. (Ergüneş, 2009: 325) Yerli bankaların da, yabancı muadilleri gibi kredilerini odağına sanayi kesiminden ziyade kişileri alması sonucu, “Tüketim eğilimi şirketler kesimine göre daha yüksek olan hanehalklarına açılan kredilerin toplam özel krediler içindeki payı, 1997 sonunda % 11 iken, Kasım 2007’de % 43 dolayına [...]” çıkmıştır. (Türel, 2011: 159)

Bu eğilimin bir sonucu, “Kredi kartları ve tüketici kredileri yoluyla finanse edilen tüketici harcamaları” büyük ölçüde artmış ve hanehalkı borcunun hanehalkı harcanabilir gelirine oranı, 2003’de %7,5’tan, 2007’de %29,5’e ulaşmıştır. (Ergüneş, 2009: 327) Nitekim, “Mart 2009 itibariyle, toplam kredi kartı sayısı Mart 2008’e göre yüzde 13 oranında artarak 46,6 milyona, toplam banka kartı sayısı da yüzde 6 oranında artarak 59,7 milyona yükselmiştir.” (Babuşçu, 2009: 192) Bununla bağlantılı olarak, hanehalklarının gelirlerinin önemli kısmı faiz ödemelerini karşılamaya yönelmiştir. Nitekim, “Hanehalkı harcanabilir gelirlerinin faiz ödemelerine oranı 2003’te %2,1 iken, 2007’de bu oran %4,6’ya yükselmiştir.” (Ergüneş, 2009: 327)

Söz konusu eğilim, yine de, Türkiye’de bankacılık sektöründe 2007 yılında ABD’den başlayarak pek çok gelişmiş ekonomiyi etkisi altına alan krize benzer bir sonuç doğurmadı. Aksine, Türkiye’de bankacılık sektörü, “ekonomi hızla daralırken, Haziran 2009’da bir önceki yılın aynı dönemine göre karını tam %33 artırarak, 11 milyar TL’ye yükseltti.” (Kozanoğlu, 2009) Bu gelişmenin arka planında yatan iki etken teşhis

edilmiştir. Bunlardan ilkinine göre, “Türkiye’nin 2001 krizi sonrasında küresel ekonomiyle olan ilişkilerinin baş aktörleri bankacılık kesimi değil, doğrudan doğruya finans dışı, reel üretim şirketleridir.” (Yeldan, 2009) Çünkü bu süreçte bankacılık sektörü yakından denetlenmesine rağmen, üretime odaklı şirketler üzerinde bu denli durulmamıştır. Buna karşılık, söz konusu şirketler kur riski olarak dış piyasadan önemli ölçüde borçlanmaya devam etmektedir. “Dolayısıyla küresel krizden ilk elden ve doğrudan etkilenecek olan kesimin bankalardan ziyade, reel üretici finans dışı şirketler kesimi olması beklenmelidir.” (Yeldan, 2009) İkinci etken, Türkiye’de yeni finansal varlık çeşitlerinin uygulamaya sokulma performansına ilişkindir. Nitekim Türel’e göre, Türkiye’de bankacılığın finansal yeniliklere ve türev piyasalarına şimdiye kadar sınırlı bir açılım gerçekleştirmiş olması, dünyada 2007’nin ikinci yarısında başlayan finansal çalkantının Türkiye’ye bulaşmasını kısmen frenlemiştir. (Türel, 2011: 169)



## 4. BÖLÜM

### BANKALARDA EMEK SÜRECİ

#### 4. 1. BANKA EMEK SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI

##### 4. 1. 1. Braverman'ın Banka Emegi Konusundaki Öngörülleri

Gramsci, 1934 gibi erken bir tarihte, mekanizasyon temelinde gelişen Taylorist bilimsel yönetimin, tıpkı fabrika gibi büroda da “kol emegi ile işin ‘beşeri içeriği’” arasında yarattığı uçurumdan dem vuruyordu. Bilimsel yönetimin uygulandığı bir büroda, sözgelimi bir sekreterden beklenen, “sözün bağlamı içerisinde tek tek sözcükleri değil sözcük gruplarını ayırabilmesi ve onları steno nosyonu ile mekanik olarak gruplandırabilmesi, ya da daktilo ederken hız kazanması” idi. (Gramsci, 2010: 365) Zira bu işçinin hatasız ve süratle iş görmesi için, kendisini işin düşünsel içeriğinden soyutlaması gerekiyordu. Bu anlamda, işçinin yeterliliği, “entelektüel ilgisinin azlığıyla, yani onun ‘makineleşme’ derecesiyle” ölçülüyordu. (Gramsci, 2010: 365)

Dolayısıyla, makineleşmeyle birlikte, bankacıların önde gelen temsilcilerinden olduğu büro işlerinin değersizleşmesi kaçınılmaz görünüyordu. Evrakları açmak, sınıflandırmak, kaydetmek, dağıtımına hazırlamak gibi evrak işleri; randevuları ayarlamak, fihrist hazırlamak ve güncelleştirmek, iletişim bilgilerini kaydetmek gibi koordinasyon işleri; rutin yazışmaları gerçekleştirmek, belgeleri hazırlamak, kontrol etmek, onaya sunmak ve çoğaltmak gibi dokümantasyon işleri ve evrakları dosyalamak, arşivlemek, güncelleştirmek gibi dosyalama işleriydi bunlar.

Braverman ise, *Emek ve Tekelci Sermaye*'de, tıpkı Gramsci gibi kapitalizmin gelişmesiyle birlikte çalışmanın değersizleşeceğini iddia etmekteydi. Lakin Gramsci'den farklı olarak, bu süreçten sadece rutin büro işlerini gören kesimin değil uzmanlaşmış bilgiye ihtiyaç duyulan mesleklerin de etkileneceğini öne sürüyordu. Nitekim Braverman'a göre, değersizleşmeden, günümüzde “yeni işçi sınıfı”, “yeni orta sınıflar” veya “beyaz yakalılar” olarak adlandırılan, üretim ve yönetime yönelik

uzmanlaşmış bilgi için bir depo görevi gören mesleklerde çalışan kesim de nasibini alacaktı. (Braverman, 2008: 55) Çünkü Braverman'a göre, kapitalizmin gelişmesiyle büro da vasıfsızlaşma, kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması ve artan denetime tabi kılınılmaktaydı. (Braverman, 2008: 126–132) İşçilerin vasıfsızlaşması, geçmişte sahip oldukları geleneksel bilgilerin yönetim tarafından derlenip sınıflandırılarak, sistematik bir kurallar bütünü haline getirilmesiyle gerçekleşecekti. Kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması, beyin çalışmasının işçiden çekilip alınarak, firmaların planlama ve tasarlama bölümlerinde merkezileştirilmesi anlamını taşıyordu. Denetim ise, işçinin, neyi ne şekilde ve ne kadar sürede yapacağını ayrıntılı şekilde tanımlayan emirlerin hiyerarşik bir şekilde uygulanmasına işaret etmekteydi. Bu sürecin sonucu, işçinin kişiliğinden soyutlanarak, bir üretim faktörüne indirgenmesi olacaktı.

Braverman söz konusu tezini geliştirirken, bilgi-işlem teknolojilerinin diğer pek çok alana kıyasla büyük bir hızla uygulamaya konulduğu bankalara bir hayli önem vermiştir. Ona göre bankalarda öncelikle, “belki de kendi kendileri tarafından yapılan parlak ‘emek gücünün [kitlesele ölçekte] değerileneceği’ tahminlerine bir ölçüde kendileri de inanan çeşitli yöneticiler, ‘yanlış bir emek türünü’” istihdam etmekteydiler. (Braverman, 2008: 311-312) Bu emek türü, standart bankacılık işlerini yürütmek için gerekenin çok üstünde vasıflara sahipti. Üstelik henüz yakın bir geçmişte yürütülen bankacılığın bilgisayarlaşmasına dair bir çalışmada, yöneticilerin “yeni basit makine işleri için fazlaca yüksek entelektüel niteliğe sahip kızları istihdam ettikleri” sonucuna ulaşmıştı. (Mumford ve Banks, 1967: 190’dan aktaran, Braverman, 2008: 312) Bu anlamda, eğitimle elde edilen vasıflar, bankalarda görülen pek çok işin ihtiyacının kat be kat ötesindeydi. Çünkü bilgisayar işi, sistem analizcileri ve programcıların düzeyinin altına düştüğünde, uzmanlaşmış ya da teknik vasıfları bir yana bırakmakta ve işçi sınıfı meslekleri alanına girmektedir: “Bilgisayar operatörü bilgisayarı her bir rutin için belirlenmiş olan bir dizi katı ve özgün emir uyarınca çalıştırır.” (Braverman, 2008: 306)

Üstelik eğitim kimi zaman işverenlerin arzuladığının tam tersi sonuçlar doğuruyordu. Performans pek çok bakımdan eğitimle doğru orantılı olarak yükselmeyordu: “Büyük bir New York bankasının 125 şube bürosunda, işgücü devir hızı verileri ve veznedar başına düşen kayıp hesap sayısı ile ölçülen performans, bu 500 işçinin eğitimden elde ettikleri kazanımlarla ters orantılıydı.” (Braverman, 2008: 399) En kötü performans

göstergeleri, eğitim programlarına en yoğun biçimde katılan şubelere aitti. Çünkü yüksek vasıflar, işçinin beklentisini artırıyor, vasıflarını devreye sokarak yaptığı işten zevk alma arzusu doğuruyor, böylece, basit bulduğu işleri kendine layık görmeyerek, ciddiyet ve azimle çalışmasını engelleyebiliyordu. Bununla birlikte, artan eğitim olanakları işgücü piyasasında emek güçleri birbirinin yerine ikame edilebilecek çok fazla sayıda insan yaratırken, yeteri sayıda vasıflı iş yaratamıyor ve emek gücünün değeri düşüyordu.

Üstelik bu gelişme, Braverman'ın döneminde yeni yeni kullanılmaya başlanan ATM'lerle bir araya geldiğinde, eğitilmiş emek gücüne duyulan talep daha da azalıyor. Dolayısıyla, banka çalışanları artık, Braverman'ın deyimiyle, "faaliyetleri birbirlerinin yerine konulabilir birçok parçadan oluşabilecek ölçüde önceden belirlenmiş, denetlenmiş ve kontrol altına alınmış bir para süpermarketi tezgahının kontrol memurlarına" dönüşüyordu. (Braverman, 2008: 314) Böylece, "Tıpkı fabrikada olduğu gibi, işin ritminin makine tarafından belirlenmesi bir kontrol silahı olarak büro yöneticisi bakımından giderek daha da ulaşılabilir" hale geliyordu. (Braverman, 2008: 309)

Nitekim Braverman'a göre, bilgisayarlaşmayla birlikte, banka emeği değersizleşmektedir: Hem bilgisayar teknolojilerinden faydalanılarak yaratılan işlerin çoğu düşük ücretlidir hem de çok az formel eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Üstelik çoğu bankacı, tıpkı bir kol işçisi gibi, yoğun denetim altında iş görmektedir. Dolayısıyla, günümüzde, "Politikanın yorumlanması ya da seksiyonun ötesine geçen temaslar gerektiren faaliyetlerin her biri, daha yüksek bir memurun alanı haline" gelmektedir." (Braverman, 2008: 292) Böylece, bilgisayar sistemi temelinde düzenlenen bir iş örgütlenmesi "bankanın ve büronun birkaç kuşak önceki bir niteliğini oluşturan ilerleme merdivenini" ortadan kaldırmış, çalışanları fabrikada çalışan bir makine operatörü düzeyine indirmiştir. (Braverman, 2008: 312)

Braverman'ın tezi, kapitalizmin tarihsel bir yükseliş ve refah evresini geride bırakmakta olduğu 1970'li yılların ilk yarısında şekillenmiştir. Bu süreç, artan kar beklentileri ve bunların gerçekleşmesiyle birlikte üretken sermaye birikiminin yükseldiği bir dönemin sonuna işaret etmektedir. Dünya ekonomisi artık şiddetli bir kriz ve depresyon evresine girmiştir ve gerçekleşen kar oranı ile kar oranındaki düşümlere üretken sermaye

birikimindeki, yani yatırımlardaki düşüşler eşlik etmektedir. (Mandel, 1991: 16) Dolayısıyla Braverman, tezlerini sermaye birikiminin ritmik uzun vadeli hareketi ile emek sürecindeki köklü değişiklikler arasında bir bağ kurarak geliştirmiştir. Öyleyse, bu araştırmanın bir sonraki adımı geleneksel bankacılar ve onların çalışma pratiklerine değinmek olmalıdır.

#### **4. 1. 2. Banka Çalışanının Özgül Tarihi**

Geleneksel bankalar, öz itibariyle muhafazakar kurumlardı. Bürokrasi, paternalizm ile el ele iş görüyordu. (Rasmussen ve Jackson, 1999: 106, Baethge, Kitay ve Regalia, 1999: 3) Bankalar kendilerini bu iş koluna kar amacıyla değil, toplumsal bir sorumluluğu yerine getirmek için dahil olmuş kurumlar olarak addediyorlardı. Bu anlayış, Sennet'in deyimiyile, "iktisadi bireycilik ile topluluk isteği arasındaki uçurumu giderme" çabasının ürünüydü. (Sennet, 2005a: 85) Dolayısıyla bunun için, ortak çıkarlar vurgulanır, sadakat ve maddiyatın ötesinde bir bağlılık gibi unsurlar teşvik edilirdi. (Storey vd., 1997: 25)

Bankacılık mesleği ise, yirminci yüzyılın büyük kısmı boyunca, çalışanlara tutarlı bir yaşam anlatısı vaat ediyordu. Ömür boyu iş güvencesi, kariyer imkanı ve toplumsal saygınlıkla el ele yürüyen tutarlı bir anlatıydı bu. Geleneksel bir banka memuru, aynı bankada otuz yılı aşkın bir çalışmanın ardından emekli olduğunda, komşuları, akrabaları ve de kendi gözünde, başarılı bir çalışma hayatını geride bırakmış, saygın bir insan olarak görülürdü. Bir bankada çalışmak, kolay ve paralı bir işti. Ücretlerin belirlenmesinde kıdem esas alındığı için, bir banka çalışanı otuzlu yaşları sona ermeden orta sınıflara has bir yaşam tarzına kavuşabilirdi. Örneğin, bu yüzyılın başlarında, orta yaşlı bir İngiliz banka memurunun geliri, "oldukça kibar semtlerde oturma, iyi giysiler giyme, saygın topluluklara katılma, bazen operaya gitme, eşine ev işi yaptırmama" gibi imkanları garanti edebiliyordu. (Callinicos ve Harman, 2007: 38) Üstelik bankacılık sektörü, firmanın iç işgücü piyasasında yükselmek için önemli imkanlar sunuyordu. Yeni mezun veya belli bir aşamada okulu terk etmiş genellikle orta alt sınıf kökenli gençler bankacılığa şubelerde, başlangıç düzeyindeki pozisyonlarla adım atardı. Geleneksel büro işlerini gördükleri bu pozisyonlarda temel bankacılık becerileri edinir, ardından ön ofiste bir memuriyete terfi edebilirlerdi. Bunu müşteri hizmetleri ve krediler

gibi, tecrübeye dayalı pozisyonlar izlerdi. Klasik bir banka çalışanı, ancak bu pozisyonların ardından bir şubede yönetici olmayı umut edebilirdi. (Leyshon ve Thrift, 1993: 234; Stovel, Savage ve Bearman, 1996: 358-359; Storey vd. 1997: 30; Baethge, Kitay ve Regalia, 1999:17; Kitay, 1999: 74)

Türkiye'nin ilk özel bankası olan İş Bankası'nda, 1970'li yılların sonunda genel müdürlüğe dek yükselmiş olan Cahit Kocaömer, 1947 yılında başladığı bankacılık kariyerini şöyle özetliyor:

“Meslek olarak banka memurluğu, her şeyden önce temiz işdir. Her müesseseden daha istikrarlıdır. Azmedip bir yerde çalışırsan önün açıılır. [...] Bir şubede tek bir serviste saplanıp kalmak iyi değildir. [...] ticari hesaplar, hesabı cari, emtia servisi gibi servislerin hepsinde çalıştım ben, her şeyi gördüm. Daha sonra, 12 Eylül 1952'de Küçük Pazar Şubesi'ne şef olarak geçtiğimde rahat ettim. Üç yıl sonra da, 18 Kasım 1955'te Beykoz Şubesi'ne önce ajans şefi, hemen ardından da müdür olarak atandım. Arkasından 2 Mayıs 1960'ta Sultanhamam Şubesi'ne 2. Müdür, 1963'te de, o zamanlar Bölge Müdürlükleri vardı İş Bankası'nda, sonra kaldırdılar, Birinci Bölge Müdür Yardımcısı, 1964'te İstanbul Bölgeler Müdür Yardımcısı, 1967'de Bölgeler Müdürü oldum. 1974'te, bu artık kimsede yok bunu benim için yapmışlar demek ki, İstanbul ve Trakya Bölgeler Başmüdürü, 1976'da İdare Meclisi Üyesi, 1976'nın sonlarına doğru da İş Bankası Genel Müdürü oldum.” (Kocaömer, 2011: 21)

Sennet, böylesine tutarlı bir yaşam anlatısının, kapitalizmin bürokratik dönemlerine has bir olgu olduğunu vurgular. Ona göre, bu sistemin özünde zaman kavramı yatmaktadır: “Uzun vadeli, aşamalı ve en başta da kestirilebilir zaman.” (Sennet, 2009: 23) Bir bankacının hayatı elbette önceden tanımlanmış kuralların pratikteki yansımından ibaret değildir fakat bu döneme has olan şey, uzun vadeli planlar yapmaya imkan tanımasıdır. Sennet'a göre, böylece, “Örneğin, bir kariyerin aşamalarının neler olması gerektiğini tanımlamak, bir şirkette uzun süre çalışmak ile servet artışındaki belirli basamaklar arasında karşılıklı ilişki kurmak” olanaklı hale gelmiştir. (Sennet, 2009: 24)

1979 yılında bir bankada işe giren Hülya'nın anlatısı yukarıda sözü edilen model çerçevesinde biçimlenmiş. Bankacılığı başlangıçta yalnızca hayatını sürdürmesini sağlayacak herhangi bir iş olarak gören Hülya, kısa süre sonra bu mesleğin sunduğu kariyer imkanının farkına varmış:

“Liseden mezun oldum ve üniversiteye hazırlanmadım, çalışmayı düşünüyordum. Kafam çok net değildi. Sadece bir yerde çalışmak istiyordum. Önce milletlerarası santralde işe başladım. Santral memureliği. Uluslararası telefonları bağlıyordum. Vardiyalı çalışıyorduk, geceleri de işe gidiyordum yani. O sırada dayım, ‘çalışacaksın madem git adam gibi bir işte çalış, bankada çalış’ dedi. Orda o zaman personel servisleri vardı insan kaynakları yoktu. Personel servisi ile görüştüm. Bir sınava tabi tutulduk. Hem dil sınavı hem de temel matematik, faiz hesapları falan. Yetmiş dokuz yılı. Öyle başladım. Artı, bizim zamanımızda banka olayı prestijli bir işti. Ha işe başlarken ben bunu gömüş müydüm, görmemiştim. Ama daha sonradan şey söyledi, Zeki söyledi. ‘Sen A Bankası’na girdiğinde biz çok şaşırmıştık. Nasıl girdi falan diye.’ Bankacılık bir kariyer vaat ediyordu o zaman. Hatta lise mezunları da rahatlıkla yükselebiliyordu. Kurumsal yapılarda kariyer merdiveni çok belirgindi. Memurluktan başlayıp önce imza sahibi oluyorsun, sonra şef oluyorsun. Sınavla yapıyorlardı. Biri emekli olunca onun yerine kim geçecek bunu biliyorduk. Onun yerine sen, işi bilen, orda eski olan biri geçecek. Birbirinin üstüne geçme, çelme takma, ezme, öyle şeyler yoktu. Herkesin ne yapacağı belliydi. Yani sen sekiz yıl öteki on dört yıldır orda çalışıyorsa, boşalan pozisyona on dört yıldır çalışan geçecekti. Bu konuda hiçbir kafa karışıklığı yoktu.”

Çalışanlarına iş güvencesi, kariyer imkanı, toplumsal saygınlık ve tutarlı bir yaşam anlatısı vadeden geleneksel bankalarda Taylorist bilimsel yönetim prensiplerinin uygulanmasının önünde önemli engeller vardı. İlk olarak, bankacılıkta emek süreci sadece geleneksel büro işleriyle sınırlı değildi. Bankacılık, büroların geleneksel iş görme biçimi olan veri işlemciliğini müşteriye hizmet ile bir araya getirmekteydi. (Austrin, 1991: 203)

Bu bankalarda “hizmet karşılaşmaları” müşterinin şubeye gelmesiyle başlardı. Onunla uzun dönemli bir ilişki kurulur, müşteri banka personelini şahsen tanır ve işin yoğun olduğu saatlerde kuyruğa girip sıranın kendisine gelmesini beklerdi. Bu müşteriden kendisine sunulan sınırlı sayıda ürünün bilgisine sahip olması beklenirdi. Çalışanın payına düşen işe, sınırlı sayıda işlemi hızla, doğru ve dürüst bir biçimde yerine getirmektir.

Dolayısıyla Taylorizm, sekreterlik gibi klasik büro işlerinde sorunsuz bir biçimde uygulanma imkanı bulurken, müşteriyle karşılıklı etkileşimi gerektiren mevduat toplama ve kredi verme gibi işlerde bir takım pürüzler yaratabiliyordu. Zira, bankalarda müşteri trafiğinin düzensiz akışı, banka çalışanlarının belli ölçüde bir görev rotasyonuna tabi tutulmasına fırsat vermekteydi. Bu esneklik, geleneksel bankacının kariyerinin esasını oluşturuyordu çünkü şubede edindiği bilgi, yükselmesi hususunda, yönetimin

elindeki tek kriterdi. (Austrin, 1991: 205-206) Dolayısıyla, finansallaşma öncesi dönemde bir banka çalışanı, “işletmenin çalışmasına bir bütün olarak tanık olma ve bu çalışmanın kendi amaçlarına yönelik devinimi ve belirli bir andaki durumu hakkında fikir sahibi olma” ayrıcalığına sahipti. (Braverman, 2008: 292)

1980’li yılların başında bir bankanın kambiyo servisinde çalışan Handan, söz konusu takdir hakkını kullanmakta tereddüt etmediğinden bahsediyor:

“Eskiden kambiyo servisi 20 kişiydi. Şimdi 20 personel çalıştıran şube yok. Müşterilerle telefonla konuşurduk. Müşterilerin numaralarını ezbere bilirdik, seslerini tanırdık. Bir avukat müşterim vardı, telif haklarıyla ilgilenen. Ben Yeni Cami şubesinden Taksim şubesine geçtiğimde, telefonda sesini tanıyıp ismiyle hitap etmişim, sevinmişti. Bu müşterim bir gün şubeye geldi ve benden bir işlem yapmamı rica etti. Bankaya zarar ettirecek bir işlemdi bu. İstedığı işlemin olamayacağını söyledim. Müdürü devreye soktu. Müdüre ‘sorumluluğu üzerinize alırsanız işlemi yaparım fakat imzalamam’ dedim. Müdür, ‘Handan Hanım yapılmayacak diyorsa üstelemeyelim, olmuyor’ dedi.”

İkinci olarak, finansallaşma öncesinde bankacılığın yerel yapıya bağlılığı, Taylorizmin önündeki diğer bir engeldi. Çünkü finansallaşma öncesinde bireysel tasarruflar, üst orta sınıfa dahil kimseler haricinde hayli nadir görülmekteydi. Bunun sonucu olarak yöneticiler, çoğu yerel elitlerden oluşan müşterilerine, gerçekleştirdikleri işlemlerde takdir haklarını onlardan yana kullandıklarını hissettirme ihtiyacı duyuyorlardı. Bu durum yöneticileri, memurların ustalığına bir ölçüde bağımlı kılıyordu. Çünkü müşteriyle ilk teması kuran onlardı ve bankanın bu politikasını yorumlayacak yeterlilikte olmaları gerekiyordu. (Stovel, Savage ve Bearman, 1996: 362)

Söz konusu hizmet karşılaşmalarını Handan şu şekilde tecrübe etmiş:

“Ben kambiyo servisinde çalıştım. Yabancı para işi. Bu işin şöyle bir avantajı vardı. İşte gelen turistler oluyordu, Türkiye’de yaşayan yabancılar oluyordu. Onlarla bir diyalog kurabiliyordum. Bir de bankanın tanınmış müşterileri vardı. Mesela Yaşar Kemal müşterisiydi, Zülfü Livaneli müşterisiydi. İşte Güher-Süher Pekinel, İstanbul Filarmoni Orkestrası, İnönüler. Azınlıklar vardı müşteriler arasında, artı iş arkadaşlarım arasında. Yani ben işte Ermenilerle, Rumlarla, Musevilerle çalıştım. Renkli bir ortamdı. Bankalarda kambiyo işlemini yapan şube sayısı sınırlıydı zaten. Bir zamanlar 30 Sayılı Türk Parasını Koruma Kanunu nedeniyle yalnızca bir şube pasaport için efektif satabiliyordu. Yalnızca belli şubeler Merkez Bankası’ndan permi denilen döviz tahsis izni alınırdı. İşte yurtdışında okuyan öğrenciler için para transferleri, kara nakil, deniz nakil vasıtaları

için gerekli döviz gibi. Ağır bir bürokratik mevzuat vardı. Tüm inceliklerini bilmemiz gerekiyordu. Bu şubelerde nitelikli elemanlar çalışırdı.”

Geleneksel bankalarda sistematik olarak uygulanan hizmet içi eğitim programları, çalışanların hizmet karşılaşmalarından doğan değerini perçinleyen üçüncü unsurdu. Zira bankalar uzun yıllar boyunca “stajyerlik programları [...] ve ayrıntılı eğitim programları yoluyla, işe aldıkları kimselerin vasıflarını sistematik bir biçimde” yükseltmekteydi. (Grimshaw vd., 2002: 90) Söz konusu programlar, şirket içi kariyer basamaklarında ilerlemeyle iç içe geçmişti ve bu pratikler, düşük vasıflı işçilere de o işkolunu öğrenme ve kariyerinde yükselme imkanı sağlamaktaydı. (Grimshaw vd., 2002: 90)

1975 yılında başladığı banka memurluğundan 2000 yılındaki ekonomik krizin hemen öncesinde, bir şubede kısım şefi pozisyonundayken emekli olan Sami, bu eğitimlerin meslek yaşamında kendisine çok şey kattığını ifade ediyor:

“Temel bankacılık eğitimi çok önemliydi. Öncelikle mevzuata dair temel bilgileri edinirdiniz. Bunlar ilk etapta uygulanan eğitimlerdi. Sonra mevzuattaki değişikliklere yönelik programlar uygulanırdı. Bir değişiklik olduğunda merkezin gönderdiği yetkili bize bunları en ince ayrıntısına kadar anlatırdı. Temel hukuk bilgisi de gerekliydi. Bu programlar bizi eski çalışanların bilgisine mahkum olmaktan kurtarıyordu. Hatta çoğu zaman onlar gelip bize soruyorlardı. ‘Filanca kanundaki değişiklik neydi’ diye sorarlardı.”

Nitekim, Türkiye’de çok az miktarda yayımlanan banka monografilerinden biri olan, Kocabaşoğlu vd’nin *Türkiye İş Bankası* adlı çalışmasında, yeni işe giren bankacıların henüz 1920’li yıllarda dahi yoğun bir hizmet içi eğitimine tabi tutulduğundan söz ediliyor. Bu bankada 1928 yılında İsviçre’ye düzenli olarak stajyer gönderilmeye başlanmış ve bu kişilere dönüşlerinde beş yıl boyunca hizmet etme yükümlülüğü getirilmişti. Bunun yanı sıra, yurt içinde her hafta düzenlenen mesleki eğitimlerin amacı, “memurların meslek malumatlarını çoğaltmak ve yükseltmek” olarak tanımlanıyordu. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 141-143) Ne var ki bu eğitimler, sekreterlik ve veri işlemciliği gibi rutin işleri gören personelden ziyade, ileride bankanın hiyerarşi piramidinde en üstlere dek çıkması mümkün olan belli bir eğitim düzeyindeki gençlere yönelikti. Nitekim aynı bankada personelin eğitim düzeyine dair resmi kıstasların yürürlüğe girmesi için 1970 yılını beklemek gerekecekti. Buna göre “Kadrolu görevlere, özellikle lise mezunları arasından gerekli şartlara haiz bulunanların; yalnızca muhaberat,



arşiv, depo ile daktilo ve her çeşit makine hizmetleri için tahsis edilmiş kadrolara ortaokul mezunlarının atanması” ilkesi benimsenmişti. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 435)

#### **4. 1. 3. Teknolojik Yeniliklerin Hız Kazandığı Dönemde Bir Bankada İşe Başlamak**

Bankaların çalışanlarına iş güvencesi, kariyer imkanı ve dolayısıyla toplumsal saygınlık vaat ettiği dönem, 1980’li yıllarla birlikte Türkiye’nin iç pazara yönelik sermaye birikim sürecinin sonuna gelmesiyle sona ermeye yüz tuttu. Oysa özellikle de 1960-1980 yılları arası, geleneksel ticaret sermayesinin sanayi sermayesine dönüştüğü dönemdi ve banka çalışanları hem “hizmet karşılaşmaları”ndan doğan ayrıcalıklardan istifade etmekte, hem de sektörün yerel yapıya bağlılığından kaynaklanan takdir haklarını kullanabilmekteydi. Bununla birlikte, “hizmet içi eğitim” programları yoluyla vasıflarını yükseltme imkanını bulmaktaydılar.

1980’lerle birlikte imalat sanayi yatırımları gerilerken, bankacılık ve dış ticaret hızla genişlemeye başladı. Özellikle 1989 yılında Türk Lirası’nın konvertibl hale getirilmesiyle Türk sermayesinin dışa açılma sürecinde yeni bir kapı açıldı. (Ergüneş, 2008: 173; Türel, 2011: 146) Böylece bankacılık sistemi uluslararası rekabete açılıyor, bankalar işlemlerini modernize ederek elektronik bankacılığa yüklü miktarda yatırım yapmaya yöneliyordu. (Ergüneş, 2008: 223) Dünyada en azından 1960’lardan beri, bankacılığın sureti net bir biçimde değişmiş ve emek süreci birkaç on yıl içinde teknolojiden bağımsız düşünülemez hale gelmişti. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler, Türkiye’nin dışa açılma sürecinin en önemli aktörlerinden olan bankalardaki emek sürecinin de dönüşmesini gerektiriyordu. Çünkü Mandel’in ifadesiyle, “Bir öncekinden köklü biçimde farklı olan her özgül teknoloji, özgül tipte bir makine sistemi üzerine” kuruludur ve “bu da emek sürecinin özgül bir örgütlenme biçimini” şart koşmaktadır. (Mandel, 1991: 38)

Gelişmiş kapitalist ülkelerdeki bankalarda, bilgi-işlem teknolojilerinin devreye girdiği sürecin ilk adımlarından biri, 1970 yılında, ABD’de ortaya çıkan bankalar arası takas sistemi (Clearing House Interbank Payment System [CHIPS]) idi ve bu sistem fonların mali kuruluşlar arasında küresel düzlemde elektronik transferini mümkün kılmıştır. Bunu 1977 yılında fonların yine küresel düzlemde bireylere transferini mümkün kılan

SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) uygulaması izlemiştir. (Ritzer, 2011: 61) Son olarak, 1988 yılında modern internetin uygulamaya sokulmasının ardından bankalar teknolojinin imkanlarını var güçleriyle kullanmaya başladılar.

Bu süreçte, ATM'ler (automatic teller machines), EFT (elektronik fon transferi), POS (point of sale-satış noktası) terminalleri, telefon ve internet bankacılığı gibi uygulamalar, temel bazı bankacılık işlemlerinin şube dışından yürütülebilmesini mümkün kıldı. İlk ATM'lerin 1968 yılında ortaya çıkmasının ardından, on yıl içinde sayıları dünya ölçeğinde 50 bine, 2000 yılında ise bir milyona ulaştı. (De Button, 2005: 117) ATM esasen, EFT ağ sisteminin bir terminalinden başka bir şey değildir. Bir ATM, basitçe, üzerindeki bilgisayar sayesinde ana bankacılık sistemiyle iletişime geçip müşterilerin sistemdeki hesaplarına ulaşarak, “para çekme, para yatırma, hesaplar arasında havale, kredi kartı işlemleri, bakiye sorgulaması ve hesap bilgilerinde değişiklik yapmak” gibi standart bankacılık işlemlerini şubeye uğramaksızın gerçekleştirmesini sağlar. (Saka, 2001: 163)

EFT sistemi, gerçek zamanlı iş gören terminalleri, bir ana bilgisayara ve birbirlerine bağlayan bilgisayar ağlarından birisiydi. EFT kısaca, “herhangi bir tutarın bir hesaptan başka bir hesaba elektronik terminaller (ATM), telefonik araçlar (telefon bankacılığı), bilgisayarlar (ev ve ofis Bankacılığı) veya manyetik saklama araçları [...] ve verilen talimatlar [...] yolu ile aktarılması işlemi” olarak tanımlanır. (Saka, 2001: 161) Bu terminallerle, müşteriler alışverişlerini “yurtiçi bankaların çıkarmış oldukları kartlar ile yurtiçindeki üye işyerlerinde bulunan POS terminalleri aracılığıyla” yürütebiliyordu. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 541) Bu yeniliği, önce müşterilerin telefonun tuşlarına dokunarak birçok bankacılık işlemi gerçekleştirebildiği interaktif telefon bankacılığı ve nihayet internet bankacılığı izledi. Böylece kullanıcılar birçok bankacılık hizmetine evlerinden ulaşabilmiştir. Bunların başlıcaları, “Araştırma yapmak, mesaj alma ve gönderme, ürün siparişi vermek, repo işlemleri, yatırım fonu alıp satmak, hazine bonusu, devlet tahvili, döviz alıp satmak, Varlığa Dayalı Menkul Kıymet (VDMK), havale yapmak, hisse senedi alımı, senet ödeme, bakiye ve adres görüntüleme vb.” gibi hizmetlerdir. (Saka, 2001: 165)

Türkiye’de banka şubelerinin merkezi bilgisayar sistemine bağlanmaya başlaması için 1980’li yılları beklemek gerekti. Bu yıllara kadar Türk bankalarında kullanılan araç gereçlerin evrimini ise Kocabaşoğlu ve arkadaşlarının kaleme aldığı Türkiye İş Bankası (2001) adlı çalışmaya dayanarak izlemek mümkün. Bu çalışmada bankalardaki mekanizasyon sürecinin ilk adımları İş Bankası özelinde şöyle tasvir ediliyor: İş Bankası’nda kullanılmaya başlanan makineler arasında öncelikle 1929’da İstanbul şubesinde kurulan otomatik fiş nakliyat tertibatı (pneumatique) ve bankanın tasarruf sandığında kullanılmak üzere Avrupa’dan getirilen otomatik para sayma makinesini saymak gerekir. Kocabaşoğlu vd.’ye göre, yine aynı yıllarda daktilo, hesap makinesi ve para sayıp paketlemek için kullanılan makineler özellikle büyük şehirlerde kullanılmaktaydı. Bu yenilikleri 1932 yılında küçük cari hesaplar için kullanılmaya başlayan National marka hesap tutma makineleri izler. Ardından, muhasebe kayıtlarını tutarken kullanılması amacıyla 1943 yılında Mercedes daktiloları satın alınır. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 203-205) 1949 yılında ise ulusal bankalarda ilk kez uygulanacak tam otomatik santralli pneumatique posta tesisatı faaliyete geçirilir. Amaç “işlerin hızlı yapılmasını sağlamak, tasarruf temin etmek ve aynı zamanda reklam” yapmaktır. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 205) İş Bankası’nda 1960’lı yıllarda, “Şubeler arası Türk Lirası hesap mutabakatlarının mekanize edilerek merkezileştirilmesi için Ankara’da muhasebe müdürlüğüne bağlı bir ‘mutabakat merkezi’ kurulur. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 419) Bu merkezler yeni elektronik makinelerle donatılmıştır. Bu sayede “memurlardan tasarruf edilmesi, mutabakatla görevli muhasebecilerin 10-12 günde sonuç aldıklarının görülmesi üzerine” söz konusu makineler kısa sürede yaygınlaşmıştır. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 419).

Bilgisayarların devreye girmesiyle birlikte ise, Türkiye’deki bankalar 1989 yılında fonların küresel düzlemde bireylere transferini mümkün kılan ve dünyada 1977 yılında uygulamaya konan SWIFT sistemine katıldı. (Kaplan,1999: 23) Yine aynı dönemde, 1987 yılında Türkiye’de ilk ATM’ler faaliyete geçti (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 539) ve sayısı 2002 yılında 12.069’a, 2007’de 18.000’e ve 2010’da 26.888’e ulaştı. (TBB, 2008: 104; Işık, 2011: 60) Ekim 2010 itibariyle kullanımdaki banka kartı sayısı ise 68.157.745 olmuştur. (Işık, 2011: 60)

Türkiye’de ATM’leri, 1992 yılında faaliyete geçen ve özellikle bankalar arasındaki fon transferlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan EFT sistemi izler. (Kaplan,1999: 22) POS terminalleri ise, 1990’lı yılların ortalarına doğru, Bankalararası Kart Merkezi (BKM) bünyesindeki “BKM-Yurt İçi POS Banka Kartı Projesi” ile uygulamaya konur ve sayısı 2002 yılında ülke çapında 510 bine, 2007’de 1,5 milyona ulaşır. (TBB, 2008: 104) 2010 yılı itibariyle bu sayı 1.808.832’dir. ( Işık, 2011: 60) 1996 yılında İş Bankası’nda interaktif telefon bankacılığı uygulaması başlar. Bunu internet bankacılığı izleyecektir. Nitekim, 2005-Eylül 2010 döneminde internet bankacılığı kullanan müşteri sayısı incelendiğinde, “2005 yılında 14.158.067 olan toplam kullanıcı sayısının 2010 yılı Eylül ayı itibarıyla 16.399.683’e yükseldiği görülür.” (Işık, 2011: 61) Türkiye Bankalar Birliği’nin 2012 yılı sonunda yayınladığı rapora göre ise, internet bankacılığı yapmak üzere sistemde kayıtlı olan ve en az bir kez giriş işlemi yapmış toplam bireysel müşteri sayısı, Aralık 2012 itibariyle, 22,6 milyona ulaşmıştır.

Türk bankaları bu yenilikleri büyük bir iştahla uygulamaya soktular. Ne var ki, bu teknolojileri kullanacak personeli eğitmekle zaman kaybetmek istemiyorlardı. Dolayısıyla, ilk etapta ülkenin en seçkin okullarından mezun olmuş gençleri cazip ücretler karşılığında sektöre kazanma yolunu seçtiler. Oysa Braverman 1974 yılında gibi erken bir tarihte, teknolojinin büyümesine kapılan bankaların standart işleri yürütmek için gerekenin çok üstünde vasıflara sahip bir emek gücünün istihdamına yöneldiklerini ifade etmekteydi. Nitekim, Türkiye’deki kapitalist gelişmenin ileri batılı ülkelerin gerisinde kalmış olması, bankaların ileri kapitalist ülkelerin izlediği rotayı yeni baştan takip etmektense, kendi pozisyonlarını en modern tekniklerle uyumlu hale getirerek sürece ortasında bir yerden dahil olma azmini göstermektedir. Türk bankalarının işe alma pratiklerinde yaşanan değişim bunun en somut kanıtlarından birisini sunmaktadır:

“Londra ve New York’ta finansal kuruluşların döviz işlemi yapan masalarında lise ya da en fazla ön lisans diplomasıyla bu işi kıvıran gençlere Türkiye’nin cevabı ODTÜ; Boğaziçi ya da Amerikan üniversitelerinden mezun olmuş, hatta yüksek lisans yapmış gençlerdi. Bunlar arasında daha ortaokul yıllarında, yerçekiminin kutuplarda ekvatoradan daha fazla olduğunu öğrendiğinde, ekvatoradan altın alıp kutuplarda satarak arbitraj yapılabileceğini düşünenler vardı. Ya da bileşik faiz hesaplarını kafadan yapanlar. (...) Bu insanlar altı üstü bir ondalık kesir olan döviz kurlarını takip etmek için işe alındılar. Önlerine konulan seçim,

bir sanayi şirketinde fabrika şef yardımcılığından başlayıp 20 yıl içinde makam arabalı bir pozisyona gelmek ya da bir bankanın hazine bölümüne girip, 3 yıl sonra büyük transfer paralarıyla başka bir bankaya geçerek spor araba alabilmek olunca, sonuç doğal olarak bankada çalışmak oldu.” (Goz, 2009: 15)

1980’li yıllarla birlikte bankaların uluslararası finans kurumlarıyla olan bağları güçlenir, yabancı bankaların Türkiye’de şube açmalarının önündeki engeller azaltılır ve yerli bankaların hareket alanı genişlerken, bankacılık sektörü ülkenin en yüksek puanla girilen okullarından mezun olmuş gençleri kendine çekmeye başlamıştı. Sektörün cazibesi bu gençlere kariyer merdivenlerini kendilerini zorlamadan baş döndürücü bir hızla tırmanma vaadinde yatıyordu.

1983 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nden mezun olduktan sonra bir bankanın teftiş kurulunda müfettiş yardımcısı olarak bankacılığa adım atan Ufuk, üniversite yıllarında arkadaş çevresinde çok zengin olmayı, işinde hızla ilerlemeyi arzulayan pek kimseyi hatırlamadığını söylüyor. Ne var ki bir kere sektöre adım attıktan sonra, içine girdiği atmosferin etkisi dışında kalmanın çok zor olduğundan bahsediyor:

“O sene 17 kişi almışlardı. Her yıl sınav açıyorlardı. Ben o zaman İş Bankası’nın sınavını da kazanmıştım. Ama o bankanın şube sayısı çok, ücra kasabalara gidiyorsun. Yatacak yer bile yok. Meşakkatlidir demişlerdi. Bir de üniversite mezunu çok azdı. Mesela benim girdiğim bankada 1200 civarında kişi çalışıyordu. Teftiş kurulundakiler üniversite mezunuydu, bir de şube müdürlerinin bazıları. Genel Müdürlükte yabancılar, İngiliz ve Fransızlar çalışıyordu. Onlar da üniversite mezunuydu. Ama tüm çalışanların yüzde onu en fazla. Dolayısıyla önün açıktı. Aslında o dönemde kimsenin kafasında iş güvencesi yoktu. Bugünkü anlamda bir kariyer tanımı, bir kariyer kutsaması kimsenin kafasında yoktu. Bu iki kavram bize uzaktı. Ama girdikten sonra o ortam etkiliyordu. Girdikten sonra insanlar deli gibi kariyer hesaplarına dalıyordu. Finans sektörü her şeye açtı. Ne yapılırsa ilk olacak. Biraz yabancı dil bilmek büyük şanstı. Üç beş sene içinde herkes bir yerlere transfer olma peşine düştü.”

Bankacılığa 1980’li yıllarda ve 1990’ların ilk yarısında adım atan gençlerin çoğu, bir önceki kuşağın zirve tanımı olan doktorluk, mühendislik, avukatlık gibi mesleklere yüz çevirip, üniversitede işletme ve iktisat gibi bölümleri seçenler arasından çıkmıştı:

“Benim neslim, Türkiye’nin dünyayla tanışması süreci olarak niteleyebileceğimiz 1980-90 yılları arasında hayata atılan bir nesil oldu. Bizden üç-beş yaş büyük gençlerin ‘zirve’ tanımı olan doktorluk, mühendislik gibi mesleklerde takılmayıp iktisat ve işletme okuyan nesil olduk biz.” (Goz, 2009: 10)

Nitekim 1990'ların ilk yarısında hayli yüksek puanlarla girilen bir üniversitenin işletme bölümünden mezun olduktan sonra bankacılığa adım atan Arzu, fazla çaba sarf etmeden yüksek ücretli bir işe girmenin yolunun bankacılıktan geçtiğini ifade ediyor:

“Okulu bitirmiştım. Kişisel gerekçelerle yurtdışına gitmeyi düşünmedim. Lakin, ben de arkadaşlarımla hemen hepsi gibi, bir memuriyet ya da herhangi bir devlet kurumunda çalışmayı aklımdan bile geçirmiyordum. Piyasadaki işleri gözden geçirmeye başladım. A Bank'ta başvuru için hazırlanması gereken evrakların azlığı gözüme çarptı. Diğer kurumlarda çuvalla belge istiyorlardı. E ücreti de iyiydi. Açıkçası, başvuru kolaylığı bu işe başvurmamdaki etkendi.”

Bu dönemde yeni bankalar sektöre girmiş, yıllardır bu işi görenler ise yeniden yapılanmaya başlamıştı. Yeni bankalar geçmişin yükünü taşıyan bürokratik kurumlar olmaktan uzaktı. Dolayısıyla dönemin ruhuna uygun olarak, geleneksel banka çalışanları devre dışı kalıyor, pazarlama bölümleri ön plana çıkıyor, Batı tarzı yeni işletmecilik teknikleri uygulamaya sokuluyordu. Ufuk bu dönemi şöyle anlatıyor:

“Dil bileceksin, prezantabl olacaksın. Eskiden bazı işleri şube müdürleri yaparken pazarlama departmanları kuruldu. Buralarda çalışanlar manken gibiydi. Erol Aksoy'la<sup>30</sup> başladı. ‘Kahverengi elbise giyeni yakarım’ diyordu. Hatta tam bu Amerikan teknikleri... ‘Olmadık yerde olmadık bir hareket yapıp, karşısındakinin tepkisini ölçmüş’ diye anlatırlardı. Refleks ölçüyor güya. Onun yaptıkları şehir efsanesi gibiydi. İlk defa Türkiye’de mühendisleri bankaya sokan oydu çalışmak için. Bir strateji bu. İyi bir strateji. Mühendisler çok daha iyi yapıyor bu işi. Öyle esnek, ucu açık düşünmeye falan gerek yok. İşte önünde modelin var uyguluyorsun. Ondan sonra Emlak Bankası başladı bunları uygulamaya”.

İstanbul'daki bir üniversitenin mühendislik fakültesinden 1990'lı yıllarda mezun olduktan sonra bir bankada çalışmak için Ankara'ya gelen Nesrin'in anlatısı, bir yönden bankacılığın yeni döneminde teknik vasıfları gelişmiş personele duyduğu ihtiyacı vurgularken, öte yönden altın çağını yaşayan sektörün çeşitlenen ilgi alanlarını gözler önüne seriyor:

“Mühendislik Fakültesi'ni bitirmiştım. Mesleğim bana rutin bir iş hayatı, bir memuriyet vaat ediyordu. Orada sıkışıp kalmak istemedim. O sıralarda bir bankanın bankacılık okulu açtığını duymuştım. Mühendislere de çağrı

<sup>30</sup> 1981 yılında Çukurova Grubu'na ait, sonradan adı Interbank olarak değişecek olan Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'nda yönetici olan Aksoy, 1984 yılında buradan ayrılırken, küçük bir banka olan İktisat Bankası'nın çoğunluk hisselerini ele geçirerek, profesyonel yöneticilikten banka patronluğuna yükselmişti.

yapılıyordu. Zorlu bir sınavla giriliyordu ve parlak bir kariyer vaat ediyordu. Bir yıl boyunca tıpkı bir öğrenci gibi eğitim görüyordun orada. Dokuz ayı teorik, üç ayı pratik eğitim. Bu süre boyunca birçok farklı alanda kendini geliştirebiliyordun. Finans, Hukuk, Kredi Bilgisi, Ekonomi, Risk Yönetimi, Muhasebe, Pazarlama ve Satış gibi dersler alıyorduk. Üstelik henüz çalışmamana rağmen maaşını da alıyordun.”

Bankalar, teknoloji emek sürecini yeniden şekillendirirken, dönemin çoğu firması gibi, yönetim guruları ve akademik çevrelerin bayraktarlığını yaptığı iki temel kavramı ön plana çıkarıyordu: İletişim ve işbirliği. (Greenbaum, 1998: 136-137) Buna göre, bilgisayar teknolojileri, yönetim, menajerler, işçiler ve müşteriler arasında iletişimi güçlendirecek, bir anlamda demokratikleştirecekti. Yeni yazılımlar dosya ve verilerin paylaşımı için kullanılacak, bilginin derlenmesi ve analizi gibi orta düzeydeki yönetim işlevleri ortadan kalkacak, böylece üst yönetim bilgiye artık araçlara ihtiyaç duymaksızın ve büyük bir hızla ulaşacaktı. (Greenbaum, 1998: 137) İşbirliği kavramıyla ise, çalışanların geleneksel işbölümünün yarattığı sıkıntılardan kurtulacağı, işbirliği içinde çalışan takımlar temelinde hareket edeceği vaat ediliyordu. İşbirliği içinde çalışan takımlar arasında daha fazla çıktı elde etme yarışı, her iki kesiminde kazançlı çıkacağı bir oyundan başka bir şey değildi. Nitekim on beş ya da yirmi kişiden fazlasının genellikle yüz yüze gelmediği küçük ölçekli takımlarda işbirliğinin en çok, bir takım “açıkça tanımlanmış bir sorun ya da projeye uğraşırken işe yaradığı” düşünülmekteydi. (Sennet, 2012: 207) Sonuç olarak, yeni bir kurumsal mimari kaçınılmazdı

#### **4. 1. 4. Yenilenen Bir Bankanın Kurumsal Mimarisi**

Bankalarda 1990’lı yıllarla birlikte şekillenen kurumsal mimari, Sennet’in ifadesiyle, tıpkı bir MP3 çalar makinesine benzemektedir. Artık üretimin sabit bir dizi faaliyet vasıtasıyla gerçekleştiği eski tarz şirketlerin yerini, tıpkı repertuarından yalnızca o anda arzulan birkaç parçayı çalmaya ayarlanan MP3 benzeri, herhangi belli bir zamanda pek çok olası işlevinden yalnız birkaçını seçip yerine getirebilen esnek şirketler almıştır. (Sennet, 2009: 39) Üstelik bu yeni ve esnek şirket tıpkı bir MP3 makinesinde şarkıların arzulan herhangi bir sırada çalması gibi, üretimin sırasını kendi isteğiince değiştirebilir: “Bu sabit işlevli değil, görev-yönelimli emektir. Doğrusal gelişmenin

yerini, oradan oraya sıçramaya istekli bir mizaç alır.” (Sennet, 2009: 40) Nitekim banka çalışanlarının işlevleri yeniden tanımlanırken, “Yeni teknolojinin bilgiyi depolama ve geri çağırma kapasitesi, bankacılıkta ‘satış kültürü’ veya ‘satış ve hizmet kültürü’ olarak çeşitli biçimlerde adlandırılan bir anlayışın gelişmesine aracılık etmiştir.” (Baethge vd., 1999: 12)

Buna uygun olarak, günümüz bankalarında organizasyon şemaları muazzam bir biçimde çeşitlenmiştir. Yine de her banka esas olarak iki temel kısımdan oluşur: şubeler ve genel müdürlük birimleri.

Geleneksel olarak ana caddelerin göze çarpan yerlerinde açılmış olan şubeler, günümüzde alışveriş merkezleri, metro istasyonları ve üniversiteler gibi satış olanağına sahip her yere mikro birimler halinde dağıtılmaktadır. Bu süreçte bankalar müşteriye alternatif ulaşım kanallarını çeşitlendirirken, mobil bankalar, posta bankaları ile marketler, büfeler ve kafeler gibi olağandışı hizmet noktalarını yürürlüğe soktular. (Işık, 2011: 29) Mobil bankacılık kimi ülkelerde ATM’lerin minibüs ve kamyonetlerle uzak yörelere ulaştırılmasıyla gerçekleşti. Bununla birlikte hali hazırda yaygın bir şube ağı ve elektronik altyapıya sahip postaneler finansal işlemler için hizmet noktası işlevi görmeye başladı. Örneğin, Brezilya’da postanelerden finansal hizmet sunma hakkı 2001 yılında ihale yoluyla büyük bir bankaya verilirken, Hindistan’da çeşitli bankalar arasında paylaştırıldı. Altyapısı bankalarca desteklenen olağandışı satış noktalarında açılan banka pencereleriyle birçok basit bankacılık işlemi yerine getirilebildi. Bu uygulamanın en bilinen örneklerinden biri süpermarket zinciri Wall-Mart mağazalarında gerçekleşiydi. Bununla birlikte, “Meksika’da bankalarla çalışmayan toplum kesiminin %50’si kredi hizmetlerini marketlerden temin etmektedir. (Işık, 2011: 29) Bu uygulamalar sonucunda günümüzde “Şubeler gittikçe küçülmekte ve şube başına düşen personel sayısı azalmaktadır. Tipik şube yapısı 1 yönetici, 2-3 pazarlamacı, 1 operasyon elemanı (gişe), 1 güvenlikten oluşmaktadır.” (Babuşçu, 2009: 117)

Ulusal bir bankada yönetici pozisyonundayken 2010 yılında emekliye ayrılan Ufuk, bu süreci şöyle yorumluyor:

“Günümüzde beş yüz bin dolara bir şube açılabilir, bakkal dükkanı gibi. En fazla sekiz-on kişi çalışıyor içinde. Burada çok şube açmakta amaç aktif büyütmektir. Şube sayısını artıramayan bankalar krizlerde çok büyük



darbeler aldılar ve kapatıldılar. Hükümet, şube sayısı çok olan bankaları kapatmaktan imtina etti. ‘Bunu kapatmanın sosyal sıkıntısı fazla olur, hesabını veremeyiz’ diyerek bu bankaları kapatmadılar. Banka sahibi açısından ise, çok şube açmak demek, bankayı iyi pazarlamak demektir. Her patron sonuçta bankasını satmak ister. Palavra işte efendim, ben vatana hizmet için... Akıllıların hepsi sattı bankalarını. Çoğu patron bankayı satın alır, büyütür, süsler, püsler ve satar”.

Bu anlamda şubeler bir bankanın vitrinidir; zira müşteriyle hizmet ilişkisi şubeler vasıtasıyla kurulur. Dolayısıyla bir bankada personelin çok büyük bir kısmı şubelerde istihdam edilir. Şubelerin kendi içindeki yapılanması bankalar arasında farklılık göstermekle birlikte, bir şubede genel anlamda üç temel servis yer alır. Bunlar, gişe işlemleri, kredi ve pazarlama servisleridir.

Gişelerde verilen hizmetler özetle şunlardır: Para yatırma ve çekme, efektif yani nakit para alım satımı, hesap açma ve kapama, menkul kıymetlerin alım ve satımı, çek ve senet tahsilatı, repo ve havale işlemleri, pazarlama işlemleri ve son olarak ürün ve hizmetlere dair müşteriye bilgilendirme. Gişelerde çalışan personel, şube kapandıktan sonra para kasasını tutturup ana kasaya teslim eder.

Kredi servislerinde görülen başlıca işler şunlardır: Verilecek krediye dair prosedürlerin tamamlanması, kredi değerinin hesaplanması, kredi dosyalarının hazırlanması, kredinin tahsisi ve geri dönüşünü sağlama almak amacıyla izlenmesi. Kredi servisi çalışanları bu görevleri yerine getirdikten sonra, müşteri ziyaretleri yaparak müşteri bilgilerini güncellerler. Bu serviste çalışan kişilerden ekonomi, finans, muhasebe ve hukuk konularında bilgi sahibi olmaları beklenir; çünkü bu kişiler ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmeleri takip etmek ve sektördeki gelişmeleri yorumlamak için bu alanlarda yetkinleşmek zorundadırlar.

Pazarlama servisinde çalışanlar ise, bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerin tanıtım ve satış işlemlerini yürütürler. Kendilerinden sürekli yenilenen ürün ve hizmetlerin bilgisine sahip olmaları beklenir.

Bu üç servis temelinde yapılanan klasik bir banka şubesinde yine sınırlı sayıda pozisyon yer almaktadır. Sözgelimi, günümüzde yeniden yapılanma hamlesine hız veren ulusal bir bankanın şubeler için belirlediği pozisyonlar şunlardır: (1) Yönetici. (2) Yetkililer: (a) Müşteri İlişkileri Yetkilisi: Esas sorumluluk alanı ürün ve hizmetlerin

pazarlanmasıdır. Bu amaçla müşteri portföyünü genişletmek için çaba gösterir. (b) Operasyon Yetkilisi: Operasyon asistanları ile banko asistanlarının çalışmalarını gözetir. (3) Asistanlar: (a) Müşteri İlişkileri Asistanı: Müşteri İlişkileri Temsilcisi'nin yaptığı işleri yapar ve onun gözetiminde çalışır. (b) Operasyon Asistanı: Kredi dosyalarının, senet ve ipotek işlemlerine dair evrakların hazırlanmasıyla uğraşır. (c) Banko Asistanı: Her türlü gişe işlemini yerine getirir. (4) Servis Görevlisi: Esasen bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve satışından sorumlu olmakla birlikte net bir görev tanımı yoktur ve pratikte lüzum görülen her türlü işi yerine getirir

Bir banka şubesi her ne kadar yukarıda yer alan servisler ve pozisyonlar temelinde yapılırsa da, bir şube çalışanın yüklendiği görevler pratikte bu denli net sınırlarla birbirinden ayrılmamıştır. Bir başka deyişle, bir şube çalışanı farklı zamanlarda bütün bu servislerde verilen hizmetleri, hatta görev tanımıyla bağdaşmayan işleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Nitekim uzun yıllar şubelerde çalıştıktan sonra geçtiğimiz bir yıl içinde genel müdürlükte çalışmaya başlayan Dilek, şube çalışanlarının net görev tanımlarıyla iş görmediğinden dem vuruyor:

“Şu anda genel müdürlük çalışıyorum ve net bir görev tanımım var. Neyi yapıp neyi yapmayacağım önceden tanımlanmış. Ama şubedekilerin her türlü işi yapması gerekiyor. Ostim'deki amcalarla yemeğe gidiyorsun sırf kredi verebilmek için. Krediyi alabilmek için, kağıt üstünde müşterinin yerine getirmesi gereken işleri yapıyorsun, süreçleri takip ediyorsun. Ekspertiz yapıyorsun sonra. Mesela tapuya gidiyorsun yeri geldiğinde. Ben şubedeyken çok gittim tapuya. Müşterinin evle ilgili bir sorunu var tapuda, gidip sen hallediyorsun. Yani, ben bankacıyım bunlarla ne alakam var diyemiyorsun.”

Dilek'in de bahsettiği gibi, genel müdürlükte çalışmak, şube personeline kıyasla daha net bir görev tanımına sahip olmak anlamına gelir. Genel müdürlük birimlerinin sayısı bankanın büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, kimi bankalarda 50 veya daha fazlasına dek çıkmaktadır. Bu birimler genel olarak şu gibi başlıklar altında toparlanabilir: Kredi (ticari, kurumsal ve bireysel krediler), pazarlama (kurumsal ve bireysel), operasyon (temel operasyonlar, bireysel kredi ve kart operasyonları, dış işlemler ve ticari kredi operasyonları, iç operasyonlar vs.), hazine, teftiş kurulu, iç kontrol ve destek hizmetleri birimleri.

Kredi birimlerinde görülen başlıca işler şu şekilde özetlenebilir: Bankaların kredi politikalarına uygun biçimde kredilerle ilgili mevzuatı oluşturmak, bankanın kredi stratejisini belirlemek, şubelerin yetkilerini ve kredi limitlerini belirlemek, kredi taleplerini incelemek, kredi değerliliğini saptamak, kredi tahsis işlemlerini yürütmek, şubelerin kredi tahsis uygulamalarını denetlemek, kredi risklerini izlemek ve kredi tahsil edilene dek her türlü takibi yürütmek.

Pazarlama birimleri, bankanın pazarlama faaliyetlerine yönelik strateji oluşturur. Bu birimlerinin önceliği bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerin pazar payını artırmaktır ki bunun yolu da müşteri sayısını artırmaktan geçer. Bu amaçla, şubeler bazında hedefler belirler, müşterilere ait veri tabanı oluşturup sıklıkla günceller, şube ve müşteri verimliliklerini veya daha açık bir ifadeyle, bankaya ne kadar para kazandırdıklarının hesabını tutarlar. Bu birimlerde çalışanlar, piyasayı yakından takip etmeleri ve sürekli yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri doğrultusunda baskı görür. Bu esnada mevcut ürün ve hizmetleri de geliştirmeleri gerekmektedir. Pazarlama birimi çalışanları aynı zamanda büyük firmaları ve saygın müşterileri ziyaret ederek, fuar ve kongre benzeri faaliyetlere katılarak hem ürünlerini tanıtmaya hem de yeni ilişkiler geliştirmeye çalışırlar.

Operasyon birimleri hayli geniş bir yelpazede iş görür. Bunların başlıcaları şunlardır: Veri işleme ve gişe işlemlerinin mümkün olan en kısa zamanda yerine getirilmesi amacıyla zaman ve hareket çalışmaları gerçekleştirmek, bu amaçla yazılım çalışmaları yürütmek, şubelerdeki operasyonel süreçlerin çalışma esaslarını belirlemek ve böylece ödemesi geciken kredileri izleyerek bankanın alacaklarını tahsil yeteneğini artırmak. Operasyon birimlerinde çalışanlar, bankalarda yürütülen emek sürecine içkin olan hizmet karşılaşmalarının sağladığı fırsatlardan istifade edemez. Bu kimseler zamanlarının çoğunu ekran başında çalışarak geçirir.

Hazine birimleri<sup>31</sup> bankaların belki de en hayati birimlerinden birisidir. Zira bu birimler Türk Lirası'nın konvertibl hale getirilmesiyle birlikte, bankalara en çok para kazandıran

<sup>31</sup> 1989 yılında "Türk Parasını Koruma Kanunu"nda yapılan değişiklikle dövizin serbestçe alınıp satılabilir hale gelmesiyle birlikte hazine birimlerinin önemi artmıştır. Bu süreçte pek çok banka "kambiyo" birimlerinin adını hazineye dönüştürmüştür. Türk bankalarının dışa açıldığı bu dönemde kökenleri Galata bankerlerine dayanan İtalyanca terimlerin çoğu İngilizce'yle ifade edilmeye başlanmıştır. Hatta kimi bankalar, "Hazine" yerine "Fon Yönetimi" veya "Treasury" demeyi tercih etmektedir. (Göz, 2009: 14)

birimler olarak öne çıkmıştır. Hazine birimlerinde görülen başlıca işler şunlardır: Döviz masasında bankalar arası işlemler ve müşteri işlemleri yürütülürken, “cash flow”(nakit akışı) masasında bankanın para kaynakları yönetilir. Cash flow masası bankanın elindeki fazla parayı Merkez Bankası’na ya da diğer bankalara satarken, para ihtiyacı olduğu durumlarda dışarıdan borç para arar. Repo masası ise, bankanın elinde bulunan hazine bonosu ve devlet tahvili stokunu fonlamak için bir geceliğine müşterilere kiralama işi olan repo işlemi yürütür. (Goz, 2009: 15-18) Bu birimlerde çalışan kişilerden ulusal ve uluslararası piyasaları izleyerek gerektiğinde hızlı kararlar almaları beklenir.

Teftiş Kurulu, bankanın genel müdürlük birimlerini, yurt içi ve yurtdışındaki şubeleri ve bankanın kontrolünü elinde bulunduğu her türlü kuruluşu denetler. Bu amaçla hem merkezi olarak hem de yerinde, ön araştırma, soruşturma ve incelemeler yürütür. Teftiş kurulu üyeleri bu esnada karşılaştıkları cezai işlem gerektiren hususlarda soruşturma açma yetkisine sahiptir. Bu birimde çalışanlar, kanun ve mevzuatlar üzerinde derin bilgiye sahip olmak zorundadır.

Risk Yönetimi birimlerinin görevi, bankanın maruz kaldığı riskleri tanımlamak, bu riskleri analitik metotlar kullanarak ölçmek, analiz etmek, gidişatı izlemek ve raporlamaktır.

İç Kontrol birimlerinin başlıca amacı, bankanın varlıklarını korumaktır. Bununla birlikte bu birim, bankanın faaliyetlerinin kanun ve mevzuatlara uygun bir biçimde yürütülmesi için çaba gösterir. Bu birimlerde çalışanlar söz konusu faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için çaba gösterir ve bankanın tüm etkinliklerini hem merkezi olarak hem de yerinde kontrol ederler.

Destek Grubu içinde, iş gördüğü alanlar birbirinden büyük farklılıklar gösteren birçok birim bulunur. Bu birimler halkla ilişkilerden eğitime, sosyal hizmetlerden imar faaliyetlerine dek pek çok alanda bankanın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri temin eder. Bunlar arasında, bankanın personel ihtiyacının karşılanması ve yetiştirilmesi, çalışanlara yönelik sosyal hizmetler, banka binalarının inşası ve mevcut binaların iyileştirilmesi ile bunların her türlü teknik donanımının sağlanması gibi faaliyetler bulunur.

Nitekim günümüzde bu denli karmaşıklaşmış ve çoğu zaman iç içe geçmiş görevler silsilesi içinde günümüz banka çalışanlarının pek çoğu, eski büro işçilerine has özel bir ayrıcalığı yitirmiştir. Bu ayrıcalık, Braverman'ın sözleriyle “işletmenin çalışmasına bir bütün olarak tanık olma ve bu çalışmanın kendi amaçlarına yönelik devinimi ve belirli bir andaki durumu hakkında fikir sahibi olma” ayrıcalığıdır. (Braverman, 2008: 292) Bununla birlikte teknoloji, “emeğin yerine geçme, yani, orta yönetim kadrosundaki emeğin yerine geçme aracı” olarak işlev görmektedir. (Meiksins, 2003: 185) Bu, bankacılık sektöründe geleneksel hiyerarşilerin yıkılması anlamına gelir. Bir diğer deyişle, bürokrasi piramidi yeniden tanımlanırken, yönetim orta kademelerinden kurtulmaktadır. “Bilgisayarlar onların işini yaptığı için ve bir zamanlar yaptıkları işin bir bölümü, oldukça düzenli bir şekilde, bilgisayar terminallerine bağlı alt düzeydeki çalışanlara emanet edildiği için” bu kadrodaki yöneticilere duyulan ihtiyaç azalmıştır. (Meiksins, 2003: 185) Böylece çalışanların işlevleri yeniden belirlenir, idari işler, veri işlemciliği ve satış işleri birbirinden ayrılırken, bilgi akışı hızlanmıştır.

Bu süreç birbiriyle iç içe ilerleyen bir dizi aşamanın ardından netlik kazanmıştır. Bunların ilki, ABD’de 1980’lerde yatırım danışmanlarının verimliliğini artırma amacıyla ev kredileri alanında uygulamaya sokulan, aylık ücret yerine komisyon karşılığı çalışan profesyonellerin kiralanmaya başlamasıdır. (Keltner ve Finegold, 1999: 53) Böylece zamanla, menajerlik ve teknik hizmetler gibi görevler giderek profesyonelleşirken, bu pozisyonların kurum içi atamalar yoluyla değil, gelecek vaat eden yeni mezunlar veya sektör dışından transfer edilen uzmanlarca doldurulması yaygınlık kazanmıştır. (Storey vd., 1999: 143) Kurumsal hiyerarşinin katmansızlaşmasında önemli bir adım olan bu uygulama ile firmalar “taşeronluk sisteminden faydalanarak bazı işlevlerin başka firmalarca ya da başka yerlerde yapılmasını sağlamak yoluyla şirket içindeki katmanlardan kurtulabilir. Şirket bir şişer, bir daralır, firma bir görevden bir diğerine hareket ettikçe çalışan sayısı artırılır ya da eksiltilir.” (Sennet, 2009: 40)

Bankalar ikinci olarak yapılan işleri belli bir ödeme aralığında toplama amacı güden ücret sözleşmelerini ortadan kaldırıp, her bir çalışanın performansının bireysel olarak ücretlendirmeye başlamıştır. Bu süreçte aynı işi gören çalışanlar, örneğin, en yoğun zamanda iş görenler, düzenli çalışanlar ve ticari işleri görenler gibi farklı kategorilerde

toplandı. (Keltner ve Finegold, 1999: 51–52) Böylece miktarı önceden belli ve aylık olarak ödenen maaşlar tarihe karıştı. Bununla birlikte çalışanların satış performansını artırmayı amaçlayan teşvik primi uygulaması yürürlüğe kondu. Önceleri başarılı çalışanlara verilen, örneğin bir televizyon seti gibi ödüller zamanla şube bazında da uygulanmaya başladı. Satış hedeflerini yakalayan şubeler ödüllendirilirken, kazanılan ikramiyeler personele dağıtması amacıyla şube yöneticisine gönderilmeye başlandı. (Keltner ve Finegold, 1999: 53)

Bankalar üçüncü olarak, yarı zamanlı ve güvencesiz çalışanların istihdamına ağırlık vermiştir. (Rasmussen ve Jackson, 1999: 108; Kitay, 1999: 77) Nitekim, yarı-zamanlı çalışanlar, tipik olarak maaş değil saat başı ücret karşılığı çalışmakla birlikte, sağlık sigortası, emeklilik güvencesi ve ücretli yıllık izin gibi olanaklardan istifade edememektedir. (Keltner ve Finegold, 1999: 45) Bunun nedeni, söz konusu çalışanların çok kısa süreli sözleşmelerle iş görmesidir. Böylece işveren sağlık ve emeklilik sigortası gibi primleri ödemekten kurtulmaktadır. Kısa vadeli sözleşmelerin tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise, Sennet’in ifadesiyle şudur: “kısa vadeli sözleşmelerle çalışan işçiler görevden göreve kolaylıkla hareket ettirilebilir, sözleşmeler firmanın değişen etkinliklerine uyacak şekilde değiştirilir. Ve firma, personelden sıyrılıp kurtularak ya da personel ekleyerek, hızla daralabilir ve genişleyebilir.” (Sennet, 2009: 40)

Son olarak, günümüz bankalarının yeni işçi alımını sınırladığı ve eski güvenceli çalışanlarını gönüllü veya gönülsüz, işten ayrılmaya zorladığı görülmektedir. (Leyshon ve Thrift, 1993: 233) Söz konusu süreç özel bankalarda hızla hayata geçirilirken, kamu bankalarında bir dizi yasal değişikliğe ihtiyaç duyulmuştur. Bu politikanın dolaysız sonucu, çalışanların gençleştirilmesidir. Nitekim Sennet’a göre, günümüzde bir çok şirket, yaşlı çalışanlarını “yolundaki bir engel, yavaşlatıcı unsur, enerji kaybı olarak görme eğilimindedir.” (Sennet, 2009: 69) Bu yüzden bankalar, kıdemli yaşlıların yerine gençleri istihdam etmeyi tercih etmektedir. Çünkü olası bir işten çıkarma durumunda, bu gençlere ödenecek tazminatlar çok daha düşük düzeydedir. Üstelik zamanın ruhuna uygun biçimde, halihazırdaki çalışanları yeniden hizmet içi eğitime tabi tutmak yerine, yeni işe giren gençlere verilecek eğitimlerin maliyeti daha düşüktür. Bununla birlikte, tecrübeli çalışanların herhangi bir zorluk veya baskıyla karşılaştıkları zaman direniş yolunu seçme olasılığı gençlere göre daha fazladır. Zira günümüzde gençler böylesi bir

durumda ya o işi terk etmeyi ya da zaten gelip geçici, kısa vadeli bir iş olarak gördüğü için, belli bir süreliğine sessiz kalmayı tercih edebilir. Dolayısıyla, genç bankacıların işe girme pratiklerini incelemek, günümüz bankalarındaki emek süreçleri hakkında kayda değer bilgiler vermektedir.

#### **4. 1. 5. Günümüz Bankalarında İşçi Seçimi**

Günümüzde genç çalışanlar için kuralları belli bir işe alma süreci yerine çok katmanlı bir işe alım prosedürü uygulanmaktadır. Saydam bir kariyer olanağının yokluğunda, işverenler “kazanan hepsini alır” anlayışına dayanarak adayları yarıştırmak, yoğun bir ön değerlendirme ve farklılaşan işçi seçimi tekniklerine güvenmektedir. (Grimshaw vd., 2002: 89) Sözelimi birçok bankada, çoğu birbirinin benzeri basit telefon görüşmeleri gerçekleştirecek müşteri temsilcilerinin işe alınma süreci şu şekilde gerçekleşmektedir: Öncelikle, işin koşulları ve bu işe uygun kişilik yapısı belirlenir. Uygun işe alım kanalları seçilir. Başvuru formları toplanıp değerlendirilir ve ardından aday görüşmeye davet edilir. Burada adaylar, deneme amaçlı telefon görüşmeleri gerçekleştirirler ve dolayısıyla müstakbel işverenlerine “rol yapma” yeteneklerini sergilerler. Ardından, farklı görüşmeciler tarafından gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlar uygulanır. Referanslar değerlendirilip kontrol edilir ve en sonunda, belirli bir deneme süreci geçirmek koşuluyla, işe alınırlar. (Thompson, Warhurst ve Callaghan, 2001: 935)

Bu süreçte, sınırlı bir ömre sahip, üyelerin sürekli değiştiği ve hiyerarşilerin bulanıklaştığı proje temelli ekipler, işçi seçiminin ufku genişletmiştir. “Bu sürekli değişen çevrede, firmalar ‘uygun bireyi’ üretmek için kişilikleri kalıba döker.” (Crowley vd, 2010: 425) Burada “doğru karaktere sahip olmak”, teknik yeterliliğin ötesine geçmiştir. Çünkü sadece doğru karaktere sahip bir işçi, kendi kendini disiplin altına alır, denetler ve sürekli değişen taleplere uygun yeni kalıplara sokabilir. (Crowley vd, 2010: 425) Dolayısıyla, bankalarda son derece rutin hizmet işlerinde bile, sosyal beceriler teknik ve profesyonel bilgilere kıyasla öncelikli bir konuma yükselmiştir. Nitekim, günümüzde hakim anlayış, “bizzat iş aramayı, iş başvurusunu da bir imaj etkinliği olarak” sunmakta ve “İnsan kaynakları bürolarının, kişisel gelişim el kitaplarının vb. telkin ettiği iş görüşmesi taktikleri, insanların etkili bir imajla kendini pazarlamasına”

odaklanmaktadır. (Bora, 2011: 63) Bankalar böylece, günümüzdeki pek çok firma gibi, bütün bu süreçlerin ardından gelen iş sözleşmesi ile yeni işe aldıkları çalışanlardan, “sınıf kimliklerinden, global toplumdaki konumlarından ve aidiyetlerinden” (Gorz, 2001: 56) kopmalarını talep etmektedir.<sup>32</sup>

Ertuğrul, 2007 yılında İktisat bölümünü bitirdikten sonra birçok işe başvurmuş. Şu anda bir bankada müşteri temsilcisi asistanı olarak çalışıyor. Anlatışı, Türkiye'nin seçkin üniversitelerinden mezun olan ve bir zamanlar fazla çaba sarf etmeden bir iş sahibi olmak ya da kısa yoldan çok para kazanmak için bankacılığı seçen gençlerin yerini, önemsiz bir pozisyon elde etmek için bile kişiliğinden ödün vermek zorunda kalan kuşakların aldığı gösteriyor:

“Seni niçin işe alalım, bizi buna ikna et sorusundan nefret ediyordum. İşte diplomam, yabancı dil yeterlilik belgem ve sertifikalarım. Sanki bankalarına memur değil, kızlarına koca alacaklar. Tamam, size en verimli şekilde çalışmayı, işimi doğru düzgün yapmayı vaat ediyorum. Muhasebe, istatistik ve hukuk konularında yıllardır bu işi yapan çoğu bankacıdan daha yetersiz olduğumu sanmıyorum. Hele onların yaptığı hataları gördükçe... On iki saate varan bir iş gününün sonunda bir de son anda gelen çıldırtıcı müşteri talepleri karşısında güler yüzlü olmam gerekiyor. Aslında ben işin teknik tarafını seviyorum, vasıflarım buna uygun ve elimden gelen de bu. Daha az ücretli fakat huzurla çalışabileceğim bir iş bulsam bir dakika durmam, basar giderim”.

Ertuğrul'un umutsuzluğunun ardında yatan en önemli gerekçe, söz konusu durumun süreklilik kazandığı konusundaki inancıydı. Bir diğer ifadeyle, zaman içinde durumunun düzeleceğine dair umudunu yitirmişti. Zira günümüzde bankalar, yeni işe alınan çalışanların, bir dizi bankacılık işlevini yerine getirip, belli bir tecrübeye sahip olduktan sonra idari görevlere geldiği geleneksel ilerleme merdivenini ortadan kaldırmıştır. (Keltner ve Finegold, 1999: 45-46; Storey vd., 1999: 143) Dolayısıyla işe alımlar ağırlıklı olarak, örneğin tele-satış veya veri işlemciliği gibi kimi spesifik görevler temelinde gerçekleştirilmektedir. (Storey vd., 1999: 143) Örneğin, işe alım prosedürleri, bilgi işlem, standart büro işleri, kurumsal ve ticari bankacılık ve şube bankacılığının her biri için farklı hale gelmiştir. (Austrin, 1991: 202-203)

<sup>32</sup> Örneğin, İngiltere'de pek çok şirket, iş sözleşmesinde tüm işçilerden, “grev yapmama ve şirket sendikası dışında başka bir sendikaya üye olmama taahhüdünde bulunmalarını talep ediyorlar ve bu taahhüde uymamanın cezası ise işten atılma oluyor.” (Gorz, 2001: 56)



Bununla birlikte pek çok bakımdan, eğitimle istihdam arasındaki bağ da zayıflamıştır. Son yıllarda büyük ticari bankalar ön ofis (front office) pozisyonları için artan miktarda kolej mezunu istihdam etmeye başlamıştır. Günümüzde bu bankaların kiminde söz konusu oran, başlangıç düzeyindeki yarı-zamanlı pozisyonlar için tüm işe alınanların yüzde 60'ına ulaşmıştır. (Keltner ve Finegold, 1999: 38) Bu politikanın ardında, şubelerde yüksek vasıflı çalışanları istihdam etme ihtiyacı değil, işgücünün esnekliğini artırma ihtiyacı yatmaktadır. Ne de olsa, “Ekonomi makinesi, giderek daralan bir seçkin grubu üzerinden karlı ve verimli bir şekilde işlemeyi başarabilir.” (Sennet, 2009: 64)

Dolayısıyla bankaların işe alım pratiklerinde yaşanan değişimler, en alt düzeydeki düşük vasıflı asistan ve veri işlemcilerinin sayısının muazzam ölçüde artmasına yol açarken, bu kesimlerle yönetici pozisyonlar arasındaki vasıf, sorumluluk ve ücret farklarını tarihte görülmemiş ölçüde yükseltmiştir. (Grimshaw vd., 2002: 96) Geleneksel işbölümünün yıkılmasıyla, banka çalışanları gördükleri işler bakımından birbirine yaklaşırsa da aralarında daha önceleri varolmayan yeni ayrımlar ortaya çıkmıştır: yarı zamanlılara karşı tam zamanlı çalışanlar, bordrolulara karşı sözleşmeliler ve işyerinde çalışanlara karşı sahada iş görenler gibi ayrımlardır bunlar. (Greenbaum, 1998: 138)

Nitekim Türkiye'nin en büyük bankalarından birinin 2012 yılında açtığı sınava başvuran yaklaşık 500 bin adayın yüzde 70'i, lise ve iki yıllık yüksekokul mezunlarına yönelik “banko asistanı” pozisyonu için başvuruda bulunmuştur. (Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası [BANK-SEN], 2012). Bununla birlikte, günümüz bankalarında işçi seçimi, profesyonellerin ve menajerlerin istihdamında da belirleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Crowley vd.'nin ifadesiyle, bu profesyonellerin görevleri de, “Taylor'un kol işçileri için öngördüğü şekilde kolayca standartlaşma, parçalanma ve takdir hakkının ortadan kaldırılmasıyla bağdaştırılamasa dahi, profesyonel/menajer üretkenliği işçi seçiminin baskısına artan miktarda tabi olmaktadır.” (Crowley vd, 2010: 424) Firmalar, bu pozisyonlardaki çalışanları buldukları pozisyonların, sahip oldukları vasıflarının değerinden çok bu vasıfları firma için kullanma başarılarına bağlı olduğunu düşünmeye teşvik etmektedir. Aksi halde piyasadan daha vasıflı çalışanlar onların yerine işe alınacaktır. (Crowley vd, 2010: 425)

Bankacılık sektöründe uzun yıllardır çalışan ve bunun büyük kısmını üst düzey yönetici pozisyonunda geçiren Altan bu baskıyı şu şekilde ifade ediyor:

“Sürekli kıyaslanıyorsun. Bankadaki diğer yöneticilerle, diğer bankalarda seninle aynı konumda olanlarla, yurtdışındaki bankalarda çalışanlarla. Bak diyorlar, filanca bir ayda şu kadar para yapmış. Başarının ölçüsü de bu: para yapmak. Bir süre sonra sen kendin yetersiz olduğunu düşünüyorsun. Düşündürüyorlar adama çünkü.”

Sonuç olarak, Türkiye’de bankacılığın büyük bir atılım içine girdiği 1980’li yıllarda saygın bir okuldan mezun olmak ve yabancı dil bilmek gibi meziyetlerin bankacılık kariyerinde ilerlemenin anahtarı olduğu günler geride kalırken, bankacılık sektörü bu gençlerin büyük kısmını diplomanın pek bir anlam ifade etmediği gişe memurluğu ve pazarlamacılık gibi pozisyonlarda istihdam etmektedir. Sennet’a göre bunun en önemli gerekçesi, günümüz eğitim sisteminin büyük sayıda istihdam edilemez eğitilmiş genç, en azından eğitim gördüğü alanda istihdam edilemez genç yaratmasıdır. Oysa ona göre, günümüz toplumunun ihtiyaç duyduğu eğitilmiş insan sayısı nispeten azdır, “özellikle yüksek finans, ileri teknoloji ve hizmetlerin en gelişmiş alanlarında.” (Sennet, 2009: 64) Dolayısıyla, bu çalışmanın bir sonraki kısmında bankacılıkta vasıfların ne şekilde değerlendirildiği üzerinde durulacaktır. Böylece bankalardaki emek gücünün vasıflar temelinde değersizleşip değersizleşmediği sorusuna cevap aranacaktır.

## 4. 2. BANKA ÇALIŞANININ VASIFLARI

### 4. 2. 1. Mevzuat Versus Teknoloji

Yeni teknolojiler bankalara hızla nüfuz ederken, Taylorist işbölümü temelinde yapılanmış emek sürecinin yerini bütünleşmiş, doyurucu bir çalışmaya bırakacağına dair güçlü bir inanç söz konusuydu. Zira teknoloji, işin zenginleştirilmesi pratiklerine, farklı görevler arasında rotasyona ve sınırları net olarak çizilmemiş görevlerin yerine getirilmesine imkan tanımakta ve bu durum klasik Taylorist döngüyü kırma potansiyeli taşımaktaydı. (Rasmussen ve Jackson, 1999: 110) Müşteri temsilcilerinin ağırlıklı olarak telefon vasıtasıyla gördüğü iş, bu yüksek vasıflı, inisiyatif kullanılabilen ve bankaya verimliliği artırma fırsatı veren işlerin en gözde örneklerinden birisiydi. Nitekim ABD’de bu kesim üzerinde çalışmalar yürüten Greenbaum, her bir temsilcinin

bankacılıktaki yeni düzenlemelerin bilgisine sahip olduğunu, güncel değişikliklere göre bu bilgileri güncellediğini ve farklı bilgisayar uygulamalarını kullanabilen çok yönlü çalışanlar olduğunu ileri sürmektedir. (Greenbaum, 1996: 230) Ona göre, büyük kısmı hayli yüksek düzeyde formel eğitime sahip bu temsilciler, bir bilgisayar ekranı ve bir telefonun önünde oturup, arayanların ihtiyaçlarını hızla teşhis ederek, önlerinden akıp giden ekranda büyük bir çeşitlilik gösteren problemleri kısa bir zaman diliminde çözebilecek yetenektedir. (Greenbaum, 1996: 230)

Oysa Braverman, kapitalist üretim tarzının gelişmesiyle birlikte, vasıf kavramının kendisinin de emeğin değersizleşmesi paralelinde değersizleştiğini öne sürmekteydi. (Braverman, 2008: 401-402) Yine de *Emek ve Tekelci Sermaye*'de vasıf kavramının formel bir tanımını sunmaktan kaçınmıştır. Zira Braverman'ın esas problemi, teknolojik gelişmenin işçileri daha vasıflı ve bilgili kılacağını öne süren “yeni işçi sınıfı”<sup>33</sup> tezine karşı, bu sınıfa has mesleklerin de tıpkı bir fabrikadaki gibi rutinleşmekte, parçalanmakta ve dolayısıyla değersizleşmekte olduğunu ortaya koymaktır. Dolayısıyla vasıf kavramını kendi tarihselliği içinde ele almıştır. Sözcüğün bu kullanımı, kimi mesleklerin farklı toplumsal süreçlerde daha vasıflı (dolayısıyla daha kazançlı ve prestijli) görülebileceğini vurgulayan “sosyal inşacı” bir yaklaşıma denk düşmektedir. (Blayton ve Jenkins, 2007: 196) Bu yüzden banka çalışanlarının vasıflarına dair bir değerlendirmenin, otomasyon öncesi banka çalışanlarıyla yüksek teknolojiye hakim yeni çalışanlar arasındaki farklılıkların ortaya konulmasıyla başlaması yerinde olacaktır.

Türkiye’de yeni teknolojilerin devreye girmesinden önceki yıllarda bir banka memuru için vasıflı çalışmanın anlamı, mesleğini bir zanaatkar inceliğiyle yerine getirmektir. Sektöre 1980 öncesinde geleneksel yöntemlerle iş gören bir bankada adım atan Handan, o dönemde bir bankacının sahip olması gereken vasıfları şöyle dile getiriyor:

“Mevzuat çok ağırdı. Resmi Gazeteyi takip etmek gerekiyordu. Resmi gazetenin dili tamamen farklı bir dil, öğrenmen gerek. Artı, bütün muhasebe işlemlerini bilmek zorundaydık. Bütün o kar zarar hesaplarını ve

<sup>33</sup> Bkz. Kerr vd., 1960; Blauner, 1964; Bell, 1974. Bu yaklaşım *Emek ve Tekelci Sermaye*'nin yayımlanmasının ardından gelen birkaç on yıl boyunca dünya ölçeğinde hakimiyet kurmuştur. Bu tezin savunucuları “bilgi toplumu” olarak adlandırılan yeni bir toplumun doğuşundan söz etmekte, geleneksel kapitalizmin koyduğu engellerin aşıldığını iddia etmekte ve işçilerinin potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarabildiği bir özgürlük alanının doğuşunu müjdelemektedirler. (Örn. Hirschhorn, 1984; Piore ve Sabel, 1984; Zuboff, 1988; Urry, 1995)

iptallerini bilmek zorundaydık ezbere. Kambiyo muhasebesinde ihracat ithalat muhasebesi de vardı. Artı kambiyonun kendine özgü işlemleri vardı. Mesela döviz tevdiat hesapları<sup>34</sup> vardı. Çevrilebilir mevzuat hesapları vardı. Yani hem hesap açıp hesap kapama, hem de faiz hesaplanması işlerini yapardık. Sonra şimdi çok yabancı gelen seyahat çekleri vardı, travellers çek. Kredi kartı yoktu. Bu çeklerle yurtdışına gidilirdi. Nakit para yerine o çeki taşıyorsun. Pasaportunu ibra edip alıyordun bankadan para karşılığı. Nakit para taşıma külfetinden kurtarıyordu insanları. Bu işlemler karmaşık işlemlerdi. Ama bunu bu hale getiren de devletti yani. Bürokrasi, ithal ikame politikalar. Dergi aboneliği bile çok büyük problemdi. National Geographic'e abone olmaktan bahsetmiyorum yani. Adam doktor mesela, takip edecek literatürü. Mimar mesela, kendi mesleki dergisine abone olacak. Mesela yurtdışına çıktın, dönüşte hemen döviz tevdiat hesabı açtırıyorsun ve o hesaptan abonelik elde edebiliyorsun. Dergiyi almak için defalarca bankaya gidip geliyorsun. Biz de günlerce bu işle uğraşmak zorunda kalıyorduk.”

Günümüz teknolojisinin bankacıları bütün bu külfetlerden kurtarmış olduğu gerçeği yadsınamaz. Üstelik prensipte her banka çalışanının bu bilgilere ulaşması mümkün olduğundan, teknolojinin işçinin vasıflarını artırarak daha önce yapamadığı işleri yapmasını ve giderek karmaşıklaşan bilgisayarlar üzerinde denetimi ele geçirmesini sağladığından söz edilebilir. (Meiksins, 2003: 184) Ne var ki Türkiye’de, mevzuat bilgisinden ziyade teknolojiye hakimiyetiyle öne çıkan bir sonraki bankacılar kuşağı, uzunca bir müddet eski çalışanların mesleki bilgisine muhtaç olmuştur.

“Şimdi pek çok iş temel niteliklerini bilmek kaydıyla, üç beş menü kullanarak halledilebiliyor. Otomasyon süreci başladığında, ben hala çalışıyordum. O dönemde bankaya pek çok üniversite mezunu, bilgisayar kullanabilen personel alınmıştı. Fakat otomasyon sistemi her derde deva değil. İşin mantığını da bilmen lazım. Bu yeni gelen arkadaşlar bilgisayarda işlemi yürütebiliyordu fakat bir sıkıntı çıktığında, işlemi iptal etmen gerekirse tıkanıp kalıyorlardı. Şöyle oluyordu: Diyelim ki bir talep var, birisi geldi sana, ben döviz almak istiyorum dedi. Hem Türk lirası hem döviz bazında karşılaştırmalar yapıyorsun ve üste komisyon alıyorsun. Bu işlemin iptali zordur. O zaman otomasyon bu iptal işlemini sağlayamıyordu ve kilitlenip kalıyorlardı. Ters işlemlerde birebir geri dönmesi lazımdı. Bu da mevzuat bilgisi gerektiriyordu.” (Handan)

Açıktır ki, Handan’ın sözünü ettiği vasıfları edinmenin yolu formel eğitimden değil işbaşında eğitimden geçmektedir. Oysa günümüzde pek çok ülkede hizmet içi eğitimler başlangıç düzeyinde genellikle bir haftaya kadar süren temel bankacılık bilgilerinin

<sup>34</sup> Döviz tevdiat hesapları, yabancı para (döviz) cinsinden bankalarda açılan vadesiz ve vadeli mevduat hesaplarıdır.

aktarıldığı kurslarla sınırlanmış, sonraki eğitimlerin odağına ise, bankacılığa dair konulardan ziyade pazarlama taktikleri alınmıştır. (Rasmussen ve Jackson, 1999: 110-111)

Nitekim Braverman 1974 yılında vasfın ölçüldüğü cetvelin gitgide kısaldığından söz etmekteydi. Ona göre çağdaş bir işçi, “işinin birkaç günlük ya da haftalık eğitim gerektirmesi halinde bir ‘vasfa’ sahip sayılmakta; birkaç aylık eğitim alışılmadık ölçüde talep edici bir eğitim olarak görülmekte ve örneğin bilgisayar programcılığı gibi altı ay ya da bir yıllık eğitim dönemini gerektiren işler bir huşu patlamasına neden olmaktadır. (Braverman, 2008: 401-402)

Şimdi tabletleri, bilgisayarı, cep telefonunu hızlı kullanmak önemli. Çalışanların çoğunun işin içeriğine dair bir şey bildikleri yok. Tır şoförüne döviz satmak nasıl bir şeydir biliyorlar mı? Ya da mesela yurtdışından gelip podyuma çıkan bir mankene döviz sayısı? Mantığını kurmak karmaşık işlerdir.” (Ufuk)

Dolayısıyla günümüzde hizmet içi eğitimlerin süresi kısaldıkça, pek çok bankacının mesleki vasıflarının değersizleştiğini söylemek mümkündür. Sözgelimi, bankacılıkta yeni teknolojilerin ilk uygulandığı ülkelerden birisi olan ABD’de, ticari bankalarda şube düzeyinde eğitimler şu şekilde gerçekleşmektedir: Bir gişe çalışanın eğitim süresi beş ile on gün arası olup, başlangıç eğitiminde ele alınan konular, gişecinin görevleri, temel ürün bilgisi ve hizmet verirken gözetilecek prosedürlerdir. İlerleyen süreçte ise, satış ve iletişim becerisi, yeni hesaplar ve ürün bilgisi gibi konular işlenmektedir. Yeni hesaplar biriminde süre iki veya üç güne dek düşerken, başlangıç eğitiminin konusu bankaya has ürün ve prosedürlerle tanışmaktan ibarettir. Bundan sonraki eğitim konuları, ileri düzeyde yeni hesaplar ile satış ve bilgisayar becerisidir. Krediler birimi, beş gün süren bankaya has ürün ve prosedürlerle tanışma eğitimiyle mesleğe adım atarken, daha sonra alacağı eğitimler ileri düzey krediler ve bilgisayar becerisi üzerinedir. Yöneticiler ise bir ile iki gün arasındaki bir oryantasyon ve denetçilik becerisi eğitiminin ardından iletişim ve liderlik becerisi eğitimleri almaktadır. (Keltner ve Finegold, 1999: 48)

Böylesi kısa dönemli bir zaman algısı, Sennet’in ifadesiyle, işin karakterini tamamıyla değiştirmiştir: “Tam zamanlı olsa bile, genç orta sınıf üniversite mezunlarının iş yaşamı boyunca on iki kere işveren ve en azından üç defa da “temel yeteneklerini” değiştirmesi, olası senaryolardandır. Kırk yaşına kadar yararlandığı yetenekleri artık okulda

öğrendikleri değildir.” (Sennet, 2012: 199) Bu süreçte bankaların sınırlı sayıda da olsa halen ihtiyaç duyduğu yüksek vasıflı çalışanlar, ağırlıklı olarak diğer finans kurumlarından transfer yoluyla devşirilmeye başlanmıştır. Zira Mandel’in deyişiyle, “Sermayenin ihtiyacı yüksek nitelikli entelektüel işçi değildir. Sermaye, üretim ya da dolaşım sürecinde yerine getirilecek özgül görevlere ve özgül niteliklere sahip, artan fakat sınırlı miktarda entelektüel işçiye gerek duyar.” (Mandel, 2008b: 348) Bu durumda mesleğini bir zanaatkar edasıyla icra eden bankacıların tarihe karıştığını ileri sürmek hatalı bir yaklaşım olmayacaktır. Hayli yüksek puanla girilen bir üniversiteden mezun olduktan sonra bankacılık okulunda eğitim gören, üzerine yüksek lisansını tamamlayan Dilek eski bankacıların mesleki anlamda daha yetkin olduğu kanısında:

“Eskiler mevzuata tamamen hakimdi. Bir de yapılacak iş daha saftı. Mesela kredi verilecek mevzuat nedir, ona göre yapılır, kredi verilir ve takip edilir. Yani hiç daha böyle ona şey yapıyım, yani işi nasıl daha süsleyebilirim, edebilirim gibi şeylerden bağımsızdı. Ama şimdi bir iş yapıyorsanız eğer, ne şekilde daha çok göz boyayabilirim, nasıl kendimi gösterebilirim... Yani mutlaka onun iş yapmasından çok, yaptığı iş nasıl amiri tarafından daha çok takdir görebilir, ne şekilde takdir edilebilir düzeyi ağır basıyor. Mesela şu anda şubelerde de kişisel performanslar geldiği için kimse şey düşünmüyor, yani ben bu işi yapıyım, kredimi veriyim değil de nasıl daha çok kredi verebilirim, rakamı nasıl artırabilirim, nasıl kendimi rakamlarla gösterebilirim. Çünkü bir değerlendirme anında ‘kaç kredi verdin?’ diye soruyorlar. ‘Sen bunu doğru yaptın mı, mevzuata uygun yaptın mı’ diye bir şey yok. Sadece kaç verdin? Diyelim ki ben on verdim ama onunun da bir dolu eksikliği var... Yani şimdi on kredinin onu da batsın hiç önemli değil. Yani bence işin yapılması artık boyut değiştirdi. Yani işi layıkıyla yapmak değil, daha fazla daha hızla yapmak önem kazandı”

Türkiye’de bu sürecin başlangıcı, ekonominin dışa açıldığı 1980’li yıllara dek uzanmaktadır. Nitekim 1980’li yılların ilk yarısında, banka içi eğitim programları “temel eğitim, yetiştirme ve geliştirme eğitimleri” başlıkları altında daha çok klasik bankacılık faaliyetlerine yönelik uygulanırken, ikinci yarısında “pazarlama, mali tahlil, üst düzey istihbarat” gibi programlara ağırlık verilmiştir. 1990’lı yılların başında ağırlık, kambiyo eğitimini, menkul kıymetler, yatırım hesabı ve mekanizasyon gibi konularda verilen eğitimlerdedir. 2000’li yıllara doğru ise, fon yönetimi, menkul kıymetler, uluslararası bankacılık ve finansman teknikleri, bankacılıkta kar planlaması, kredi risk analizi, uluslararası ticari düzenlemeler ve uygulamalar, müzakere becerileri ve satıcılık becerileri gibi yöneticilere yönelik eğitimler ön plana çıkmıştır. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 557-558)

Eğitim programlarının içeriğindeki değişimler, banka çalışanlarının emek yoğunluğunu son derece artırmıştır. Sözgelimi, altı yıldır özel bir bankada alışan Tacı, İnsan Kaynakları biriminin yönetime sunduğu “Eğitim İhtiyaç Analizi” sonucu katılmaları gereken eğitim programlarını şöyle değerlendiriyor:

“Doğrudan bankacılıkla ilgili eğitimler benim için faydalı eğitimler. Zaten bu eğitimler olmasa bile piyasayı takip etmek, yeni gelişmeleri takip etmek bu işin özünde var. Fakat eğitim programımızda mesleki eğitimin dışında şunlar var mesela: satış teknikleri, pazarlama, iletişim becerileri, kişisel gelişim konulu eğitimler, yönetim becerileri ve kurum kùltürü eğitimi. Çoğu tencere tava pazarlamacılarına verilen eğitimlerin aynısı neredeyse. Bu eğitimleri bir an önce tamamlamak gerekiyor. Mesleki anlamda yetkinleşmek istesen, mesai saatleri dışında yeni eğitimler alabileceğimiz söyleniyor. Işınlanma teknolojisini kullanmaya başladığım gün hepsine birden yetişebileceğim. şimdi esasen bunun üzerinde çalışıyorum”.

#### 4. 2. 2. Yükselen Değer: Satış Becerileri

Bir bankacının sahip olması gereken vasıflar mesleki yetkinliğin ötesine geerirken, bir zamanlar banka çalışanlarının emeğinin değersizleşmesinin önündeki en hayati engellerden birisi olan müşteri ilişkileri yeni bir boyut kazanmıştır. Zira bankalarda müşteri ilişkileri belli bir işlemin yerine getirilmesinden ziyade, bir satış fırsatı olarak görölmeye başlanmıştır. Bu süreçte çalışanlar, çapraz satış fırsatlarını kullanmaları ve böylece bir dizi bankacılık ürünü<sup>35</sup> aynı anda pazarlamaları amacıyla türlü müşteri profilleri hakkında bilgilendirilmiştir. (Baethge, Kitay ve Regalia, 1999-12) Standart

<sup>35</sup> Günümüzde bu ürün yelpazesi son derece çeşitlenmiştir. Örneğin, Türkiye’de HSBC Bank’ın ürün yelpazesi, bireysel bankacılık, kurumsal bankacılık, hazine ve sermaye piyasaları ile özel bankacılık alanlarını kapsamaktadır. Bu ürünler, söz konusu alanlara göre şu şekildedir: Bireysel bankacılıkta: Banka Kartı, Kredi Kartları, Mevduat Ürünleri, Bireysel Krediler, Ödeme ve Tahsilatlar, HSBC Premier, HSBC Advance, Finansal Planlama, Sigorta Ürünleri ve Birikim Yönetimi Ürünleri; Kurumsal Bankacılıkta: Krediler, Dış Ticaret Finansmanı, Yapılandırılmış Finansman, Proje ve İhracat Finansmanı, Sendikasyonlar, Bono, Kurumsal Finansman Hizmetleri, Saklama Hizmetleri, Nakit Yönetimi, Sigorta Ürünleri Mevduat ve Yatırım Ürünleri, Risk Yönetimi, Üye İşyeri Hizmetleri ve Ticari Kartlar. Yatırım Bankacılığında: Krediler, Dış Ticaret Finansmanı, Yapılandırılmış Finansman, Proje ve İhracat Finansmanı, Sendikasyonlar, Bono, Küresel Finansman Hizmetleri, Saklama Hizmetleri, Nakit Yönetimi, Mevduat ve Yatırım Ürünleri, Risk Yönetimi, Üye İşyeri Hizmetleri. Hazine ve Sermaye Piyasaları alanında: Hazine Bonusu ve Tahviller, Eurobond, Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası, Türev Ürünler, Spot ve Vadeli Döviz İşlemleri, Tüm Sabit Getirili Menkul Değerler, Altın İşlemleri, Futures ve Opsiyon Kontratları, Diğer Türev Ürünleri, Para Piyasaları Ürünleri, Hisse Senedi İşlemleri, HSBC Yatırım Ürünleri;ve son olarak, Özel Bankacılıkta: Banka Kartı, Mevduat Ürünleri, Bireysel Krediler, Finansal Planlama, Birikim Yönetimi Ürünleri ve HSBC Private Bank. (HSBC<sub>2</sub> t.y.)

hizmet ürünlerini aynı paket içine sokuşturmak anlamına gelen bu strateji, fiyat rekabeti ve ilişki yönetimi stratejilerini bir araya getirmektedir. (Keltner ve Finegold, 1999: 42-43) Bu süreçte uzman danışmanlar çalışanlara farklı çevrelerdeki farklı müşteri profilleri ve buna uygun davranış modelleri konulu eğitimler vermektedir. (Storey vd., 1999: 134-135) Yönetimin kaliteli hizmet tanımı gayet basittir: müşteri geri döndüğü ve firmayı yakınlarına tavsiye ettiği takdirde kaliteli bir hizmet almış demektir. Dolayısıyla, “müşteriyle iletişim içinde hizmet veren çalışanların, müşterilerin olası arzularına karşılık nokta atışıyla cevap vermesi, onları mutlu kılacak incelikli yargılarda bulunması gereklidir.” (Fuller ve Smith, 1991: 2)

Hochschild, böylesi bir hizmeti “duygulanımsal emek” (emotional labor) olarak adlandırır. Ona göre, bu emeğin tüm sektörlerde ortak olan üç özelliği vardır: “İlk olarak, insanlarla yüz yüze veya ses sese teması gerektirir. İkinci olarak, işçinin insanlarda örneğin, minnettarlık veya korku gibi duygusal bir ruh hali yaratmasını gerektirir. Üçüncü olarak, işverene, eğitim veya gözetim yoluyla çalışanın duygulanımsal faaliyetleri icrasını denetleme imkanı verir.” (Hochschild, 2003: 147) Bu yüzden, banka çalışanının müşterinin duygularına hitap edecek bir tarz geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü bir müşteri için hizmetin kalitesi çalışanın cana yakınlığı ile ölçülürken, bir diğeri için veya farklı bir zamanda aynı müşteri için, hizmetin hızı olabilir. Bir müşteri için yeterli düzeyde bilgi paylaşımı veya sadece sohbet iken, bir diğeri için işini istekle görmek veya saygılı bir çalışanla karşılaşmakla ölçülebilir. (Fuller ve Smith, 1991: 2)

Müşterilerin arzularına nokta atışıyla verilen cevaplarla açığa çıkan kaliteli hizmet anlayışı, çoğu zaman bankaların etkin ve verimli çalışma anlayışıyla çelişmektedir. Zira çoğu bankacı için Hochschild’in bahsettiği türden duygulara hitap etmenin yolu, bir dizi operasyonel sorumluluğun yükünden özgürleşmekten geçmektedir. Ne var ki bankalarda etkinlik, belli bir sonucu mümkün olan en az sayıda personel vasıtasıyla elde etmek anlamını taşıırken, verimlilik mümkün olan en az sayıda personelin mümkün olan en fazla işi görmesine karşılık gelmektedir. Bu her iki metotta aynı amaca yöneliktir: Maliyetleri düşürerek karlılığı artırmak. Çalışmanın tek amacı karlılık olunca, kısa vadeli ve sonuca yönelik bir emek gücü ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, emek süreci



sürekli dikkat ve yoğun zihinsel konsantrasyon gerektiren işleri kapsayan yüksek vasıflı çalışanlar, müşteri ilişkilerinde bir dizi problemle karşılaşmaktadır:

“Ben mesela pazarlama sorumlusu gibi bir şeyim. Pazarlama yükümlülüğüm var ama operasyon yükümlülüğüm yok gibi görünüyor yeni organizasyon şemasında. Ama şubede işler öyle işlemediği için ben hepsini de yapıyorum. Operasyon, kayıtları girmek, arka planda yapılması gereken işleri yapmak gibi şeyler. Ama işler yetişsin diye yapmak zorunda kalıyoruz. Bizim bankada ayrı bir operasyon merkezi var ama gene de yapıyorum. Diyor ki genel müdürlüğüm bana, ‘bu işleri merkeze gönder.’ Ama ben gündelik hayatımdaki sıkıntılardan dolayı göndermiyorum. Nasıl anlatayım, şimdi ben bir müşteriye kredi vermek için internet bankacılığı ve otomatik ödeme talimatı tanımlamak zorundayım. Bana diyor ki genel müdürlük, ‘bunları merkezi operasyona gönder sen vaktini bunlarla harcama’ diyor. Ama ben bunların hepsini sisteme kendim giriyorum. Çünkü bir müşteri oraya geldiğinde, bana kredi için başvurduğunda işlemlerini bitirip göndermek istiyorum. Merkeze giderse bu işlemler için en az yarım saat, hatta bir saat beklemek gerekiyor. Yarım saatte cevap gelecek, orada yapılan işlemleri ben tekrardan kontrol edeceğim. Bu sırada müşteriyi orada oturtmam, diğer müşterileri de bekletmem gerekiyor. O riski almak istemediğim için hepsini kendim yapıyorum. Eğer müşteri yoğunluğu az bir şubedeysen şunu yapabilirsin, ‘tamam işlemlerini yapayım, tamam belgelerini aldım ben sana haber vereceğim, sen şu saatte gel, işlemleri tamamlayacağım o sürede’ diyebilirsin. Ama benimki gibi şubelerde şöyle bir sıkıntı var, şube sürekli kalabalık. Başka şeyler için bekleyen birçok müşteri varken ben orada zamanı yönetemiyorum o yüzden bir an önce müşterinin işini halledip onu göndermeye çalışıyorum. Merkezden yanıt gelene kadar müşteriyi bekletsem de o sırada boş oturma olasılığım da yok aslında. Müşteriler sürekli gelip bir şeyler soruyorlar çünkü.” (Arzu)

Arzu’nun örneğinde görüleceği üzere, kendi vasıf düzeyini üniversite düzeyinde bir öğrenimin yanı sıra, teknolojik gelişmeler, piyasa ve sektör bilgileri gibi konulara hakimiyetiyle değerlendiren bir bankacı için, bunlara ek olarak rutin işlemleri yapmak, talimatları okumak, anlamak ve uygulamak, kayıt tutmak ya da bunun gibi lise ya da daha alt düzeyde bir öğrenimi gerektiren işleri görmek çalışmasının değersizleşmesi anlamına gelir. Orta düzey bir yönetici konumundaki Nihal bu süreci şöyle anlatıyor:

“Şu anki pozisyonum için konuşuyorum. Mesela yönetmenler eskiden sadece onaycıydı. Kredileri onaylar, operasyonel işlem yapmazlardı. Mesela ben hiç sigorta poliçesi düzenlememiştim. Hiçbir evrakı alıp sisteme girmemiştim. Bu konuda bir fiyatlama yapmamıştım. Önceden hazırlanmış dosya önüme gelir, ben de onaylardım. Şu an bunların hepsini fiilen yapıyorum. Sigortacılıktan anlamam ama deprem sigortası, konut sigortası yapıyorum falan filan. Hani yöneticilikle ilgili bir arzum

olduğundan söylemiyorum ama on beş yıllık bankacıyım ve bu noktada artık işleri yapmak değil de yönlendirmek olmalı işim. Hani böyle bir onaylamayı tercih edecek pozisyundayken, bir yerden sonra o işlerin içine fiilen girmek zorunda kaldım. Yani benden beklenen şu, hem o basit işleri yapacağım hem de yönetsel anlamda bazı şeyler yapacağım”

Üstelik kimi zaman çalışanlar tarafından kendi vasıflarıyla bağdaşmadığı düşünülen işler, emek sürecinin büyük kısmına hakim olmaktadır. Böylece, yüksek vasıflar, Mandel’in deyimiyle, işverenlerin “becerilerin üretimini sermayenin değer kazanmasının gereksinimlerine tabi kılma girişimi ile çatışmaya girmektedir.” (Mandel, 2008b: 348) Zira işverenler vasıf kavramını, çalışanların tavırlarını da içerecek biçimde hayli geniş bir anlamda kullanmaktadır. (Hampson ve Junor, 2010: 527) Söz konusu çatışmayı Dilek şöyle ifade ediyor:

“Kesinlikle çok daha eğitimsiz bir çalışan da aynı işi yapabilir. Mesela ben bankacılık okulu mezunuyum. Onun yanında master yaptım. Benim yanımda başka bir kişi, karşılaştıracak olursak, diyelim ki, onunla konuşuyor, bununla tanışıyor, oraya giriyor, buradan çıkıyor... İş doğru yapmasına gerek yok zaten. Dediğim gibi, çok fazla kişiyle konuşuyor, çok fazla satış yapıyor... Satış zaten anahtar kelime şu anda. O çok daha fazla beğenilen, istenilen ve olması arzu edilen, örnek gösterilen eleman oluyor. Benim o kadar okumama etmeme hiç gerek yokmuş. Çünkü zaten o bankacılık okulunda gördüğümüz şeylerin hiçbirisini işimizde kullanmıyoruz. Mesela deseniz ki, şu kredinin şu şekilde verilmesi gerekir, bunu böyle gördüm ben, şu şu kriterlere göre... Böyle bir şey yok. Ver gitsin.”

Sennet’e bakılırsa, Dilek’in çatışmaya girdiği vasıf anlayışının, sözgelimi Aristoteles’in *techne*, “yani bir şeyin olmasını sağlayan ya da onu daha iyi yapan şey” ya da İbn-i Haldun’un “zanaatkarın özel uzmanlık alanı” olarak gördüğü şeyle bir ilgisi yoktur. Zira yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi, işverenlerin gündelik hayatta “vasıf” addettiği pek çok özellik, ona göre sadece, “insanların kokteyl sohbetlerinde başarılı olmalarını ya da ihtiyacınız olmayan şeyleri size satmada becerikli olmalarını tavsiye eden” bir tür sosyal beceriden ibarettir. (Sennet, 2012: 17) Sonuç olarak, günümüzde pek çok banka çalışanından emek sürecinde farklı becerileri birbirine eklemlenmesi istenmektedir. Böylece işveren ve menajerler işgücü piyasasında birbirinden farklı birçok işi yerine getiren çok fonksiyonlu işçilerin çoğalmasının kendilerine tanıdığı avantajlardan istifade etmektedir. Bu eklemlenme, insanlar, bilgi ve teknolojiyle çok yönlü etkileşimleri içermektedir. (Hampson, Junor ve Barnes 2009: 46-47) Ne var ki sosyal

becerilere duyulan hayranlık, Türkiye’de bankacılık sektöründe vasıflı emek gücünün sistematik biçimde küçümsenmesine yol açmaktadır.

#### 4. 2. 3. Yeni Teknolojiler Vasıflı Çalışmayı Destekliyor mu?

Bankacılık, teknolojik yeniliklerin hızla uygulamaya sokulduğu sektörlerden biridir. Dolayısıyla bilişsel işlemleri yürüten bankacılar kimi zaman 21. yüzyıl ücretlisinin bir arketipi olarak düşünülür. (Örn. Zuboff, 1988) Buna göre bilgisayar sistemleri “vasıflı” çalışmayı desteklemek üzere üretilmekte ve uygulamaya sokulmaktadır. Doğrusu, bilgisayar yazılımları ve ağ teknolojisi yönetime vasıf ve çalışma koşullarını değiştirmek konusunda büyük bir esneklik vermiştir. Fakat bilgisayar sistemleri aynı zamanda “hem vasıflı hem de vasıfsız çalışmayı desteklemek üzere tasarlanabilir.” (Greenbaum, 1998: 138) Çalışanlar bilgisayar becerilerini harekete geçirerek bu uygulamaları kullanıp geniş bir aralığa yayılmış işleri gördüğünde, onların vasıf kazanmış bir iş gördüğü varsayılabilir fakat ücret ve çalışma koşulları bu ilerlemeyi zorunlu olarak yansıtmaz. Esneklik, çoğu kez, geniş bir aralığa yayılan vasıfların işe koşulmasıyla sonuçlanır; fakat ücretler bu vasıf düzeyine denk değildir. (Greenbaum, 1998: 127) Üstelik işgücü piyasasına sürekli yeni mezunlar katılmaktadır ve bu işi bankacılık sektörüne adım atma fırsatı olarak gören bu kesimler çoğu kez güvencesiz bir geleceği pek de umursamadan bu işlere talip olmaktadır. (Greenbaum, 1996: 231)

“Eskiden bankada insan hareketliliği olurdu. Şimdi bir tek pazarlamacılar insanlarla karşı karşıyalar, bir de gişeciler. Eğer büyük bir şubeyse, personelin büyük bir bölümü alt katlardaki operasyon servislerinde çalışıyor. Ya da toplama kampları gibi operasyon merkezlerinde. Büyük şubelerde altlarda bodrum katlarda ya da eğer işlemler merkezi operasyona gidiyorsa Gebze de falan, binlerce insanın çalıştığı yerlerde. Üç kuruş para karşılığında robot gibi çalışıyorlar” (Altan).

Dolayısıyla bankalar teknolojiden, çalışanlarının vasıflarını artırmaktan ziyade, sektörün emek yoğun yapısından kaynaklanan masrafları kısma hususunda istifade etmektedir. (Keltner ve Finegold, 1999: 39; Baethge, Kitay ve Regalia, 1999-13) Bu süreçte, bilgi-işlem teknolojisi yardımıyla çoğu rutin iş elenip merkezileştirilmiştir. (Leyshon ve Thrift, 1993: 235) Örneğin, tek bir bankamatik, 37 banka çalışanın yapabileceği işi yerine getirebilmektedir ve yalnızca ABD’de 1980’le 1995 yılları arasında toplam 500

bin kişi (bireysel bankacılıkta çalışanların neredeyse yarısı) işlerini kaybetmiştir. (De Button, 2005: 117)

Bu süreçte bankaların en önem verdiği hususlardan birisi, müşterileri söz konusu kanallara yönlendirmek olmuştur. Böylece, emek yoğun bir sektöre has masraflar, kısacası emek gücünden kaynaklanan masraflar asgariye inecektir. Bunun için bankalar pozitif ve negatif yaptırımları devreye sokmuşlardır. Bu yaptırımların müşteriler bakımından pozitif yönü, işlemlerini şubeye kıyasla çok daha ucuza ve kimi zaman ev veya işyerlerinden gerçekleştirebilmeleridir. Negatif yönünde ise, basit bir bankacılık işlemini gerçekleştirmek için dahi şubede uzun müddet sıra beklemek ve buna rağmen hizmeti daha pahalıya satın almak söz konusudur. Üstelik bu yaptırımlar devletin, bankacılık sektörünü güçlendirmek amacıyla, kira ve maaş ödemeleri gibi işlemlerin teknolojik kanallar üzerinden yürütülmesini zorunlu kılmasıyla desteklenmektedir.

İlk bakışta ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi uygulamaların bankacıları bir dizi rutin ve sıkıcı işten kurtararak mesleğin zanaat yönünü açığa çıkardığı düşünülebilir. Sözgelimi maaş, kira ve fatura ödemeleri gibi basit tahsilat işlerinin elektronik kanallara yönlendirilmesiyle şubelerdeki müşteri yoğunluğunun azalması beklenmektedir. Oysa üç temel sebep Türkiye’de bu beklentiyi sekteye uğratmaktadır: İlk olarak, bankalardaki emek süreci esas itibariyle hala bir hizmet ilişkisidir. Dolayısıyla müşteri bankacısıyla bir güven ilişkisi geliştirmek, kendisine değer verildiğini hissetmek istemektedir.

“Normalde insan internet bankacılığını zamandan tasarruf etmek için kullanır. Bize gelen müşterinin çoğunun zamanla ilgili bir derdi yok ki. Zaten zaman çok bol. Hatta Türkiye’de zaman en fazla bulunan şey. Hatta başına bela bir şey adamın. şubede çay içerek, muhabbet ederek vakit geçirebilir bu müşteri. Böylece kendisini değerli hissediyor. Bankacısını tanımak, onunla dertleşmek istiyor. ‘Bana ne senin oğlunun cep telefonuna kaç para verdiğinden’ diyemiyorsun ki. Dinliyorsun. (Leyla)

İkinci olarak, parasal işlemler söz konusu olduğunda pek çok müşteri yaptığı işlemin doğruluğunu teyit edecek, işleri onun için yürütecek insanlara ihtiyaç duymaktadır. Müşterinin bir ATM ya da bilgisayar ekranıyla güven ilişkisi geliştirmesi mümkün değildir. Yürüttüğü işlemin geri dönüşü imkansız kayıplara yol açabileceği endişesi taşımaktadır. Bu durumda sorumluluğu onun adına yüklenecek bankacısıyla girdiği yüzyüze ilişki her zaman daha güvenlidir.

“Şubede ben mesela şunu yaşıyorum. İnternet bankacılığını tanımlıyorum, otomatik ödeme talimatı veriyorum. Zaten mail kullanıyor kimi müşteriler... Ama bir sorun olduğunda ya da anlamadıkları en ufak bir şey olduğunda tekrar bankaya geliyorlar. ATM’yi kullanmak bile çoğu müşteri için şöyle oluyor ancak: Birilerinin yardım etmesi gerekiyor. Güvenlik görevlisini gönderiyorsun, diyorsun ki ‘tarif et’. Müşteri okuma yazma bilsin, yükseköğrenim mezunu olsun fark etmiyor. Gidiyor o orada anlatıyor. Bir de kişi kendisine gelen SMS mesajını anlamıyor ki. Diyor ki, “Orda şey yazıyor, işte deprem poliçeniz yenilenmiştir şu tutarla falan yazıyor’. Onu anlamadığı için, güvenemediği için yine sana geliyor. ‘Bu ne demek’ diye. Bir de müşteri, elinde dekont olmasını, yani yaptığı işlemin belgesinin olmasını istiyor. İnternette böyle bir şey de yok ki!” (Arzu)

Üçüncü olarak, günümüz bankaları karlarının büyük kısmını sanayi kesiminden ziyade bireysel bankacılık işlemlerinden elde etmektedir. (Türel, 2011: 159) Dolayısıyla günümüz banka müşterilerinin çoğunu emekçiler, küçük tasarruf sahipleri oluşturmaktadır. Bu kesim çoğu zaman geçimini sağlamak için çok küçük meblağları bile gözetmektedir. Oysa günümüz Türkiye’inde ATM aracılığıyla yürütülen para çekme işlemlerinde 10 TL’nin altındaki meblağları çekmek mümkün değildir. Dolayısıyla bu kesimler maaş günlerinde gişe önünde kuyruğa girmeye devam etmektedir.

“Bizim bankada emekli maaşları verildiği gün, yaşlılar ATM’den çekemeyecekleri küçük küsurları almak için şubeye geliyorlar. Gazetelerde haber oluyor, filanca banka emeklileri saatlerce kuyrukta bekletti diye. Hani bu kesim maaşların yattığının ikinci günü gelse gene o kadar beklemeyecek. ‘İlk gün gelecem, paranın hepsini çekecem’ diyorlar.” (Nesrin)

Sonuç olarak, bir “bilişsel” emekçi olarak banka çalışanının 21. yüzyıl ücretlisinin arketipi haline geldiğini düşünmek gerçekçi değildir. Zira teknolojiler çoğu kez canlı emeğe bağımlılığı azaltmak amacıyla tasarlanmıştır. Üstelik söz konusu teknolojilerin tasarımları profesyonellerin uzman vasıflarını kodlamakta, somutlaştırmakta ve kendisine mal etmektedir. (Levidow, 2006: 116-117) Bir diğer deyişle, bu teknolojiler çoğu bankacıyı emek sürecinde sadece yardımcı bir etkene indirgemektedir. Böylece “Konuşulan kişiler birer robota, görevliler ise önceden tespit edilmiş ve kelimesi kelimesine uymak zorunda oldukları prosedürlere bağlı araçlara” dönüşmektedir. (de Gaulejac, 2013: 10-11) Bu aşamada, banka çalışanlarının emek güçlerinin değersizleşmesinin önündeki en önemli engellerden birisi olan hizmet karşılaşmaları, rutin bankacılık işlemlerinde çoğu zaman teknolojinin yanında tamamlayıcı bir unsur

haline gelmektedir. Böylece bankacının bilgi üzerindeki tekeli kırılmakta, söz konusu bilgi elektronik sistemler vasıtasıyla yönetimin elinde toplanmaktadır. Bu aşamadan sonra yönetim bu bilgiyi, Braverman'ın öngördüğü üzere, emek sürecinin her bir adımını ve uygulanmasını denetlemek üzere kullanmaktadır. Dolayısıyla bundan sonraki kısımda, banka çalışanlarının maruz kaldığı denetim mekanizmaları ele alınacaktır.

### 4. 3. BANKALARDA İŞÇİ DENETİMİ

#### 4. 3. 1. Bankalarda İşçi Denetiminin Evrimi

Bankalarda işçi denetimi geleneksel olarak yöneticinin bireysel ve keyfi gözetimiyle yürütülürdü. Bu teknik, Friedman'ın (1977b) “doğrudan denetim”, Edwards'ın (1979) ise “basit denetim” olarak adlandırdığı denetim biçimine denk düşmektedir. Basit denetim, Edwards'ın ifadesiyle, “çoğu işkolunun hayli küçük, firmaların sınırlı kaynak ve enerjiyle ilkel işletmecilik teknikleri uyguladığı on dokuzuncu yüzyılın ürünüdür. İşyeri sahibi çalışanlar üzerinde, sınırlı sayıda menajer ve ustabaşının yardımıyla, doğrudan ve şahsi bir denetimi gayet keyfi bir biçimde uygular.” (Edwards, 1979: 20) Bu denetim biçimi, Sennet'in (2005a: 61) ifadesiyle “patron imgesinin üzerine eklenen, daha müşfik ve istikrarlı bir dönemden kalma baba imgesi”ne dayanmaktadır. Bu paternalist metafor, “patronların hiç de işçilerini destekleyen, koruyan ve seven yöneticiler olmadığı gerçeğini gizlemek üzere” yaygın olarak başvurulan bir metafordur. (Sennet, 2005a: 61)

Ne var ki, 20. yüzyılın büyük kısmı boyunca, bankacılık sektörünün kendine has nitelikleri memurun işini kendi bildiği biçimde görmesine ve zamana yayarak çalışmasına imkan sağlamıştır. Çünkü bankacılık öncelikle, geleneksel büro işleriyle sınırlı değildir ve müşteriyle yoğun etkileşim gerektirmektedir. Böylece çalışanlar belirli ölçülerde kendi inisiyatifleriyle hareket edebiliyorlardı. İkinci olarak, sektör büyük ölçüde yerel yapıya bağlıydı ve çalışanların müşteriye takdir hakkını ondan yana kullandığını hissettirmesi gerekiyordu. Üçüncü olarak, hizmet içi eğitim programları yoluyla vasıfları yükseltilemememurların belli bir özerklikten istifade etmesi

kaçınılmazdı. (Austrin, 1991: 203; Stovel, Savage ve Bearman, 1996: 362; Grimshaw vd., 2002: 90)

Bilimsel yönetim tekniklerinin uygulamaya sokulması, bankacının kendine has çalışma yöntemleri uyguladığı, zamanı keyfince kullandığı ve sıklıkla işten kaydardığı bir çalışma düzeninden; birim zamanda çıkarılacak iş miktarı belli, rasyonel bir düzene geçiş anlamına geliyordu. Dönemin popüler yönetim anlayışı olan Taylorizm'e göre, işçiden azami verim elde etmenin yolu, emek sürecinin denetiminin işçinin iradesinden bağımsız hale getirilmesinden geçmekteydi. Böylece, çalışmanın şekli ve harcanan zaman yönetimin denetimine alınacak ve çalışma standartlaştırılacaktı. Basit denetimin doğurduğu açmazlar ise teknik ve bürokratik denetim biçimlerinin doğuşuyla aşılmaya çalışılmıştır. Böylece “daha resmi, bilinçli olarak düzenlenmiş denetim biçimleri ya emek sürecinin fiziki bünyesine yerleştirilecektir (ki bu ‘teknik’ denetimi doğurur) ya da toplumsal bünyesine (ki bu da bürokratik denetimi doğurur).” (Edwards, 1979: 20)

Bankalarda “bilimsel yönetim” bir dizi uygulamayla kendisini göstermiştir. Bunlardan ilki, çalışma mekanında yapılan değişikliklerdir. Böylece bankalarda “teknik denetim” unsurları billurlaşmaya başlamıştır. Adorno ve Horkheimer’in (2010: 293) deyişiyle, “çalışanların mesai arkadaşlarıyla fısıldaşmalarına ve küçük sırlarını paylaşmalarına” imkan tanıyan ve küçük bölmelerden oluşan ilk banka ofisleri yerlerini “özel sohbetlere ve tembelliğe artık olanak tanımayan”, hem gelip gidenlerin hem de yöneticilerin rahatlıkla izleyebildiği salonlara bırakmıştır. Bu salonlarda hepsi aynı yöne bakan, sıkı bir düzene sokulmuş yazı masaları, çalışma alanının hiyerarşik düzenine ve denetim altına alınmış olmasına işaret etmektedir. Bununla birlikte, havalandırma, ışıklandırma ve mahremiyet durumunda kapıların kapanması gibi konularda tüm takdir hakkı yöneticilerin elinde toplanmıştır. Bu ofisler öte yandan emek sürecinin ve iş akışının gözlenmesini muazzam miktarda kolaylaştırmaktadır. Bunun çalışanlar bakımından sonucu, görsel ve işitsel mahremiyetlerinin ortadan kalkması, sürekli gözetlendiği algısı ve değersizlik hisleridir. (Baldry, Bain ve Taylor, 1998: 165–166)

İkinci olarak, Taylorist “zaman çalışması” uygulamaya sokulmuştur. Türkiye’deki bankalarda zamanın denetimine yönelik uygulamalar, genellikle, “bankanın zamanının banka için kullanılması” şiarıyla hayata geçirilmiştir. Örneğin, 1926 yılından itibaren, İş Bankası’nda gerçekleştirilmeye başlanan bir dizi uygulama şöyledir: (1) Devam defteri

uygulamasıyla, çalışanların sabah ve öğleden sonra bu defteri imzalamaları, kısım şeflerinin mesainin başlamasının ardından en geç on dakika sonra bu defteri kontrole göndermeleri; (2) Ayda üç defadan fazla mazeretsiz olarak işe gelmeyenlerin ilk defasında iki günlük, ikincide bir haftalık maaşlarının kesilmesi, üçüncü defasında ise, haklarında kesin bir karar verilmek üzere devamsızlığın genel müdürlüğe bildirilmesi; (3) Hayır kurumları yararına olan işler de dahil olmak üzere banka haricinde fahri veya ücretli olarak çalışmanın yasaklanması; (4) Genel müdürlüğün, şube içindeki diğer servislere ziyaretlerin kısıtlanması yönündeki genelgesi; (5) Sigara ve kahve gibi masrafların genel masraf kalemlerinden kaldırılarak, hem mali bakımdan hem de zamandan tasarruf edilmesi. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 136)

Üçüncü olarak, çalışanların iş dışındaki yaşamı da denetlenmeye başlamıştır. Böylece denetim emek sürecinin toplumsal bünyesine yerleştirilmeye başlanmıştır ki, bu da bankalarda bürokratik denetimin yükselişine işaret etmektedir. Bundan böyle işçi iş dışındaki zamanında işyerindeki verimliliğinin düşmesine yol açan meşgalelerle alakadar olmayacak, işyerini hayatının merkezine koyacak ve hayatta kendisini mümkün olan en yüksek düzeyde işçi olarak var edecektir. Nitekim, Türkiye’de bir banka üzerine yazılmış en geniş kapsamlı monografilerden birisi olan “*Türkiye İş Bankası*” adlı çalışmada Kocabaşoğlu vd.’nin aktardığına göre, İş Bankası’nın ilk yıllarına ait sicil kayıtlarında, “çalışanın terbiyesi, müsrif ya da tutumlu oluşu, kumar, içki, borsa oyunları oynama alışkanlığının bulunup bulunmadığı, metresinin olup olmadığına varana kadar özel hayatı da yakından izlenmiştir.” (Kocabaşoğlu vd., 2001: 131) Bu dönemde kayıtlara geçen işten çıkarma gerekçeleri arasında, barlara gitmek ve “eğlence tarzında dahi olsa” kumar oynamak gibi gerekçeler yer almaktadır. (Kocabaşoğlu vd., 2001: 131) Nitekim Gramsci, 1900’lü yılların başında kendi işçilerinin cinsel meseleleri ve aile düzenleriyle saplantılı bir biçimde ilgilenen Ford’dan bahsederken, okuru bu ilginin büründüğü “pürüten” biçime aldanmaması için uyarıyordu. Çünkü Ford’un asıl derdi, tıpkı Türkiye’deki banka yöneticileri gibi, “üretimin ve çalışmanın ussallaştırılmasının gerektirdiği yeni insan tipinin,<sup>36</sup> cinsel içgüdü uygun bir

<sup>36</sup> Türkiye İş Bankası’nın 10. yılı vesilesiyle yayımlanan bir kitapta, bu türden yeni insan tipi şu sözlerle ifade edilmektedir: “İş Bankası memuru, memleket için yepyeni, orijinal bir tiptir, Türk memur seviyesinin ülküsüdür, istikbalidir [...] İş Bankası, ahlakça, karakterce ve vatanperverlikte örnek tanıdığı şahsiyetin izinde giderek Büyük Şef’in emrinde inkılabın, en samimi bir hadimi olmuş ve bu duygu



düzene sokulana ve o da ussallaştırılana dek geliştirilmesi” idi. (Gramsci, 2010: 350) Gramsci’ye göre, “Sanayicilerin işçilerin özel yaşamlarını soruşturması ve kendi işçilerinin ‘ahlakını’ denetlemek için kimi firmalar tarafından kurulan teftiş kurulları yeni çalışma metodlarının doğurduğu zorunluluklardır.” (Gramsci, 2010: 359) Çünkü bütünleştirilmiş idari denetim, işçilerin kuralları içselleştirmesine dayanmaktadır. Türkiye İş Bankası’nın ilk genel müdürü Celal Bayar’ın, 1928 yılında Yenicami şubesi açılışında yaptığı konuşma bu saptamayı doğrulamaktadır: “İş Bankası’nda çalışan Türk gençleri kendilerini alelade ücretli veya maaşlı bir memur telakki etmiyorlar. Bu işte behemehal muvaffak olmayı milli şeref ve haysiyet meselesi yapmışlardır.” (Kocabaşoğlu vd., 2001: v) Böylece denetim “farklı ölçülerde baskı, alıştırma, massetme ve işbirliği içeren bir bileşim” (Harvey, 1997: 146) olarak gözler önüne serilmektedir. Çünkü “İşçinin kapitalist üretime toplumsal entegrasyonu, fiziksel ve zihinsel kapasitenin çok geniş bir zeminde toplumsal denetimi anlamına gelir.” (Harvey, 1997: 146)

Ne var ki, 1960’lı yılların sonlarında modern işletmecilik tekniklerinin Türkiye’deki uygulamalarını inceleyen Lauter, aralarında banka temsilcilerinin de bulunduğu yüzü aşkın yöneticiyle gerçekleştirdiği görüşmelerin ardından, şöyle konuşmaktadır: “Türkiye’deki endüstriyel yöneticiler tarafından modern yönetim süreçlerinin uygulanabilirliği, tarihsel gelişimi sırasında Türk toplumu tarafından yaratılmış bir dizi politik, yasal, sosyokültürel, ekonomik ve eğitimsel sınırlamalar tarafından engellenmektedir.” (Lauter, 1968: 23’ten aktaran, Nichols ve Suğur, 2005: 127) Lauter, böylece, Türkiye’de yöneticilerin son derece otoriter ve yönetimin aynı ölçüde merkezî bir yapıya sahip olduğu sonucuna varmıştır. Oysa söz konusu yıllarda Türkiye’deki bankaların teknik denetim konusunda kayda değer çalışmalar yürütülmüştür. Çünkü günlük iş hacmi ile çalışan sayısı arasında bir denge kurulması gündemdedir. Sözgelimi, İş Bankası’nda 1972 yılında yapılan çalışmalar sonucu, küçük cari hesaplarda tahsil ve ödeme işlemleri için 3,85 dakikalık bir “standart zaman” saptanmıştır. (Kocabaşoğlu vd., 2001, s. 429) Böylece, şubelerin kadrolarının saptanmasında bu standart zaman ölçütünden yararlanılmakta, şubelerin yönetici, veznedar ve hizmetli kadroları da bilimsel yöntemlerle belirlenmektedir. (Kocabaşoğlu

---

büyükten küçüğe, eskiden yeniye geçe geçe bugünkü tip meydana gelmiştir.” Türkiye İş Bankası, 1934: 43’ten aktaran Kocabaşoğlu vd., 2001: 213)

vd., 2001, s. 429). Bu gibi gelişmelere rağmen, Lauter'e göre, Türk yöneticiler hala "çalışanların işlerini adam gibi yapmaları için sürekli gözetime ihtiyaç duydukları, astlarının yetersiz oldukları ve onlara güvenilemeyeceği gibi hislere sahiptirler ve işçilerin kendilerinin de bunu kabul ettiğini düşünmektedirler." (Lauter, 1968'den aktaran, Nichols ve Suğur, 2005: 127–128) Lauter'in ifadeleri, dönemin yöneticilerinin teknik ve bürokratik denetim tekniklerini tatmin edici bulmayıp, tehdit, sürekli gözetim ve işçinin inisiyatifini sınırlamaya dayanan basit denetimi hala "sevk ve idare"nin temel unsuru olarak gördüklerini düşündürmektedir.

Gorz, böylesi bir tarzı "işverenin tahakküm saplantısı" ile açıklamaktadır. Ona göre bu saplantının kökeninde, doğal olarak "çaba göstermekten kaçınan" ve çoğu zaman "aptal olduğu düşünülen" (Gorz, 2011: 45) bir işgücüne karşı yönetimin duyduğu temel güvensizlik yatmaktadır. Yine de bu anlayışın pratikteki yansımaları Türkiye ile sınırlı değildir. Sözelimi, Austrin, 1990'lı yıllarda Avustralya bankacılığindeki emek süreçlerini ele aldığı çalışmasında, bürokratik geleneğe sahip pek çok bankada bu zihniyetin varlığını sürdürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Ona göre pek çok şube yöneticisi, iktidarı merkezi yönetimce sınırlanmış olsa da, kendi birimini yönetme hakkı, yaşam boyu süren bir iş ve maaşı garanti edilmiş olduğu için kendisini güvencede görmektedir. "Bu garanti, acemi bankacının kariyerini, korku, hakaret ve kayırmanın bir kombinasyonu olan ritüeller yoluyla 'yöneten' otoriter bir tarzın koşuludur." (Austrin, 1991: 206)

Bu durumda, 20. Yüzyılın büyük kısmı boyunca dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi, Türkiye'deki bankalarda da basit, bürokratik ve teknik denetimin bir arada iş gördüğü ileri sürülebilir. Bu stratejilerin her biri bir diğerinin yetersiz kaldığı durumlarda uygulamaya sokulmuştur. Sözelimi, basit denetimde, işçilerin görev yerlerini değiştirmek veya teçhizattan kaynaklanan beklenmedik aksaklıklar, koordinasyon kusurları, teknik değişiklikler ve ürün talebindeki değişikliklerde menajerler çalışma tarzını değiştirmekte zorlanmışlardır. Çünkü görevlerin yeniden yapılandırılması daima zaman alıcı ve karmaşık planlama, iletişim ve uygulama sorunlarına yol açmıştır. (Friedman, 1986: 99) Üstelik bankacılık gibi hizmet karşılaşmalarına dayanan sektörlerde basit denetim, potansiyel olarak yıkıcı, işçiler arasında düşmanlığa sebep olan, hizmetin kalitesini sağlamak açısından savunulamaz

bir denetim stratejisidir. Çünkü müşterilere karşı yardımsever ve dostane bir tavır takınması gereken bu işçilerin amirleriyle ilişkilerinde yaşanan çatışma, hizmet verimini düşürmektedir. (Fuller ve Smith, 1991: 3) Basit denetimin yetersizliklerini bertaraf etmek amacıyla geliştirilen bürokratik denetim uygulamaları ise, küresel bir akışkanlık kazanan sermayenin ihtiyaçlarını karşılayamayarak açmaza düşmüştür. Bu durumda alışlageldik hiyerarşilerin yerini ağlar, sınırları belirsiz ve merkezizyetçilikten uzak birimler alırken, bürokratik denetim kendi yapısal sınırlarına dayanmıştır. (Bradley, vd, 2002: 111) Bürokratik denetim bu süreçte, tıpkı basit denetimde olduğu gibi, müşterilerle memnun edici bir iletişimi güvence altına almaktan uzaklaşmıştır. (Fuller ve Smith, 1991: 3)

Teknik denetimin açmazları ise, tıpkı bürokratik denetimde olduğu gibi yeni ekonominin gerekleriyle yaşadığı çelişkiden kaynaklanmaktadır. Çünkü yeni ekonomi, çalışma prensiplerini karşılıklı etkileşim ve katılımcılığa dayandırmaktadır. (Rosenthal, Hill ve Peccei, 1997: 482) Bu resimde bilgi işçisi, geleneksel anlamda bir çalışandan ziyade bağımsız bir profesyonel, bireysel kariyer görüşüne sahip bir çalışan olarak resmedilmektedir. (Baldry vd. 2005: 149) Çalışanlar, firmanın hedef ve değerlerini içselleştirmiş, özerk bireylerdir: “Herkes inisiyatif almaya, firmanın yönelimleri ve inançları yönünde yaratıcılığını ve özerkliğini kanıtlamaya teşvik ediliyor. Firmanın projesine özgürce, anında ve coşkuyla katılmak söz konusu. Firma beyannameleri ekip ruhunu, meydan okumayı ve kalite ihtiyacını övüyor.” (de Gaulejac, 2013: 97) Bu durumda teknik denetimin, Friedman’ın “sorumlu otonomi” olarak adlandırdığı stratejiyle harmanlanması gerekmektedir. Çünkü sadece teknolojik yöntemler aracılığıyla denetlenen bir işyeri, Bentham’ın panoptikon metaforundaki gibi uysal bedenler yaratırken, hizmet karşılaşmalarının ihtiyaç duyduğu insan ilişkilerinin sıcaklığını ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla sorumlu otonomi, muadillerine kıyasla çok daha rafine bir denetim stratejisidir. Çünkü çalışanlar tarafından çoğu zaman bir denetim mekanizması olarak algılanmaz. Sorumlu otonomi stratejisini uygulayan işyerlerinde yöneticiler, “statü, otorite, sorumluluk vermek yoluyla işçilerin sadakatini kazanmak ve onların örgütlerini firmanın ideallerini gerçekleştirmek için ideolojik bir işbirliğine girmeye sevk etmek için çabalarlar.” (Friedman, 1977b; 49) Bu da günümüz bankacılığında öne çıkarılan ofis işçisi tipolojisini meşrulaştırmaya hizmet etmektedir.

Sonuç olarak, denetim stratejilerinin basit denetimden sorumlu otonomiye uzanan doğrusal bir çizgide ilerlediğini iddia etmek mümkün değildir. Basit ve bürokratik denetim stratejileri, hizmet sektöründeki pek çok işte yetersiz ve muhtemelen verimsiz olsa da bunların arkaik modeller olarak artık tarihe mal olduğunu öne sürmek uygun olmaz. (Fuller ve Smith, 1991: 3) Daha açık bir ifadeyle, günümüz bankalarında uygulanan denetim stratejilerini ele alırken, geleneksel uygulamaların gücünü hiçe sayıp tamamen sorumlu otonomi ve benzeri çağdaş stratejilere odaklanmak, denetimin toplumsal ve tarihsel boyutlarını göz ardı etmek anlamına gelir. Çünkü yeni denetim stratejileri bir anda sorunsuz biçimde uygulamaya sokulamaz. Yerleşip benimsenene kadar bir önceki stratejilerle birlikte iş görürler. Dolayısıyla, bu çalışmanın bir sonraki kısmında, farklı denetim stratejilerinin Türkiye’de günümüz bankalarındaki uygulamaları üzerinde durulacaktır. Böylece farklı denetim stratejilerinin birbirine ne şekilde eklemlendiği incelenecek ve ülkenin toplumsal formasyonundan doğan özgün uygulamalar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

#### **4. 3. 2. Performans Değerlendirmeleri Işığında Sorumlu Otonomi**

Günümüz bankalarının pek çoğunda olduğu gibi, Türkiye’de de popüler olan denetim stratejisi, sorumlu otonomidir. Diğer pek çok firmada olduğu gibi bankalarda da, geleneksel denetim mekanizmalarının yerini, otonomi, iletişim, hareketlilik ve öz denetime dayanan “güçlendirme yaklaşımı”nın (empowerment approach) aldığı öne sürülmektedir. (McCammon ve Griffin, 2000: 281) Bu model görünüşte, hiyerarşi ve disipline dayanan denetim modellerine göre hatırı sayılır bir ilerlemedir. Nitekim popüler yönetim kitaplarının birçoğunda, sürekli olarak “firma içi akışkanlığın, liyakate göre terfinin, hedeflere, esnekliğe ve anında karşılık verebilmeye dayalı yönetimin” avantajları sıralanır (de Gaulejac, 2013: 167) Böylece, belli bir hiyerarşi temelinde örgütlenen çalışma ilişkilerinin yerini, bir ağ şeklinde yapılandırılmış yatay ilişkilere bıraktığı düşünülmektedir. Ağlardan oluşmuş bir firma ilk bakışta, piramit şeklindeki askeri modelden ilham alarak örgütlenmiş geleneksel modele göre daha demokratiktir. Çünkü bu modelde, ara kademelerin sayısı nispeten azalmıştır. Geleneksel bir örgütlenmede bir emirler silsilesi halinde çeşitli kademelerden geçerek iletilen talimatlar, ağ modelinde alıcıya dolaysız olarak ulaşabilmektedir.

Sennet bu modelin tıpkı bir CD-çaların içindeki parçalar gibi işlediğini öne sürmektedir. “Bir CD-çaların merkez işlemcisi, üzerine yerleştirilen diskin üzerindeki materyalleri okumak için koni şeklinde ışık gönderen bir lazer birimidir; bu birim disk üzerindeki bir şarkının çeşitli versiyonlarını tarayabilir ve çalmak istediğini ya da materyallerin sırasını seçebilir.” (Sennet, 2005b: 189) Sorumlu otonomi modelinde ara kademelerinden sıyrılmış olan yönetim, bir CD-çaların merkez işlemcisini andırır: “Kararları alan, görevleri dağıtan, sonuçları değerlendiren çok az sayıdaki yönetici iş yürütür; disk üzerindeki unsurlar çabucak düzenlenebilir ve yeniden programlanabilir.” (Sennet, 2005b: 189)

Ne var ki, yönetim zincirinde ara kademelerin ortadan kalkması, çoğu zaman en üsttekilerin denetim güçlerini modern bankacılık tarihinde hiç olmadığı kadar artırabilir: “her yere yayılmış bilgisayarlar sayesinde, şirketin tepesindeki liderler günlük, hatta saatlik olarak taburlarının nasıl çalıştığını, piyasa hareketlerini ölçebilir.” (Sennet, 2005b: 189) Bu da belli bir kısım yönetici hariç, çalışanların sorumlulukları artarken, inisiyatiflerini yitirmeleri sonucunu doğurabilir. Nitekim bir bankanın genel merkezinde üst düzey bir pozisyonda çalışan Nesrin’in anlatısı, Sennet’in öngörülerini doğrular nitelikte. Nesrin, kendisiyle bilgisayar sistemi aracılığıyla doğrudan muhatap olan alt kademe çalışanların bireysel inisiyatiflerinin tamamen ortadan kalktığından söz ediyor:

“Yetkili olarak çalışıyorum. Benim altımda onayları veren insanlar var. İşte onların yaşadığı tam bir köle sistemi. Yani bir adamın gün içinde onaylayabileceği kredi adedi ne ise, biz onun iki üç katı kadar kredi onaylatıyoruz bu insanlara. Bunu nasıl yapıyoruz? Yapılması gereken şey, normalde, o adamın havuzdan tek tek kredi çekmesi. Biz ama kırk kırk, elli elli atıyoruz başvuruları üzerlerine. Bir şekilde nefes almadan o başvuruları halletmek zorundalar. Bir sonraki kredi başvurusu gelene kadar yapmak zorundalar. Erteleyemezler, geciktiremezler, bahane üretmezler. Çünkü sistemden gönderiyorum başvuruları. Geciktirdiği zaman anında haberdar oluyoruz, mazeret kabul edilmiyor. Doğrudan kendilerine hesap soruluyor bir gecikme durumunda. İşte ben vaktiyle aynı işi yaparken, bu gelen kredilerin yarısının hatta üçte birinin ancak yapılabilceğini söylerken amirime ve onunla tartışırken şu anda o mümkün değil yapılamaz dediğim rakamın iki katını, hatta üç katını yapıyor artık insanlar. Dertlerini anlatacak doğru dürüst muhatapları yok ki. Onları azarlayan, bağırان birisi olmamasına rağmen başlarında, hiç yerinden kalkmayarak, daha az çay içerek, daha az mola vererek çalışıyorlar.”

Ara kademelerin ortadan kalkmasıyla, günümüzdeki pek çok diğer firma gibi bankalar da, emek sürecinde performansın bütüne bağlı olduğunu göz ardı etme ve çalışmanın devamlılığını her bir çalışanın bireysel performansına bağlama fırsatına kavuşmuştur. Bu modelde, “Kendi yararını, üretkenliğini ve karlılığını kanıtlamak, yani makamının hakkını verdiğini göstermek ve gerektiğinde kendine bir mevki edinmek kişinin kendisine düşer.” (de Gaulejac, 2013: 101)

“Gelip başımızda beklemiyor müdür. Ama haftalık kaç kredi onayı vermişim, kaç başvuruyu reddetmişim, kaç veri girmişim, bunların hepsinden teknoloji yardımıyla anında haberdar olabiliyor. Bu sayede rahatlıkla önceliklerime müdahale edilebiliyor. Süreç şöyle işliyor: Öncelikle benden beklenen, mümkün olduğunca çok müşteri kazanmam. Dolayısıyla kimseyi bekletmemeli, işlerini bir an önce görmeliyim. İşlem adedim az ise, işe yarar bir çalışan değilim yani. Ama banka politikası bir yandan da belli müşterilere öncelikli davranmamı gerektiriyor. Bunlara portföy müşterisi deniyor. Önceden belli bir miktarın üstünde kredi kullanmış ya da çok parası olan insanlar bunlar. Diyelim ki bir öğle vakti onlarca kişi sıraya girmiş bekliyor. O sırada banka için önemli olduğunu düşündüğüm bir müşteri çıkıp gelmiş. Ona öncelik tanırısam diğer müşterileri kaçıracağım, bu da haneme bir eksi atılması demek. Bir yandan da yüz kırk milyon aktif büyüklüğü olan bir bankada çalışıyorum, adam on üç milyon mevduatıyla gelmiş, bankanın onda biri demek. O adamı bekletmemin maliyeti ölçülemez. İnisiyatif kullanıp o kişiyi öne alıyorum. Ama müdürün ilk bakışta gördüğü öbürleri yani kaçırdığım müşteriler oluyor. Kolaysa gel de açıkla bakalım” (Arzu).

Arzu'nun anlatısı, esnekliği şirket politikası olarak benimsemiş, belli müşterilere ayrıcalık tanımak hususunda çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ettiğini öne süren bir bankada, çalışanların sürekli olarak yaptıkları işin doğruluğunu ispat yükümlülüğüyle karşı karşıya olduklarını gösteriyor. Ne var ki, Arzu bir yandan inisiyatif kullanarak bankayı kara geçirirken, öte yandan bu esnada kaçırdığı müşterilerin sorumluluğunu kendi başına üstlenmek, doğrudan üst yönetime hesap vermek zorunda. Oysa geleneksel, piramit şeklinde örgütlenmiş bir firmada bu tür bir sorunla karşılaşması pek mümkün değildi. Çünkü böylesi bir firmanın ara kademelerinde, Arzu'nun kararlarının doğruluğunu teyit edecek, karşılıklı diyalogla sorunu çözecek insanlar bulunmaktadır. Oysa burada üst yönetim Arzu ile çoğu zaman, elektronik ortamda kayda geçirilmiş performans göstergeleri yoluyla muhatap olmaktadır. Böylesi bir durumda esnek örgütlenme, “son derece ayrıntılı şekilde derecelendirilmiş eşitsizliklerin yerine, elit ve çoğunluk arasında daha kesin bir ayırma

izin verir. Etkin yönetme gücü sadece en üsttekilerde olduğundan, esnek örgütlenme, geleneksel bürokratik piramitten çok daha fazla “bütüncül kurum” işlevi görür.” (Sennet, 2005b: 189)

Bu koşullarda, çalışanlar tamamen kendi başlarına bırakılmışlardır: “Performans zamanı geldiğinde soruluyor; ‘ne iş yapıyorsun, bu konuda işe ne kattın, bir senedir yetkilisin bu işte, ne yaptın’ gibi. Bu soruların cevabı yok. Süreç sanki seninle hiç çalışmamışlar gibi, dışarıdan bir göz gibi, objektif olma iddiasıyla yürütülüyor.” (Plaza Eylem Platformu, 2011) Oysa performans değerlendirmesi, görünüşte iş yaşamının belirsizliklerini ve keyfiyeti ortadan kaldırma iddiasıyla uygulamaya sokulmuştur. Böylece çalışanlar arasında belli bir hakkaniyet gözetildiği izlenimi uyandırır. Performans kriterleri gibi işletme araçlarına “güvenilir oldukları için değil; keyfiliğin hüküm sürdüğü yere şeffaflık, çelişkinin hüküm sürdüğü yere nesnellik, değişken ve tehditkar bir dünyaya güvenlik temin ediyor gözüktükleri için karşı çıkılmaz.” (de Gaulejac, 2013: 85–86)

Ne var ki, performans, yerine getirilmesi gereken işlere dair önceden belirlenmiş sabit bir norma göre belirlenmez. Aksine, kriterler değişkendir ve performans çoğu zaman daha önceden ya da başka bir bankada herhangi bir çalışanın gerçekleştirdiği en yüksek değerler baz alınarak ölçülmektedir. “Performans kültü, iş dünyasına ücretlilerin tamamını ‘her zaman daha fazla’ gerekliliğine iten sürekli bir rekabet sokar. Çalışmak, artık zaman ve saatlerle önceden belirlenen bir görevi gerçekleştirmek değil, performans göstermekten ibarettir.” (de Gaulejac, 2013: 73)

“Performans hedefine ulaştığınız bile, nasıl olsa ileride daha yüksek hedefler verileceğini biliyorsunuz. Çalışanlar arasında müşteri hedefini tutturmak için rekabet teşvik ediliyor. Müşteri ona değil, bana gelsin hesabı yapıyorsunuz. Bir de, şube müdürlerinin çoğunun performans hedeflerine yaklaşımı çalışanlardan çok farklı. Çünkü hedef gerçekleştiği takdirde, o daha fazla gelir elde ediyor. Bu yüzden çalışanlara baskı uyguluyorlar. Müdürün kendisinin bulup getirdiği müşteriler oluyor kredi verelim diye. ‘Krediyi verin’ diyor, ‘ama sorumluluk sizin’. İdari ve mali sorumluluklar bunlar. Kredi geri dönmediği takdirde sorumlusu sizsiniz yani. Karşı geldiğin takdirde performans notunu kırıp seni başka şehre sürdürebilir, maaşını indirebilir.” (Ayla)

Sorumlu otonomi modelinde dikkatler işveren ya da menajerin değil, çalışanın üzerinde yoğunlaşmıştır. Performans hedefleri belirlenirken, hedeflerin gerçekçi olup olmaması veya kim tarafından ne şekilde belirlendiği gibi konular üzerinde, çalışanlar söz hakkına sahip değildir. Hedef gerçekleşmediği takdirde, hatayı kendisinde aramalıdır. Çünkü matematiksel bir modele dayanarak yapılandırılan performans değerlendirme sistemleri, tablolar, bilançolar ve finansal verilerden meydana gelir. “Bu araçlar gerçekliği, tartışılmaz hale gelen, önceden oturmuş normlara göre biçimlendirirler. Bu durum, onların her şeye güçlerinin yetmesini ve bunların etkilerine maruz kalan çalışanların yaptığı az sayıdaki eleştiriye de açıklar.” (de Gaulejac, 2013: 85) Günümüz bankalarında herkesçe kabul edilen norm, kar edemeyen çalışanın yetersiz bir çalışan olduğudur. Söz gelimi Türkiye’nin en büyük bankalarından birinde yönetim, 2012 yılında bu norma dayanarak ücret politikasında değişikliğe gideceğini açıklamıştır. Üst düzey bir yöneticinin basına yansıyan ifadesiyle, bu uygulama adil ücret politikası yönünde atılmış bir adımdır: “Yeni yıldan itibaren performans bazlı ödeme sistemine geçiyoruz. Suyu getirenle testi getireni ayırmak istiyoruz. Bugünkü yapıda çalışanla çalışmayan aynı maaşı alıyor. Bu çok doğru değil. Performans bazlı bir maaş sistemi üzerinde duruyoruz.” (Vatan, 19. 09. 2012) Bu sistem Türkiye’de pek çok bankada yürürlüktedir ve çalışanlara şu şekilde yansımaktadır:

“Banka yönetimi en son Abant’ta bir toplantı yaptı. Bölgelerle bir toplantı yaptı. Performansını beğenmedikleri birkaç kişiyi alt unvana indirdiler bazılarını da görevden aldılar. Bunun alt seviyedeki insanlara yansımaları şöyle oluyor: Ya bu işi yapacaksınız ya alt unvana geçeceksiniz, ya da başka bir iş arayacaksınız. Genel müdürün bizzat söylediği bir şey var: ‘Performans hedefini karşılayamıyorsan, ben seni işten çıkarırım, başka yapabileceğim bir şey yok’ diyor adam. Bir günde kaç kredi verdim ne kadar kar ettim ne kadar maliyet yarattım, bunlara bakarmış sadece. Mesela şubeler genelinde bu süreç şu şekilde işliyor: Bize gösterilen bir rakam var, bizim performans değerimizmiş bu. Senin müşterilerinin karını topluyor, zararını da çıkarıyor ve diyor ki senin portföyün, işte atıyorum diyelim 700 kişilik bir portföy. Zarar ediyorsun diyor, seni gönderiyor. Bu mantığa göre, benim zarar ettiren müşterilere kapıyı göstermem lazım: ‘Git bu bankadan, paranı cebine koymadan da geri dönme!’ Sadece hatırlı müşterilerle devam edeceğim. Ve bunların yanın yeni ve karlı müşteriler katacağım. Para kazandırmayan müşteriyle ilgilenmeyeceğim, işini yapmayacağım.” (Arzu)

Bankalarda performans hedefleri görünürdeki bütün objektifliğine rağmen, otoriteyi elinde tutanlar tarafından suiistimal edilmeye açıktır. Sözelimi, 2003 yılında resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren İş Yasası’na göre, yöneticilere işten çıkarmalar



için bir gerekçe sunma zorunluluğu getirilmiştir. Bunun sonucunda, günümüzde pek çok banka yöneticisi işten çıkardığı çalışanların “yetersiz performans” gösterdiğini ileri sürmeye başlamıştır. Bir bankada üst düzey yönetici konumunda çalışan Harun, performans değerlendirmelerinin çoğu bankada bu amaca hizmet ettiğini öne sürüyor:

“2011 yılında Finansbank beş yüz çalışanını işten çıkardı. Onun öncesinde Akbank bin dört yüz çalışanını işten çıkarmıştı. Bunların çoğunda kullanılan gerekçe firmanın ödeme gücüne düştüğü gibi bildik bir gerekçe olamaz. Zira Finansbank bu işçileri çıkardığı yıl, tam otuz üç tane yeni şube açtı. Amaç daha az sayıda çalışana daha çok iş yaptırmak. Çalışanları işten çıkarmak için bankalarda genel olarak uygulanan iki yöntem var: Öncelikle performans düşüklüğü bahanesiyle işten çıkarılıyorlar. Fakat bu performans değerlendirmeleri genellikle son derece keyfi. Objektif kriterler uygulanmıyor. İkinci yöntem ise, yine performans kriterleri öne sürülerek bu gençleri istifaya zorlamak. Çoğu genç bankacı hakları konusunda yeterince bilgi sahibi değil. Bunun sonucunda yöneticiler, bu gençlere düşük performans gerekçesiyle işten çıkarılmış olmanın kariyerlerinde kara bir leke olacağını söylüyorlar. ‘Eğer kendin istifa edersen ve bizi seni işten atmak zorunda bırakmazsan, yeni iş bulman çok daha kolay olur’ diyor. Bu sayede yasal haklarını talep etmek için hukuki yollara başvurmalarının önüne geçiliyor.”

Bu örnekte görüldüğü gibi, performans değerlendirme sistemlerinin en önemli saç ayağı olduğu sorumlu otonomi stratejisi, yönetime hayli geniş bir hareket alanı tanımaktadır. Örneğin Türkiye’deki bankalar için hazırlanmış bir performans değerlendirme formu, yöneticilerin müdahale alanının genişliğini ortaya koymaktadır: Astlarına, şirket hedef-stratejilerine göre yön verme; astlarına kabul edilebilir ve ölçülebilir standartlar verme; astlarını ortak amaçlara yönlendirme; astlarını doğru ve sürekli denetlemek; bölümün faaliyet raporlarını sürekli hazırlamak; bölümün performansından sorumluluk taşıma; bölümün ihtiyaçlarına ve haklarına sahip çıkma; astlarına doğru bir çalışma ortamı hazırlama; astlarına fikir özgürlüğü sağlama; bölümünde şirket kural ve politikalarını adil uygulama; kriz ortamlarında dirayetini koruyabilme; otoriter olma; görev ve yetkilerini devredebilme; astlarına gerekli inisiyatifi tanıma; astlarının performansını sürekli takip etme; astlarının performansını açık takip etmek; astlarının hakkını teslim etmek ve şirket içinde gözetme; astlarının başarılarını teslim etme; astlarını gerekli yerlerde yapıcı ve yol gösterici eleştirisi; astlarının eğitimine önem verme; astlar arasındaki uyuşmazlıklarda adil hakemlik yapma; takım çalışmasına önem verme; astlarına görev bilinci aşılama; astlarına örnek olma; astlarının sorunlarına duyarlı olma; iş güvenliği konusunda bilinçli olma; diğer bölümler ve yöneticilerle ilişkilerinde

sağduyulu olma; yöneticiliğini geliştirmeye duyarlı olma; analitik düşünebilme yeteneği; yerine eleman yetiştirme; strateji geliştirme; detay ve bütünü görebilme yeteneği; geleceğe yönelik düşünebilme yeteneği; kültürel adaptasyon. (Ülsever, 2005: 259)

Bu sorumluluklar son derece geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Oysa çalışanlar söz konusu olduğunda matematiksel modellere dayanarak ölçülür hale getirilmeye çalışılan sorumluluklar, yöneticiler açısından bakılınca onlara büyük bir keyfiyet alanı tanımaktadır. Sözgelimi, bir yöneticinin astlarına ne ölçüde fikir özgürlüğü tanıdığı ya da onların sorunlarına ne derece duyarlı olduğunu ölçecek matematiksel bir model mevcut değildir. Elbette bütün bu sorumlulukları layıkıyla yerine getirdiği varsayılan bir yönetici modeli açık bir soyutlamadan ibarettir. Ne var ki performansa odaklı sorumlu otonomi stratejisi, bir yandan emek sürecinin insani yönlerine duyarlılık gösterme iddiasındayken, öte yandan yönetimin yukarıda sayılan bütün maddeler için kendine sorumluluk biçip, en insana has ve ölçülebilirlikten uzak konularda dahi çalışanlara müdahale etmesinin önünü açmaktadır. Vasıflı bir banka çalışanı teorik bakımdan, yukarıda anlatıldığı gibi, bir “bilgi işçisi” olarak nitelendirilip, bağımsız bir profesyonel, bireysel bir kariyer görüşüne sahip bir yetişkin, firmanın hedef ve değerlerini içselleştirmiş özerk bir birey olarak resmedilirken, uygulamada “görev bilinci aşılması gereken”, “meslektaşlarıyla olası uyuşmazlıklarında adil bir hakeme ihtiyaç duyan”, “ortak amaçlara ulaşmak için yönlendirilmesi gereken” ve “performansı açıktan takip edilmesi gereken” bağımlı bir kişilik olarak ele alınması, bu stratejinin içinde barındırdığı çelişkiyi ortaya koymaktadır. Çünkü uygulamada, yönetim emek sürecinin en insana has ve ölçülebilirlikten uzak yönlerine dahi elini uzatabilmekte, böylece artık tarihe mal olduğu öne sürülen paternalist patron modeli ve doğrudan denetim stratejisi, günümüz bankalarında sorumlu otonomi modeliyle harmanlanarak yeni bir biçimde hayat bulmaktadır.

### 4. 3. 3. Sorumlu Otonomi-Doğrudan Denetim Birlikteliği

Friedman sorumlu otonominin doğrudan denetim stratejisinin çelişkilerinden doğduğunu söylemektedir. (Friedman, 1977b) Çünkü doğrudan denetim kapitalist rasyonalite sınırları dahilinde şu bakımlardan sorunludur: (1) Doğrudan denetim, yüksek başlangıç maliyetinin yanı sıra, merkezi koordinasyonu sağlamak için giderek büyüyen masraflar anlamına gelir. (2) Doğrudan denetim stratejisi, insanlara ne zaman ne yapacağı rahatlıkla öngörülebilir bir makine gibi davranılmasını gerektirir. Oysa işçi işverene kendisini değil, sadece emek gücünü satmıştır. Dolayısıyla kendi akıl ve iradesi doğrultusunda işyerindeki kurallara aykırı hareket edebilir. (3) Bankacılık gibi teknolojik yeniliklerin büyük bir hızla uygulamaya konduğu sektörlerde, yeni teknolojilerin uygulamaya konması için gereken işlemler çoğu zaman açıkça belirgin değildir. Bu durumda yönetim, işçilerin iyi niyetine güvenmek zorundadır.

Ne var ki sorumlu otonomi stratejisi Türkiye’de uygulanmaya başladıktan sonra dahi, pek çok banka yöneticisi emek sürecinin denetiminde doğrudan rol almayı sürdürmüştür. Dolayısıyla, 1968 yılında aralarında banka yöneticilerinin de bulunduğu kişilerle yürüttüğü araştırmanın sonucunda, Türkiye’de yöneticilerin son derece otoriter bir yönetim tarzına sahip olduğunu ileri süren Lauter’in (1968) tezleri, 2000’li yıllarda dahi pek çok bankada halen geçerliliğini korumaktadır. Bu tarzın arka planında, her ne kadar yüksek vasıflara sahip olsa da, doğuştan tembel ve kaytarmaya yatkın olduğu düşünülen işgücüne duyulan güvensizlik yatmaktadır. Görülen işle son derece alakasız durumlarda dahi çalışanlara müdahale etmeyi bir hak bilen yöneticiler, bu sayede otoritelerini pekiştirdiklerini düşünmektedirler:

“Genel müdür ortalıkta dolaşüyor. Diyelim ki, senin masanı dağınık gördü sabahleyin. Yerle bir edebiliyor ve ‘Kimse dokunmayacak, geldiğinde kendi toplayacak bu masayı’ diyor. Ya da işte, beş dakika geç kaldın diyelim. Geçenlerde birini öyle dağıttı, ‘Bu saatte nereye geliyorsun sen’ diye. Kapıda dikilip gelene gidene bakıyor adam. Bir de mesela çay içiyorsan masanda, çay bardağını genel müdürün görmeyeceği bir yere koyacaksın. Onunla ilgili de azar işittik. Şube ziyaretlerinin birinde, ‘suratın niye asık’ dedi çalışana. Bir ötekini de ‘Niye mıymıntı mıymıntı hareket ediyorsun’ diye payladı. ‘Aslında şubeleri daha sık ziyaret etmek istiyorum ama göreceğim manzaradan korktuğum için kendimi tutuyorum’ diyor.” (Hale)

Üstelik, yüksek uzmanlık ve yoğun konsantrasyon gerektiren pozisyonlarda çalışanlar dahi bu otorite gösterilerinden nasiplerini almaktadır:

“Bir ihale günü Titiz ve ben ekranda verim eğrisi modelimizi seyredip aramızda teknik bir şey tartışırken genel müdür arkamızda bitip bizi seyretmeye başladı. Önümüzdeki ekranda bir grafik göreceli olarak sabit ama bize göre hayli oynak veriler gösteriyordu. Genel müdür bir süre sonra, ‘Sizin bir işiniz yok mu oğlum, burada atari mi oynuyorsunuz’ dedi. (Goz, 2009: 71)

Farklı bankalara ait bu örnekler, sorumlu otonomi döneminde dahi paternalist uygulamaların varlığını güçlü bir biçimde sürdürdüğünü göstermektedir. Ne var ki bu sefer çalışanları koruyup gözeten lider figürü, Sennet’in de (2005a: 86) dediği gibi çalışanlarla kişisel ilişki kurmak için bürokratların üzerinden başını uzatan tek adam modeline dönüşmüştür. Bu lider, bankanın yönetim mekanizmalarının etkinlik ve verimliliği sağlayamadığı koşullarda, emek süreciyle kişisel olarak ilgilenecektir. Bu liderin binlerce kişinin her gün yüzlerce konuda verdiği kararlarda hiçbir katkısı yoktur. Ne var ki, bu kararların bankaya nasıl bir katkısı olduğunu ölçme çabasıdır. (Goz, 2009: 148)

“Genel müdür en son yaptığımız toplantıda bazı şube müdürlerine müdahale etti. İşte, ‘Sen şubenin tanımiyorsun, kaç kişi bilmem ne fişi kesiyor bilmiyorsun’ diye fırçaladı. Şube müdürü bunu bilmek zorunda değil ki. Ama müdür bunlara takılabiliyor. O yüzden de işin işleyişiyle alakasız konulara bile müdahale edebiliyor. Şube müdürü, şubenin her şeyini bilmek zorunda diyebilirsin. Kaç müşterisi var, ne kadarı karda filan. Ama teknolojik altyapı buna izin vermiyorken, sen bile yaptığın analize güvenmiyorken, başkasını nasıl suçlayabilirsin? Atıyorum, müşterinin bütün işlerini, bütün ilişkilerini bilmeni istiyor. ‘Filanca müşteri parasını niçin bizim bankadan çekti, ya da falanca müşterinin yatırdığı paranın kaynağı nedir’ diye soruyor. Bunu işlem sırasında müşteriye soruyoruz aslında, o da diyelim ki ‘kurbanlık koyun sattım, onun parası’ diyor, biz de müşteri ne derse kaydediyoruz. Müdür sorunca şak diye bunu söyleyecekmişiz: Salih bey koyun satmış efendim!’” (Arzu)

Yukarıdaki örnekte, söz konusu banka müdürü şube müdürlerini sürekli olarak kendi yetersizlikleri üzerine düşünmeye zorlamaktadır. Şube müdürlerinin sorulan soruların yersizliğini tartışma imkanı yoktur. Bütün yetersizliklerine rağmen hala görevde tutulmaya devam edilmeleri, otoritenin bir lütfundan başka bir şey değildir. Bu da otoriteye bağımlı kişilikler doğurma riski taşımaktadır. Nitekim, “paternalist bir otorite,

kendisine bağımlı olanlara kendi kaynaklarını bir lütuf gibi sunar. Bu lütfun koşullarıysa tümüyle kendi denetimindedir.” (Sennet, 2005a: 92)

“Mesela sen çok parlak bir adamsın, cin gibisin. Ama diyelim ki performans toplantısında uygunsuz bir laf ettin. O andan sonra yükselmeyi unut. Ya da vasat adamın tekisin, ama şans eseri müdürün sorduğu basit bir soruya istediği cevabı verdin, büyük bir ödül kazanabilir, hiç ummadığın mevkilere gelebilirsin.” (Nesrin)

Doğrudan denetim kimi zaman, yukarıdaki örneklerde görüldüğü kadar açık biçimde işlemez. Bir diğer ifadeyle, çalışanların öz saygıları bu denli açıktan açığa ayaklar altına alınmaz. Kimi zaman söz konusu süreç uzun bir zamana yayılmaktadır. Böylesi durumlarda “İşçileri yıpratın, öz-değer duygularının sessizce aşınıp yok olmasıdır. Açıkça hakaretler yağdırmak yerine işveren işte bu yöntemle dediğini kabul ettirir. Böylesine sessiz ve üstü kapalı olarak yararlanıldığında, utanma duygusu insanları yola getirmenin etkili bir yöntemi olur.” (Sennet, 2005a: 106) Bu süreç kimi bankalarda yeni işbaşına gelen yönetimin, eski yönetimin uygulamalarını rafa kaldırmasıyla açığa çıkmaktadır. Bundan böyle doğrudan denetimin hedefi, genellikle eski yönetim döneminde yetişmiş kadrolardır:

“Bizde ODTÜ’nün Boğaziçi’nin en iyi bölümlerinden mezun insanlar var, yurtdışında okuyup gelenler var, ama yaptıkları işler basit raporlamalar. Yeni genel müdür eski yönetimin yurtdışına master’a gönderdiği ekiptekilerden nefret ediyor. İlk yaptığı şey master ücretlerini kesmek oldu. ‘Master yapmak istiyorsan’ diyor, ‘iş saatleri dışında git oku’. Yurtdışına gitmek istiyorsan ücretsiz izin alırsın. ‘Alçak lisans yüksek lisans ben anlamam öyle şeylerden’ diyor. Zaten iş yükü de müsaade etmiyor. Önceden haftada iki gün öğleden sonraları gidilirdi izinli olarak.” (Harun)

Doğrudan denetim stratejisinin bu bölümün başında Friedman’ın da dile getirmiş olduğu çelişkileri göz önüne alındığında, genellikle üst düzey yöneticilerin kişiliğinde billurlaşan otorite figürünün her yere yetişmesi mümkün değildir. Bankalar bu durumda, çok daha zahmetsiz ve etkili bir doğrudan denetim mekanizmasını yürürlüğe sokarlar. Bu mekanizma, çalışanların müşteriler aracılığıyla denetlenmesini öngörür. Bu mekanizmadan yoğun bir biçimde istifade eden bankalar, “müşteri odaklı” çalışmaya önem verdiklerini ileri sürmektedirler. Bu bankalarda müşteri memnuniyeti her şeyin üzerindedir. Her türlü müşteri şikayetinin dikkatle inceleneceği, böylece hizmet kalitesinin mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarılacağı vaat edilmektedir. (McCammon ve Griffin, 2000: 281) Ne var ki, müşteriler aracılığıyla uygulanan

denetim, suistimal edilmeye açıktır ve kimi zaman son derece yıpratıcı sonuçlar doğurmaktadır.

“Müşteriler zaten sürekli şikayet ediyorlar. Önce sana, sonra müdüre, sonra da genel müdüre. Geçenlerde kredi almak için yeterli şartları sağlayamayan bir müşteriyle ciddi bir sorun yaşadık. Müşteri ilişkileri asistanının kendisine kefilsiz kredi kullandıramayacağımızı söylemesiyle başladı her şey. Bunun üzerine adam çıkıp bir diğer şubemize gitmiş ve oradan krediyi vermişler kendisine. Adam genel müdürlüğün ortasında, herkesin gözü önünde müşteri ilişkileri asistanına hakaretler yağdırdı. Sonra hızını alamadı bir de gidip şikayet etti. Oysa bilgisayar sisteminde adamın notunu olumsuz çevirse asistan, hiçbir şubeden alamazdı krediyi. ‘Başka şubeden alabiliyorsa alsın’ diye düşünüp bunu yapmadığını söyledi sonradan bize.”  
(Hale)

Müşteriler aracılığıyla denetim, genellikle son derece keyfidir. Çünkü müşterilerin banka çalışanlarından beklentileri son derece değişkendir. Sözelimi, bir müşteri kendisine güler yüz gösterilmediği gerekçesiyle şikayetçi olurken, bir diğeri işinin süratli bir şekilde görülmediğinden yakınabilir. Bir müşteri satın aldığı hizmet konusunda yeterince bilgilendirilmediğini düşünürken, bir diğeri kendisiyle sohbet edilmemesini sorun haline getirebilir. (Fuller ve Smith, 1991: 2) İdari katmanlarından sıyrılmış bir bankada, müşterilerin şikayetleri ile aralarında duvar olacak, onları koruyacak, anlaşmazlıklarını tatlıya bağlayacak kimselerin sayısı azalmıştır. Bu şikayetler çalışanın dosyasına işlenir ve zamanı gelince aleyhlerine kullanılabilir. Bu durum, çalışanların sorumluluklarını artırırken, inisiyatiflerini yitirmeleri sonucunu doğurmaktadır.

“Müşteriler kimi zaman mevzuata aykırı işlemler yürütmemizi talep edebiliyor. Kredi koşullarında onlara iltimas sağlamamız ya da mesela ödemelerini geciktirdiklerinde cezai müeyyideleri uygulamamız gibi şeyler. Bu istekleri kabul ettiğim takdirde benim ceza alacağımı söylesem de ısrar edebiliyorlar. Şimdi benim bu türden isteklerine karşılık vermediğim müşteri, diyelim ki bir şekilde bir yerlere ulaşabilen birisi çıktı. Hatırlı bir yerlere ulaştı ve dedi ki, senin filanca şubedeki eleman bana surat astı, işimi görmedi, of pof dedi. Bu durumda banka beni koruyacak mı? Hayır!”  
(Arzu)

Bankalarda uygulanan bir diğer doğrudan denetim mekanizması, iş arkadaşlarının birbirini denetlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bankaların katmansızlaşması, alt düzeylerdeki yönetici sayısını büyük ölçüde azaltmıştır. Bu durum, öngörülenin aksine, çoğu zaman çalışanlar arasındaki dayanışma hislerini aşındırmakta ve rekabeti

körüklemektedir. Çünkü performans ve başarılarına birinci elden tanıklık edebilecek amirlerin yokluğunda, çalışanlar iş yükünün aralarında hangi kriterlere göre taksim edildiğini sorgulamaya başlamıştır.

“Hastane raporları bile şikayet konusu haline getirilebiliyor. Geçen hafta biz tam da böyle bir şey yaşadık. Bankadaki bir eleman beş günlük rapor almış. Salı günü bir başkası daha aldı. Bu durumda gişede bir boşluk doğduğu için, operasyonda çalışan birisinden gişeye geçmesi istendi. O da haklı olarak gişede görülen işin kendi yaptığıyla ilgisi olmadığını, olası bir hatanın sorumluluğunu yüklenmek istemediğini söyleyerek gişeye geçmek istemedi. Müşterilerin gözü önünde bir patırtı koptu. Operasyon elemanı arkadaş, daha birkaç yıl öncesine kadar gişede çalışan ama sonradan terfi eden elemanlardan birinin geçmesi gerektiğini söylüyordu. Haklıydı, çünkü normal koşullarda operasyon elemanları müşteriyle karşılaşmazlar ve müşteri ilişkileri konusunda tecrübeleri yoktur.” (Nesrin)

Pek çok bankada yönetim “böl ve yönet” taktiğini uygulayarak, hemen hemen aynı vasıf düzeyindeki, aynı kıdemdeki, hatta aynı işi gören çalışanları farklı unvanlar altında çalıştırmaktadır. Bu kişilere aynı zamanda farklı prim sistemleri uygulanmaktadır. Dolayısıyla bu uygulama çoğu zaman çalışanlar arasındaki dayanışma hislerini zayıflatmakta ve rekabeti körüklemektedir. Bu durum, özellikle de açık ofis sistemi uygulayan bankalarda çalışanların birbirini denetlemesi sonucunu doğurmaktadır.

“Devamlı tepende duran birisi yok. Ama çalışma arkadaşların kimi zaman işle ilgili görünmek için, kimi zaman da senin bir eksiğini bulup yeri geldiğinde kullanmayı düşünerek sorup duruyor: ‘Bugün filan müşteriye gidecektin ne oldu, şunu yaptın mı, bunu yaptın mı?’ İnsanlar sürekli birbirlerini kontrol ediyorlar: ‘Bakıyım naapıyo, oturuyo mu, çalışıyo mu?’ Gelip bilgisayarının ekranına bakıyor kafasını uzatıp. Kimi zaman da olağan bir gecikmeyi sözde dostane bir espri konusu yapıyorlar. Ama bu takılmanın iyi niyetten kaynaklanmadığını anlıyorsun: ‘Gene kaytardın di mi, oh hayat sana güzel!’ diye yüksek sesle takılıyorlar birbirlerine. O an gülüp geçsen de, pek çok kişinin aklında sürekli kaytaran bir kişi olarak kalıyorsun. Üstelik bu esprileri amirlerin yanında yapanlar da var. Onlar kötü niyetlerini saklama lüzumu bile görmüyor.” (Harun)

#### **4. 3. 4. Bürokratik Denetim**

Türkiye’deki bankalarda sorumlu otonomi stratejisi ile el ele iş gören doğrudan denetim, her ne kadar yöneticilere büyük bir keyfiyet alanı tanısa da, yöneticilerin uygulamalarını yasa ve yönetmeliklere dayandırma zorunluluğu vardır. Ne var ki

günümüzde bankacılık, sermaye birikiminin önceliklerine bağlı olarak reel ekonomik faaliyetlerden uzaklaşmış, kısa dönemli, riskli fakat riskli olduğu ölçüde yüksek kazançlı finansal varlıklar üzerinde yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla, bürokratik denetimin temeli olan yazılı kuralların, şirket yasaları ve yönetmeliklerin de bu hıza ayak uydurarak sürekli yeniden yazılması gerekmektedir. Böylece şirket politikasının dikte ettiği kurallar, görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri, disiplin yönetmelikleri, ücretler, sorumluluklar ve terfi prosedürleri adeta sonsuz bir yeniden yapılanma sürecine tabi kılınmıştır. Bu gelişmenin sonucunda, bankacılığın bürokratik dönemine has sabit görev tanımları, iş güvencesi ve hizmet yılına bağlı kariyer imkanı gibi uygulamalar ortadan kalkarken, riayet edilmesi gereken kurallar son derece çeşitlenmiş ve sayıca artmıştır. Üstelik bu durum, geleneksel olarak bürokrasiye özgü olduğu varsayılan bir dizi problemin yeniden canlanmasına yol açmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların aynı anda karşılanması istenen çok sayıda talebin ağırlığını taşıyamaz hale gelmesidir:

“Her yeni uygulama yeni kurullarla geliyor. Banka bir yeniden yapılanma sürecinde ve belli bir konuda her geçen gün birbiriyle alakası olmayan yönetmelikler yayınlanabiliyor. Dün uyguladığımı bugün çöpe at! Bütün bu yeni yönetmelikleri bilmemiz gerekiyor. Hem uygulamada bir hata yapmamak için bunları bilmemiz gerekiyor, hem de olası bir iç denetimde karşımıza çıkabilirler. Yoğun iş yükü bunları mesai saatleri içinde öğrenmeye fırsat vermiyor. Zaten müdür de, “Bunları bilmek sizin sorumluluğunuz, akşam gezip tozacağınıza oturup çalışın” diyor. Eskiden bürokrasiden yakınırdık ama işten çıkınca, yönetmelikler, emirler, amirler geride kalırdı. Şimdi bürokrasi yatak odamıza girdi.” (Emin)

Günümüzde bürokrasiyi ortadan kaldırmaya ve kurumu daha dinamik bir hale getirmeye niyetlenen bankalarda, bu uygulamanın ilk adımı yönetici kadroyu yenilemekten geçmektedir. Bu ekipler, genellikle geçmişinde yeniden yapılanma deneyimi yaşamış bir diğer bankadan transfer edilmektedir. Piyasaya yakın geçmişte dahil olmuş ve oturmuş bir kurumsal kültüre sahip olmayan bankalarda, bu süreç nispeten sorunsuz işlemektedir. Ne var ki, köklü bir geçmişe ve kurum kültürüne sahip olan bankalarda sorumlu otonomi stratejisine geçiş, bürokratik denetim modeline has ikinci bir probleme kapıyı aralamaktadır. Bu problem, geçmişten gelen problemlerin yetersiz veya hatalı tanımlanması ve bunun sonucunda çalışanların suistimal edilmesidir. (Sabrosky, Thompson ve McPherson, 1982)



“Yeni yöneticiler, eski bankalarında gördükleri sistemi aynen uygulama derdindeler. Bu bankanın gerçeklerini bilmeden birtakım uygulamaları devreye sokuyorlar. Sonuçta, diyelim ki önceden elli kişinin sorumluluğunu taşıyan bir yönetici bir anda beş yüz kişiden sorumlu olunca ne yapacağını şaşırıyor. Kimisi olur olmaz her şeye burnunu sokarken, kimisi en hayati konularda sorumluluğu çalışanın üzerine atıp, ‘inisiyatif verdik ya, sorumluluk sizin’ diyor. Bizim bankada yönetime gelen ekip, piyasayı çok iyi tanıdığını düşünüyor. ‘Biz bankacılığı piyasada öğrendik, siz köhnemiş, geri kafalı memurlarsınız’ diyorlar. Durmadan yeni bir şeyler denemeye çalışıyorlar. Her tökezlediklerindeyse dönüp bizi suçluyor, ‘Yönetmelikleri değiştirip, kendi kadromuzu kuracağız, siz de başka iş ararsınız artık’ diye söyleniyorlar.” (Elif)

Yeniden yapılanan pek çok banka, yönetim kademelerini olduğu gibi şubeleri de kıdemli ve yüksek maaş alan fakat verimsiz çalıştığı düşünülen kadrolardan temizlerken, yine geleneksel bürokrasiye has üçüncü bir problemi yeniden üretmektedir. Bu problem, tecrübeli personelin yokluğunda, sevk ve idare süreçlerinde yaşanan belirsizliktir. Çünkü, kıdem yılı bir terfi kriteri olmaktan çıktığında, yönetici pozisyonlara atanacak personel, “satış” başarılarıyla belirlenmeye başlamıştır.

“Bir kere yönetici kadrosuna geçmek için tecrübe çitasını yükseltirseniz, bu işlerden anlayan eski bir nesil olmadığı için duvara çarpıyordunuz. Elinizde bankanın hazine bonusu pozisyonlarının başına getirebileceğiniz 40 yaşında adam yoktu ki. Bu iş zaten hepî topu üç sene önce oturmuştu. Yönetici terfileri, iyi yönetici olanları ileriye taşımak için değil, o unvanın maaş skalası daha yüksek olduğu için kullanılmaya başlandı. Bir masada en zehir ‘trader’ en çok parayı yapıyor, bunun karşılığını vermek istediğinizde tek yol, ona yönetmen ya da müdür unvanı vermek oluyordu tabi bu unvanla ona birilerini bağlamak zorunda kalıyordunuz. Ama iyi *trader* olmak, iyi adam yönetmek olmadığı için ortalık karışıyordu.” (Goz, 2009: 105-106)

Dördüncü problem, çalışanlar arasında yapay hiyerarşiler yaratılmasıdır. Çünkü finansallaşma döneminde, bankaların ticari öncelikleri sürekli değişmektedir. Sözcüğü, kimi dönemlerde ticari krediler birimi ön plana çıkarken, kimisinde bireysel krediler öncelik kazanmaktadır. Sonuç olarak, banka hiyerarşisi, bu önceliklere bağlı olarak sürekli yeniden yapılanmaktadır.

“Bankanın iş görme şekli sürekli değişiyor. Bu süreçte, yönetimin o dönem için önemli gördüğü işlerde çalışanlar bir anda bankanın kaymak tabakası haline gelebiliyor. Hangi işin daha önemli olduğu sürekli değişiyor. Bunun sonucunda bankada değerli ve değersiz işler arasında fiili bir ayırım ortaya çıkıyor. Değerli görülen bir işi yapan kişi, aynı vasıf düzeyinde, hatta aynı unvana sahip olsanız bile, size talimat verebiliyor. Dahası, onun bazı

operasyonel işlerini siz yapıyorsunuz. Çünkü bankaya para kazandıran o ve onun emeği sizden daha değerli!” (Nesrin)

Sonuç olarak, bürokratik denetimin yetersizliklerini gidermek için uygulamaya konan sorumlu otonomi stratejisi, fiiliyatta, farklı görüntüler altında olsa da, bürokrasiye has problemleri yeniden üretebilmektedir. Bu dönemde sürekli değişen yasalar ve yönetmelikler, yönetsel politikalar ve iş tanımları bürokratik denetimi ortadan kaldırmaktan ziyade, yaşamın diğer alanlarına da yaymıştır. Bu gelişmeyi mümkün kılan unsur ise teknolojinin baş döndürücü bir hızla bankalardaki emek sürecine dahil olmasıdır. Nitekim teknoloji, yukarıda sözü geçen sorumlu otonomi, doğrudan denetim ve bürokratik denetim stratejilerinin uygulanmasında esas aktör rolünü üstlenmektedir. Bir diğer deyişle, günümüz bankalarında söz konusu stratejileri birbirine eklemleyen unsur teknolojidir. Bununla birlikte teknolojinin kendi başına, bağımsız bir denetim stratejisi olarak ele alınması kaçınılmazdır.

#### 4. 3. 5. Teknik Denetim

Braverman *Emek ve Tekelci Sermaye’de*, makineleşmenin emek verimliliğini artırma biçimindeki teknik işlevinin yanı sıra, “işçi kitlelerini kendi emekleri üzerindeki denetimlerinden yoksun kılma” (2008: 193) biçiminde bir işlevi daha olduğundan bahsediyordu. Günümüzde teknik denetimin en gelişkin şekli, mikro işlemciler aracılığıyla iş gören geri bildirim sistemlerine dayalı bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu süreçte mikro işlemciler, belli bazı bilgisayarlarda yürütülen tüm işlemleri ana bilgisayara aktararak, yönetimin emek sürecinin her bir anından haberdar olmasını sağlamaktadır. Bankalarda teknik denetim bilgisayar kayıtlarına dair istatistikleri içermektedir. Bu istatistikler denetçiler tarafından incelenmekte ve ara kademeler ortadan kalktığı için, bir hiyerarşi silsilesiyle oyalanmaksızın doğrudan merkezi yönetime rapor edilmektedir. (Greenbaum, 1997: 85) Bu süreçte çalışanlar üzerinde merkezi denetim hayli güçlüdür. Nitekim, Meiksins’e (2003: 185-186) göre, bu gibi örneklerde “kapitalist üretim ilişkileri teknolojiyi, emeği kontrol etme ve emeğin yerini alma aracı olarak” üretmekte ve dolayısıyla teknolojinin işyerini demokratikleştirme olasılığını engellemektedir. Nitekim bankalarda kullanılan

bilgi-işlem teknolojileri hem çalışmanın yoğunlaşmasına hem de harcanan çabanın gelişmiş yöntemlerle izlenmesine yol açmıştır. (Baldry, Bain ve Taylor, 1998: 174)

“Bilgisayarda tarama yapıyorlar. Geçen akşamüstü saat beş gibi bilgisayarım inanılmaz derecede yavaşladı. İşlem yapamıyorum, onay veremiyorum. Tam olarak neyi anlamak istediklerini bilemiyorum. Merkezden tarıyorlar bilgisayarın her şeyini.” (Nesrin)

Bankalarda emek sürecinin teknik denetimi, öncelikle emek aracı olan bilgisayarın iş harici amaçlarla kullanılmasını engellemeye yöneliktir. Böylece, çalışanların bilgisayarlarını kişisel haberleşme veya sohbet aracı olarak kullanmasının, internette sosyal paylaşım sitelerinde vakit geçirmesinin, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yatırım veya alım-satım işlemleri yürütmesinin ya da siyasi faaliyetlerde bulunmasının önüne geçmeye çalışılmaktadır.

“Bankada MSN Messenger kullanımı yasak. Facebook gibi sosyal paylaşım sitelerine erişim kısıtlanmış durumda. Önceleri, bilgisayar ekranında birkaçı mutlaka işle ilgili programları açıyor, bunların yanında bir de o anda bakmak istediğim tek bir siteyi açıyor, herhangi bir yöneticinin yaklaştığını gördüğüm anda o siteyi ekranın altına atıyordum. Hemen herkes böyle yapıyordu. Fakat bugünlerde, girdiğimiz sitelerin kayıtlarının tutulduğunu düşünerek buna pek cesaret edemiyorum. Ettiğim zamanlarda da, birkaç gün boyunca bir ikaz ya da azar bekliyorum, tedirgin oluyorum. Bir de bankanın uygun gördüğü sendika dışındaki sendikaların internet siteleri erişime kapalı. Geçenlerde arkadaşım BANK-SEN’in bir raporundan bahsetti. Genelinde sektörü ilgilendiren fakat bizim bankadaki uygulamalara eleştiri getiren bir rapor. Raporu incelemek istediğimde, bankadan o sendikanın sitesinin erişime engellenmiş olduğunu gördüm.” (Lale)

Günümüzde pek çok bankada iç haberleşmeler için, bankanın kendi e-mail sisteminin kullanılması istenmektedir. Bu sistemde yönetim ve çalışanlar, piyasadaki gelişmeler, şirket içi terfiler, doğum kutlamaları, ölüm taziyeleri ve şirket etkinlikleri konulu haberleri de paylaşabilmektedir. Bir e-mail zinciri şeklinde iletilen bu gibi haberlerin çoğu zaman ilk kimin tarafından gönderildiği merak edilmez. Ne var ki, bu zincirde banka yönetimine karşı eleştirel bir yaklaşım sergileyen e-mail’ler söz konusu olduğunda, yönetim tıpkı tersine çevrilmiş bir üzüm salkımı görünümündeki bu zincirin en altından başlayarak kaynağına ulaşabilmektedir.

“Zaman zaman birtakım mailler paylaşılıyor. Yönetimin hoşuna gitmeyecek mailler. Bu mailleri takip ediyorlar. Olumsuz bir maili paylaşan ilk kişiye ulaşır, işten çıkarabiliyorlar. Banka mailinden yapılan tüm yazışmaları

kontrol ediyorlar. Birkaç kere işten atılma oldu. Bu maillerden birinde yalnızca şu yazıyordu: ‘Bankanın insan kaynakları yönetimi Kinder sürpriz yumurta gibi. İçinden ne çıkacağı, ne zaman ne yapacağı belli olmuyor!’ Bu maili ilk dolaşıma sokan kişiyi işten attılar.” (Arzu)

Teknik denetimin ikinci amacı ise, bilgisayarla yürütülen işlemlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla işlemler kayıt altına alınır. Her bir işlem için standart bir süre belirlenmiştir. Sözgelimi sıradan bir hesap açma işlemi yaklaşık 5-6 dakika sürmektedir. Bu standart süreyi aşan işlemler öncelikle incelenmektedir. Bununla birlikte günlük işlem ortalamasının altında kalan çalışanlar, bilgisayar istatistikleri sayesinde hızla tespit edilmektedir. Burada amaç, günlük çalışma saatinin ve iş yoğunluğunun belli bir düzeyin altına düşmemesini sağlamaktır. Bunun için çay-kahve arası ve özel telefon görüşmeleri için kullanılan aralar için standart zaman süreleri belirlenmiştir. Kimi bankalarda çalışanlar, bu ihtiyaçlarını gidermek istedikleri zaman önlerindeki bilgisayar ekranından ilgili tuşa basarak mola süresini başlatmak zorundadır.

“Günde onar dakikadan iki adet çay-sigara molamız var. Özellikle sigara içmek için ayrılmış bir mekan olmadığı için bu ihtiyacımızı bankanın dışına çıkararak gidermek zorundayız. Fakat kapının önünde sigara içen bir personelin bankanın imajına gölge düşüreceği söyleniyor. Koşarak uzaklaşıp, sigaramdan iki firt çekip geri dönmemiz gerekiyor. Çoğu zaman bunu yapamıyorum tabi. Akşam eve gidince birbiri ardına ekleye ekleye yarım paket sigara içince kendime geliyorum. Çay kahve de benzer şekilde. Su içer gibi içip yerime dönecek kadar zamanım var. Çalışma masamda çay bardağı durması yasak. Soğumuş çayı masanın altına koyup, gizli gizli içiyorum. Sanki büyük bir suç işlemiş gibi. Yakalanmamaya çalışarak.” (Harun)

Günümüzde kimi bankalarda uygulanmakta olan tuvalet takip sistemi, emek zamanının kontrolünde en etkili yöntemlerden birisidir. Bu sistemi uygulamaya sokmanın ilk adımı, tuvaletin giriş ve çıkışına bir kart okuyucu ya da parmak izi terminalinin monte edilmesidir. Ardından tuvaletin kapısı elektronik bir kilitle kilitlenir. Çalışanlara sisteme okutarak tuvalete girebilecekleri kendi adlarına düzenlenmiş bir kimlik kartı verilir. Kimi durumlarda ise, personelin parmak izi sisteme tanıtılarak kapının açılması sağlanır. Bu işlemlerin ardından, söz konusu kartı okuyacak cihaz ana bilgisayara bağlanır. Bu esnada ana bilgisayara bir tuvalet sınırlama yazılımı yüklenmiştir. Yönetici bilgisayara kendi arzusuna bağlı olarak gerekli değişkenleri yükler ve bir çalışanın günde kaç kez ve ne kadar süre boyunca tuvalette kalabileceğini belirler. Banka çalışanı

bir gün içinde izin verilen sayının üzerinde tuvalete girmek istediğinde kapı açılmayacaktır. İçeride uygun görülen süreden fazla kaldığı takdirde ise, bu süreler günlük ya da aylık raporlar halinde yöneticiye sunulur. Bu süreler ileride çalışanın ücretinden kesilebilir.

Tuvalet takip sisteminin uygulamaya konduğu bir bankada çalışan Lale, sistemin bir müddet uygulandıktan sonra, çalışanlardan gelen yoğun şikayetler üzerine, üst yönetimin de onayıyla uygulamadan kaldırıldığından söz ediyor:

“İşverenin hakkı olan zamanı çaldığımızdan söz ediliyordu. Tembeldik, aylaktık. Eğer aldığımız maaşın hakkını vererek çalışıyor olsaymışız, bu sistem yürürlüğe konmayacakmış. Ama başka çareleri kalmamış. Üstelik bu sistem Avrupa ve Amerika’da da uygulanıyormuş. Çağın icaplarına karşı çıkmamalıymışız. Sistemi yerleştirmeden önce, bize bunları anlattılar. İş bırakmayı bile düşündüm. Her tuvalete gittiğimde aşağılandığımı hissediyordum. Hani patron gelip herkesin önünde küfretse bu kadar canın yanmaz. Diğer çalışanlar da aynı şeyi hissediyordu. Bu icat üst yönetimden çıkmıştı. Çoğu şube müdürü de rahatsızlığını belirtti. Eleştiriler Yönetim Kurulu toplantısında gündeme gelmiş. Sonunda kaldırdılar.”

Teknik denetimin bir diğer uygulama alanı, “personel devam kontrol sistemi”dir. Fabrika sisteminin geleneksel kart basma uygulaması, bu kez banka girişine tıpkı tuvalet takip sisteminde olduğu gibi, bir kart okuyucu ya da parmak izi terminali yerleştirilerek sürdürülmektedir.

“Giriş çıkış saatleri müdürlere günlük rapor olarak gidiyor. Şu saatte girdin bu saatte çıktın şeklinde. Mesela benim müdürüm başka yere tayin oldu ama rapor hala ona gidiyor. Bana dün şöyle dedi: ‘Raporların hala bana geliyor, savsaklamaya başlamışsın işi. Dikkat et!’” (Dilek)

Dilek’in örneği, emek sürecini bilgi-işlem teknolojileri yoluyla denetim altına alma çabasının ardında yatan önemli bir çelişkiye dikkat çekiyor. Bu çelişki, emek sürecinin insani boyutundan doğmaktadır. Zira emek sürecini tüm yönleriyle ölçülebilir kılarak denetleme çabası, hala insanların yorumuna muhtaçtır. Bir diğer ifadeyle, “Bilgi-işlem teknolojilerinin çalışanların ürettiği çıktıyı gözlemek için kullanıldığı yerde, verilerin hala denetçiler ve kısım amirleri tarafından yorumlanması ve ‘diğerlerini çalışmaya teşvik etmek amacıyla’ cezalandırıcı veya diğer yollarla kullanılması hala gereklidir.” (Baldry, Bain ve Taylor, 1998:174) Dolayısıyla, teknik denetim insanlar aracılığıyla yürütülen denetim biçimlerini ortadan kaldıramamaktadır. Denetim hem teknolojik hem de insani biçimiyle devam etmektedir. Çünkü “yönetimin denetim fonksiyonları, teknik

ihtiyaçlar içinde açıkça belirlenmesine rağmen, donanım ve yazılımlarca zapt edilememiştir.” (Greenbaum, 1998: 126)

Sonuç olarak, buraya dek sözü edilen denetim stratejileri (sorumlu otonomi, doğrudan, bürokratik ve teknik denetim) bir müddet sonra kendi yapısal sınırlarına dayanır. Bu sınır aşıldığı takdirde, denetim verimlilik ve etkinlik hedeflerini sağlamaktan ziyade, çalışanlarda bıkkınlık ve öfke uyandırır. Öyleyse denetim, Harvey’in ifadesiyle “çok girift bir iştir” ve “farklı ölçülerde baskı, alıştırma, massetme ve işbirliği içeren bir bileşim olmak zorundadır; bütün bunların da sadece işyerinde değil, genel olarak toplum çapında örgütlenmesi gerekir.” (Harvey, 1997: 146) Bu örgütlenme, her koşulda çalışanların rızasına muhtaçtır. Dolayısıyla işverenler kimi zaman işyeri kaynaklı içsel, kimi zamansa toplum çapında kabul gören dışsal mekanizmalar aracılığıyla çalışanların rızasını kazanmaya yönelirler.

#### 4. 4. BANKALARDA RIZA ÜRETİMİ

Banka çalışanlarını emek sürecinin zorluklarına rıza göstermeye iten nedenler hayli çeşitli ve değişkendir. Fakat bu etkenlerin hepsi de, tıpkı Seidman’ın (2010: 24) kol işçileri için öngördüğü gibi, onları yöneticilerle işbirliği içine girmeye, iş yerine ve iş saatlerine yoğunlaşmaya teşvik etmektedir. Nitekim emek sürecinde rıza, en genel anlamıyla, yönetimin uygulamalarının gerekliliği konusunda yönetimle mutabık kalınması ve bu uygulamaların desteklenmesi anlamına gelmektedir. (Blayton ve Jenkins, 2007: 38) Bu mutabakatın temeliyse, emek sürecinin örgütlenme şeklinin sanki işçinin kendi tercihiymiş gibi sunulmasında yatar. (Burawoy, 1985: 27) İşte rızayı üreten unsur, bu tercih sürecine katılımıdır. Bankacılar bu sürece kimi zaman içtenlikle katılıp, oyunun kurallarını tam anlamıyla benimserler. Çoğu zamansa, oyunun kurallarına gösterilen rıza pek çok bakımdan sadece görünüştedir. (de Gaulejac, 2013: 86). İster gönülden, ister görünüşte olsun, bankacıların rızasının temelinde bir dizi faktör yatmaktadır. Bu çalışmada söz konusu faktörler beş başlık altında ele alınacaktır: işsizlik tehdidi, şirket vatanseverliği, takım çalışmasından doğan rıza, terfi ve ödüller, çalışanların kurguladığı oyunlar.

#### 4. 4. 1. İşsizlik Tehdidi

Günümüz bankacılarının emek sürecinde yaşadığı zorluklara gösterdiği rızanın belki de en basit gerekçesi, işsizlik tehdididir. Yirminci yüzyılın büyük kısmı boyunca, çalışanlarına ömür boyu iş güvencesi, kariyer imkanı ve toplumsal saygınlık vaat eden bankacılık sektörü, günümüzde değişen ihtiyaçlarına uygun olarak her an işe koşabileceği yedek bir işgücü ordusunun varlığını, hali hazırda çalışan işçiler için bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır. Bir banka çalışanı, ne denli yüksek vasıflara sahip olursa olsun vazgeçilmez olmadığını, yerini her an işgücü havuzundan çekilecek yeni birisine bırakabileceğinin farkındadır. İşgücü piyasasındaki eğitilmiş emek arzıyla doğru orantılı olarak, günümüz bankalarında sözleşmeli, rastlantısal, geçici ve yarı zamanlı işlerde çalışan insanların sayısını her geçen gün artmaktadır. Bu istihdam biçimi, banka çalışanlarını güvencesizleştirmekte, veya bir diğer ifadeyle, kişinin kendi kaderini belirleme gücünü aşındırmakta, toplumsal ilişkilerini üzerine kuracağı sağlam bir zeminin ayakları altından kaymasına neden olmaktadır. Nitekim emeğin güvencesizleşmesi, çalışanlara yoksulluğa düşme riskini sürekli hissettiren, işverenle arasındaki güç dengesizliğinden kaynaklanan adaletsizliği sürekli yeniden üreten bir ilişki biçimini doğurmaktadır. Bu durumdaki banka çalışanları, işverene işe ne kadar bağlı olduklarını ispatlayarak sözleşmelerinin yenilenmesini garanti altına almak için emek sürecinin zorluklarına rıza göstermektedir. “Uygun bir alternatifin yokluğunda, yeni bir iş aramanın getirebileceği kişisel yıkım, zahmet ve maddi risklerin bilgisine sahip olan kimi işçiler, hayatla başa çıkmak ve sefaletle düşmemek için, fiilen ‘yapabileceğinin en iyisini’ yapmaya ve rıza göstermeye karar verir.” (Blayton ve Jenkins, 2007: 41)

Banka çalışanlarının işsizlik tehdidi yoluyla rızaya zorlanması, günümüze has bir olgudur. Yine de bu durum, Marx’ın *Kapital*’de dile getirdiği “piyasa despotizmi” ile benzerlik taşır. Marx, yaşamını sürdürmek için diğer geçim olanaklarından mahrum bırakılmış emekçinin, işgücü piyasasında var olmak ve kapitalist için çalışmakla açlıktan ölmek arasında seçim yapmak durumunda olduğundan söz etmekteydi. Bu durum on dokuzuncu yüzyıl fabrikasında rızanın temelini oluşturmaktaydı. (Burawoy, 1985: 123-124) Günümüz bankacısı için işsizlik, elbette açlıktan ölmek anlamı taşımaz. Fakat bankacılık gibi, uzun yıllar boyunca çalışanlarına pek çok meslek grubuna kıyasla

yüksek yaşam standartları sunmuş bir sektörde işten kovulmak, toplumsal saygınlığın yanı sıra, bu standartları da yitirmek anlamına gelir. Nitekim banka çalışanları da tıpkı diğer bütün ücretli emekçiler gibi, “hane halklarının geçim, ipotek ve başka borç ödemeleri gibi acil ihtiyaçlarını karşılamak için ve gelecek konusundaki belirsizlik yüzünden” (Saad-Filho, 2006, s.45) paraya ihtiyaç duyarlar. Olası bir işsizlik halinde, o güne değin yapmış oldukları birikim kısa süre içinde tükenecek ve yeni bir iş bulana dek maddi anlamda darlığa düşecek, üstelik bankacılık gibi pazarlamaya dayalı bir meslekte kariyerlerine işten kovulmanın gölgesi düştüğü için, aynı koşullarda bir iş bulmakta zorlanacaklardır. Zira piyasanın sunduğu iş ve işveren seçme özgürlüğü, pek çok kişi için kendi seçtiği işe girmek anlamı taşımaz. Bir işe girmekte özgür olmak, ancak makul ve kabul edilebilir alternatiflerin varlığında anlamlıdır. (Blayton ve Jenkins, 2007: 39)

“Bu işten de bu sektörden de nefret ediyorum. Fakat sabretmek zorundayım. En azından ev taksidini bitirene kadar. Bir miktar birikimim var aslında. Ama ne kadar idare eder ki? Üç, bilemedin dört ay. Sonra rezillik. İşten kovulmuş bir bankacının aynı pozisyonda iş bulması çok zor. Bu daha düşük bir unvan ve daha düşük bir maaş demek. Kriz dönemi kovulanların çoğu geri döndü ama aynı koşullarda değil. Ben bankacıyım, bu yaştan sonra pazarda limon satamam ki. Hadi bekar olsam, çocuklarım olmasa başımın çaresine bakarım. Düşün bir, şimdiki evimizden ucuz bir semte taşınmamız lazım. Çocuğu özel okuldan devlet okuluna geçirmem, tüm harcamaları kısmam lazım. Dişleri sıkıyoruz işte...” (Adnan)

Günümüzde sermaye birikim süreci, mesleki anlamda alternatifleri artırmasına rağmen, yüksek vasfa ihtiyaç duyulan pozisyonlar için dahi işgücü arzını ve dolayısıyla rekabeti tarihte hiç olmadığı denli yükseltmiştir. Bu birikim süreci, daha açık bir ifadeyle, yüksek vasıflı uzmanlara duyulan talebi kışkırtmış ve Braverman’ın (2008: 396–397) deyimiyle en azından 1960’lı yıllardan itibaren “kendisini aşırı arz olarak ifade eden son derece büyük bir yüksek okul eğitimi almış insan arzı” yaratmıştır. Türkiye’deki bankalar açısından bu yüksek arzın en açık göstergesi, bankaların en önemli vasıflı emek rezervini sağlayan işletmecilik eğitimi veren okulların sayısındaki artıştır.

Türkiye’de işletmecilik eğitime, 1954 yılında İstanbul Üniversitesi bünyesinde Ford Vakfı desteğiyle kurulan, İş İdaresi Enstitüsü ile başlanmıştır. İlk lisans eğitimine ise yine İstanbul Üniversitesi’nde 1968’de açılan İş İdaresi Fakültesi’nde başlanmıştır. 2000’li yılların başına gelindiğindeyse, hemen her üniversitede bir işletme bölümü



açılmış olup, Türkiye'nin en büyük bankacılık krizlerinden birine şahit olan 2001 yılında bu bölümler lisans düzeyinde 55.000, lisansüstü düzeyde ise 12.500 öğrenci barındırmaktadır (Nichols ve Suğur, 2007: 108).

Bu süreç Türkiye'de toplam istihdam içinde ücretlilerin artan oranıyla el ele ilerlemektedir. Nitekim Türkiye'de 1988 itibariyle ücretlilerin toplam istihdam içindeki payı % 40.4 iken, 2009 yılında % 60.0'a yükselmiştir. Yine aynı süre içinde kendi hesabına çalışanların toplam istihdam içindeki payı % 25.9'dan % 20.8'e gerilemiştir. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 99-100) 2009 yılında 12.8 milyon kişiye karşılık gelen ücretliler arasında, yüksek öğrenim mezunları 2.866 bin kişiyle en kalabalık ikinci kategoriyi oluşturmaktadır.<sup>37</sup> Yine bu 12.8 milyon kişinin yaklaşık 250 bini, bankalar ve diğer mali aracı kuruluşlarda çalışmaktadır. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 105)

Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı'na ait web sayfasında yer alan "Türkiye'de Yatırım Yapmak İçin On Neden" başlıklı yazının<sup>38</sup> "Nitelikli ve Rekabetçi İşgücü" başlıklı kısmında, tarihte hiç olmadığı kadar yüksek oranlara ulaşan eğitilmiş emek gücünün işgücü piyasasında karşılaştığı koşullar şu şekilde özetlenmektedir:

1. Yirmi beş milyonu aşkın genç, eğitilmiş ve motive profesyonel.
2. Azalan reel birim ücretle birlikte artan çalışan verimliliği.
3. Avrupa Birliği üyesi ülkelerle karşılaştırıldığında en büyük dördüncü iş gücü.
4. Avrupa'daki en uzun çalışma süreleri ve çalışan başına ortalama hastalık izninde en düşük oran (haftada 53,2 saatlik çalışma süresi ve çalışan başına yıllık ortalama 4,6 gün hastalık izni).

<sup>37</sup> Ücretlilerin eğitim durumuna göre dağılımı, şu kategoriler göz önüne alınarak hesaplanmıştır: Okuma yazma bilmeyen, okuma yazma bilen, fakat okul bitirmemiş, ilköğretim mezunu, ilköğretim mezunu, ortaokul veya dengi meslek okulu mezunu, genel lise mezunu, lise dengi meslek okulu mezunu ve yüksek öğretim mezunu. Bütün bu kesimler arasında ilk sırayı alan kategori, 3.946 bin kişi ile ilköğretim mezunlarıdır. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 105)

<sup>38</sup> Yabancı yatırımcılar için hazırlanan bu web sitesinde Türkiye'de yatırım yapmak için sunulan nedenler şu şekilde ifade edilmektedir: Başarılı ekonomi, nüfus, nitelikli ve rekabetçi iş gücü, liberal ve yeniliklere açık bir yatırım ortamı, altyapı, merkezi konum, Avrupa'nın enerji koridoru ve terminali, düşük vergiler ve teşvik olanakları, AB ile 1996 yılından bu yana gümrük birliği ve büyük iç pazar. (Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı, t.y.)

5. 156 üniversiteden yaklaşık 500 bin mezun.

6. Üçte biri meslek liseleri ve teknik liselerden olmak üzere yaklaşık 663 bin lise mezunu. (Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı, t.y.)

Nitekim 2012 yılında yayımlanan “Ulusal İstihdam Stratejisi” belgesinde, Türkiye’de istihdamı artırmanın yolunun “işgücü piyasalarının katılıktan arındırılması” ve “esnekliğin artırılması”ndan geçtiği ileri sürülmektedir. (Yeldan, 2012: 7) Bu belgeye göre, işgücü piyasalarının esnekleşmesiyle iş güvencesi ortadan kalkacak fakat işletmelerin rekabet ve verimlilik düzeyleri artacaktır. Nitekim belgede, “işin korunmasını ve aynı işte kalabilme güvencesini ifade eden ‘iş güvencesi’” kavramı yerine, “istihdamın korunması ve tek bir işverene bağlı olmadan çalışmanın sürdürülebilmesi güvencesini ifade eden ‘istihdam güvencesi’ kavramı” öne çıkarılmaktadır. (Yeldan, 2012: 7-8) Böylece işverenler, zorlu piyasa koşullarında hayatta kalabilmek için, çalışanlarının sayısını istediği gibi artırıp azaltabilecektir. Bu koşullar altında, çalışanlardan istihdam edilmeye layık olabilmeleri için sürekli vasıflarını yenilemeleri, olası bir işten çıkarma durumunda işverenin takdirini belirten referansları elde edebilmek için uysal ve yüksek bir öz denetim sahibi olmaları gerekmektedir.

İşgücü piyasalarındaki güvencesizleşmenin en çarpıcı göstergelerinden birisi işçi devrine dair verilerin incelenmesiyle ortaya çıkar. Buna göre 1998-2008 yılları arasındaki on yıllık dönemde, bir yıl içinde işten ayrılma sayısı yaklaşık sekiz katına çıkmıştır. Türkiye’de 1998 yılında bir yıl içinde işten ayrılanların sayısı 783.265 iken, bu sayı her yıl düzenli olarak yükselmiş ve 2008 yılında 5.483.652’ye ulaşmıştır. (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2011: 107-108)

Nitekim banka çalışanlarının işsizlik deneyimlerine dair çalışmasında Bora, “Bankacılıkta kariyer fantezilerini okşayan ‘dinamizm’, ‘enerjiklik’, ‘fırsatlar’ gibi sloganların öteki yüzünde, ‘kullan-at’ tarzı bir istihdam rejiminin güvencesizliği” bulunduğu söz etmektedir. (Bora, 2011: 295) Bu rejimde yöneticiler, uyguladıkları kararların sorumluluğunu üstlenmez. “İşten çıkarmalar, tartışılması mümkün olmayan kriterlerden hareketle üst düzey makamların belirlediği stratejik yönelimlerin bir sonucu olan kaçınılmaz talihsizlikler olarak sunulur.” (de Gaulejac, 2013: 120) Üstelik, “sosyal

bir plan hazırlanırken işten çıkarılacakların seçilmesi ve işten çıkarma koşulları insan kaynakları müdürlüğüne bağlı olsa da bu müdürlüğün yöntemleri sınırlıdır ve karar üzerinde hiçbir gücü yoktur.” (de Gaulejac, 2013: 120) Dolayısıyla çalışanların, yönetimin iradi uygulamalarına değil, aklın icaplarına rıza göstermesi gerektiği varsayılmaktadır. Çünkü bu kararlar bir işletmeci rasyonalitesi içinde uygulanmakta ve işletmenin çıkarları söz konusu olduğunda herhangi bir itiraz kabul edilmemektedir:

“Ben işten atıldım. 2001 krizinde. O zaman Egebank'ta çalışmaya yeni başlamıştım. On beş, on altı gün kadar çalışabildim. Ardından devlet el koydu bankaya. Soymuşlardı bankayı çünkü. Henüz benim için yönetim kurulu kararı çıkmamıştı ve attılar beni. Daha sonra EGS Bank'da çalışırken de işten çıkarıldım. Sonradan o banka da battı gerçi. Sonuncusu 2009 yılında, Akbank'ta. Bir yazı geliyor departmanın başındaki adama. Acımasız bir yazı. Diyor ki, 'çalışanların sayısını şu miktara çekeceksin!' Çeksin de nasıl çekerse çeksin, o üst yönetimin derdi değil. Önce yaşı ileri olanları işten attılar. İşte, aman maaşı yüksek olmasın vesaire diyerek. Mekanik bir şekilde oluyor bu işler. Bir oran bildiriliyor. Hedef, gider azaltmak. Mali bir sıkıntı olduğu zaman, hemen telefonlar açılır, müdürler toplanır, konferanslar verilir. İşte sorun, gideri nasıl azaltacağız? Hep gider üzerinden gidilir. Birinci gider kalemi hep personeldir, personel maaşı. İkincisi, tuvalet kağıdı, çay, şeker, su.” (Ufuk)

Türkiye'de 2001 yılında patlak veren krizin ardından bankacılık sektörü yeniden yapılırken elli binden fazla çalışan işten çıkarılmıştı. Bankaların kazanç düzeyi zamanla tekrar yükselse de, personel sayıları 2010 yılına dek 1999'daki seviyeleri aşmamıştır. (Marois, 2012) Bu süreçte bankalar personel maliyetini sistematik olarak aşağı çekmiştir: “1993'de personel maliyetleri bilançonun yüzde 3.36'sına ve 1999'da da yüzde 2.65'ine eşitti. 2003 itibariyle bu yüzde 1.75'e ve 2009'da da yüzde 1.35'e düşmüştü (kriz öncesi seviyesinin yaklaşık yarısına).” (Marois, 2012) Örneğin, Bank-Sen'in 2012 yılında yayınladığı, “Özelleştirme ve Güvencesizleştirme Sürecinde Ziraat Bankası A.Ş.” başlıklı rapora göre, 2002 yılı Aralık ayı itibariyle 1.173 şube ve 23.330 personelle faaliyet yürüten Ziraat Bankası'nın, 2012 yılı Haziran ayı itibariyle 1.506 şube ve 24.116 personelle çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Buna göre, 2002 yılında itibariyle şube başına yaklaşık 19,8 personel çalışırken, 2012 Haziran'ında bu oran 16,0'a gerilemiştir. Oysa, yine aynı rapora göre, sadece 2008-2011 yılları arasında, bankanın toplam aktifleri yüzde 53.8, toplam mevduat 34.7, toplam krediler ise tam 131.6 oranında artmıştır. (Bank-Sen, 2012)

Türkiye’de 25 Kasım 2000 tarihli 4603 sayılı Yasa ve 3 Temmuz 2001 tarihli 4684 sayılı Yasa, banka özelleştirmelerinin yasal dayanağını oluşturmuştur. “Bu strateji doğrultusunda öncelikle Emlak Bankası kapatılmış, ardından Halk Bankası ve Ziraat Bankası’nın özelleştirilmelerine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.” (Topak, 2012: 247-248) Dolayısıyla, bundan böyle, kamu bankası çalışanları “özel hukuk hükümlerine göre” çalışacaktır. Bu süreçte, isteyen eski statüsünde çalışmaya devam edecektir fakat işten ayrılmaları için kendilerine bir takım teşvikler sunulmaktadır. Nitekim, söz konusu yasayla yapılan düzenleme, Topak’ın aktardığına göre, banka çalışanlarının “yeniden yapılandırma süresince istekleri halinde 4046 sayılı Kanunun 22’inci maddesine göre diğer kamu kurum ve kuruluşlarına [...] geçmelerine, geçmeyip de emekli olmaları halinde ise emekli ikramiyelerinin yüzde 30 fazlası ile ödenmesine” olanak sağlamaktadır. (Topak, 2012: 248) İlerleyen süreçte, eski güvenceli çalışanların işten ayrılmaları yönündeki bu teşviklere bir takım zorlamalar da eklenmiştir. Sözelimi bir bankada, “İş Kanunu’na tabi kurumlarda personele düşük bedelle lojman tahsis edilemeyeceği” hükmü gerekçe gösterilerek, bankaya ait 4.000 lojmanın kiralari tam dokuz katına çıkarılmıştır.

Bu uygulamaların en başta gelen gerekçesi, banka çalışanlarının gençleştirilmesidir. Günümüz bankalarında yaşlanma, Sennet’in (2006: 69) deyimiyle, “kapsamlı bir işe yaramazlık alanı” tanımlamaktadır. Çünkü günümüzde pek çok şirket gibi bankalar da, “diğerlerinden daha yaşlı olan çalışanlarını gerçekten de yolundaki bir engel, yavaşlatıcı unsur, enerji kaybı olarak görme” eğilimi taşımaktadır. (Sennet, 2009: 69) Bu önyargı, rıza söz konusu olduğunda farklı bir boyut kazanmaktadır. Çünkü yoğunlaştırılmış ve uzun zamanlara yayılmış emek süreci denetim unsuruyla birleştiğinde, yaşlılar gençlere kıyasla daha uyumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Esnek istihdam koşullarında yetişmiş genç bankacılar böylesi zorluklarla karşılaştıklarında rıza gösterirken, yaşlı bankacılar direnmekte, kendilerinden daha tecrübesiz amirler tarafından denetlenmeyi kişiliklerine ve mesleklerine bir saygısızlık olarak görmektedir.

“Canla başla bu kadar yıl çalıştıktan sonra sanki başlarını çevirdiklerinde kafayı vurup yatacakmışım gibi davranılmasından nefret ediyorum. İşimi layıkıyla yaptığımı biliyorum. Pek çok sıkıntıyı çözmek için önce bana soruyorlar. Ama işimi bitirdikten sonra bir çay içmek istediğimde, genç bir amire hesap vermek zorundayım. İşte o zaman tüm çalışma azmim kayboluyor. Gençlere kötü örnek olduğumu düşünüyorlar. Aklıma

yatmayan bir konuda başkalarının yanında amirle tartışmamalıyım. Patron ne söylerse boyun eğmemi istiyorlar. Ben böyle gördüm, değişmeye de niyetim yok. Olmazsa atsınlar beni ne yapayım. Bunca yıldan sonra uyumsuz adam ilan edildim.” (Haluk)

Bankalar bu problemi aşmak için bir dizi önlem geliştirmiştir. Örneğin Türkiye'nin büyük bankalarından birinde, işgücünü gençleştirme politikasının bir parçası olarak, “90 Kararı” olarak bilinen bir uygulama yürürlüğe sokulmuştur. Buna göre, çalışanın yaşı ve çalışma süresi toplanınca 84 rakamına ulaşıldığı takdirde, o çalışan işten ayrılacak yaşa gelmiştir demektir. Aynı formül yönetici pozisyonlarda 90 rakamına karşılık geldiği için uygulama bu isimle anılmaktadır. Bu planın uygulanması için, tüm çalışanlara ikale (anlaşma) sözleşmesi olarak adlandırılan bir sözleşmeyi imzalama zorunluluğu getirilmiştir. Buna göre, kendi isteğiyle emekliye ayrılmayı kabul eden yaşlı çalışanlar, ihbar ve kıdem tazminatlarının yanı sıra, iki brüt maaş tutarında ikramiyeyle ödüllendirilmektedir. Ne var ki, sözleşmeyi imzaladıktan sonra çalışmaya devam edenlerin, olası bir işten çıkarma durumunda işe iade davası açma hakları ellerinden alınmaktadır. Aksi halde, kendilerine yapılan ödemeleri iade etmeleri gerektiği söylenmektedir. Sözleşmeyi imzalamayı reddeden çalışanlar ise, “ihtiyaç fazlası personel” kategorisine alınarak, yöneticilerin tercih edeceği bir şehir ve şubede çalışmaya zorlanmaktadır.

Bu uygulama, işletme mantığı içinde rasyonel bir uygulamadır. Matematiksel bir boyut kazandığı için de sorgulamaya açık değildir. Ne var ki ikale sözleşmesini imzalayarak yasal haklarından vazgeçen çalışanları, yöneticilerin olası keyfi davranışları karşısında korunmasız kılmak gibi bir işleve de sahiptir:

“Bu sözleşmeyi imzalamayan personel, başka bir şehre kendi isteği dışında gönderildiği zaman dava açıp geri dönebiliyor. Ya da belli bazı siyasi bağlantıları var, onları devreye sokup geri dönebiliyor. Müdürle arası ne kadar açık olursa olsun fark etmiyor. Ama imzaladığın takdirde, tamamen müdürün iyi niyetine bağımlısın. İşletme mantığında önce en çok maliyeti olanın gönderilmesini beklersin. Ama bizde müdürle arası açık olanlar, uyumsuz görünenler gönderiliyor genellikle. İlk gidenler bunlar. Bizde son gelen ilk gider kuralı işlemiyor. Hatta işi en sağlam olanlar, yeni yönetimin kısa süre önce getirdiği elemanlar. Bizim başımızda yer, unvan ve maaş indirimi tehdidi var. Unvanlar çok sık değişiyor. Psikolojik bir etkisi var bunun. Bir yerde çalışma süresiyle ilgili sınırlar var. Aynı şehirde olabilir de olmayabilir de bu. Eğer işten ayrılmaz ve yer değiştirmeyi kabul edersen, o zaman da müşterilerini kaybediyorsun. Performans

değerlendirmesinde en alta yuvarlanabilirsin yani. O zaman, yöneticiyle iyi geçinmeli, aklına yatmayan işler karşısında susmalısın.” (Şule)

Bankalar işsizlik tehdidinden bir rıza mekanizması olarak bol miktarda istifade etseler de, bu tehditlerin uzun vadede çalışanın motivasyonunu düşürüp, bankanın etkinlik ve verimlilik hedeflerini tehlikeye atacağı bir aşamaya gelmesi kaçınılmazdır. Bu durumda bankalar, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına yanıt vererek, onların çalışma memnuniyetini artıracak ve kendini gerçekleştirme potansiyelini açığa çıkaracak bir dizi uygulamaya başvurur. Bu uygulamaların başında, çalışanların diğer tüm toplumsal aidiyetlerinin yerine ikame edilebilecekleri bir tür “şirket vatanseverliğini” yaratma çabası gelir.

#### 4. 4. 2. Şirket Vatanseverliği

İşverenler yirminci yüzyılın büyük bir kısmı boyunca, işçilerin çalışmayı benimsemesi için toplumda genel kabul gören değerlerden bolca istifade etmişlerdir. Bu değerler arasında, eli ekmek tutan güvenilir bir insan olmak gibi dini temaların yanı sıra, dönemin siyasi atmosferine uygun olarak devrimci, reformist veya milliyetçi projelere inanmak da vardır. (Seidman, 2010: 24) Sözelimi Türkiye İş Bankası yönetimi, 1934’de onuncu kuruluş yılı vesilesiyle yayımlanan açıklamasında çalışanlarına şöyle seslenmektedir:

“İş Bankası memuru, memleket için yepyeni, orijinal bir tiptir, Türk memur seviyesinin ülküsüdür, istikbalidir... İş Bankacısı, ahlakça, karakterce ve vatanperverlikte örnek tanıdığı şahsiyetin izinde giderek Büyük Şef’in emrinde inkılabın en samimi bir hadimi olmuş ve bu duygu büyükten küçüğe, eskiden yeniye geçe geçe bugünkü tip meydana gelmiştir.” (Kocabaşoğlu vd., 2001: 213)

Banka yönetimi böylece, emek sürecinin zorluklarına karşı patlak vermesi muhtemel bir tepkiyi göğüslenmesi hayli güç bir hedefe yönlendirerek bertaraf etmeyi umuyordu. Cumhuriyetin ideallerini benimsemiş bir memur, bu idealleri temsil ettiği varsayılan yönetime aynı içtenlikle bağlanmalıydı. Bu süreç “özdeşleşmeyi, psişik seferberliği ve katılımı” kolaylaştıran, “benlik idealinin kolektif ideal tarafından ele geçirilmesi süreci” idi. (de Gaulejac, 2013: 71) Bankalar bu ideali benimseyen çalışanlara karşılık olarak iş güvencesi, kariyer imkanı ve toplumsal saygınlık sunuyordu. Ne var ki, en azından

Türkiye’de bankacılık sisteminin uluslararası rekabete açıldığı 1980’li yıllarla birlikte, emek sürecinin içine gömülü olduğu ekonomik, siyasi ve ideolojik yapılar, ya da daha açık bir ifadeyle emek rejimi büyük bir değişikliğe uğramıştır. Bu da çalışanların yönetimle ve birbirleriyle olan ilişkilerinde yeni bir aşamaya gelmesi anlamını taşımaktadır. (Yücesan-Özdemir, 2010: 40) Esnek istihdamın bir norm haline geldiği, kurumsal mimarinin sabit işlevler temelinde değil, görev odaklı yapılanmaya başladığı ve bankacılık kültürünün yerini bir tür pazarlamacılık kültürüne bıraktığı bu dönemde, bir banka çalışanı için gördüğü işi milli ya da dini hassasiyetleriyle ilişkilendirmek gitgide daha da olanaksız hale gelmiştir. Bu eksikliği gidermek için kendisine kişiliğinin yapıtaş haline getirmesi gereken bir “şirket kimliği” sunulmaktadır.

Milli kimlik ve toplumsal bütünleşme arayışlarının krize girdiği bu dönemde genç bir banka çalışandan beklenen, bir tür “şirket vatanseverliğini” diğer tüm toplumsal aidiyetlerinin önüne koymasındadır. Bankalar çalışanlarına, Gorz’un (2001: 56) deyiimiyle, “manastır topluluklarının, mezheplerin ve çalışma cemaatlerinin” sunduğu türden bir aidiyet önermektedir. “Karşılığında kendisine gurur duyabileceği bir kimlik, bir aidiyet, bir kişilik ve iş verecek firmaya kendisini bedeni ve ruhuyla *adayabilmesi* için, firma işçiden her şeyden –başka her tür aidiyet biçiminden, kişisel çıkarlarından ve hatta yaşamından, kişiliğinden- vazgeçmesini” istemektedir. (Gorz, 2001: 56-57)

Söz konusu model, geleneksel Japon işletmecilik tekniklerinin Batılı tarzda uygulanmasına dayanıyordu.<sup>39</sup> Bu tekniklerin özünde, şirketin kendisiyle rekabet edebilecek tüm aidiyetleri bertaraf etmesi yatıyordu. Sosyal devlet politikalarının zayıflığı, uzun çalışma saatleri, kısa ve şirket tarafından her an kesintiye uğratılabilecek tatiller, çalışanların şirket içindeki farklı kısımlar ve farklı coğrafi bölgeler arasında sürekli rotasyonu ile işkolu sendikacılığının yerine ikame edilen şirket sendikacılığı gibi uygulamalar, şirketin kendisiyle rekabet edebilecek bireysel, ailevi ve siyasi aidiyetleri aşındırmaya yöneliktir (Friedman, 1987: 368) Nitekim rıza, çalışanın şirketle kurduğu özdeşlik ve şirketin başarısına katkıda bulunma arzusundan beslenmektedir. (Blayton ve Jenkins, 2007: 40)

<sup>39</sup> Japon işletmecilik tekniklerinin berrak bir özeti için bkz. Bretton, 1992: 27-31.

Burada kamusal bir senaryo söz konusudur. Bu senaryonun işlevi, yöneten ve yöneticiler arasında ortak bir bağlılık ve ortak inanç imgesini ayakta tutmaktır. Bu yüzden, Japon işletmecilik tekniklerini benimseyen birçok diğer firma gibi bankalar da, çalışanlarını sadece kendi arzularına hizmet edecek bir biçimde sosyalleştirmeye gayret etmektedir. (McCammon ve Griffin, 2000: 281) Ortak eğlenceler, birimler arasındaki spor karşılaşmaları, geziler ve motivasyon toplantıları bankacıların sosyalleşme ritüelleridir. Bu tür ritüellerde, “Anlaşmazlıklar, gayri resmi tartışmalar, hazırlıksız açıklamalar asgaride ve mümkün olduğunca gözden uzak tutulur.” (Scott, 1995: 90)

“İşte mesela, ‘FalancaBank ailesi yılbaşını kutluyor’ türü etkinlikler düzenleniyor. Ya da işte, gazetelerde görürsün bazen: ‘Falanbank ailesi konserde hep birlikte eğleniyor!’ Amaç, birlik beraberlik duygusunu yaymak. Fotoğraflara bakarsan, genel müdürle müşteri temsilcisinin, bölge müdürüyle gişe memurunun birlikte bir şarkıya eşlik ettiğini görürsün. Müdür çalışanların yanına gelir, birlikte el çırparken fotoğraflar çekilir, sonra herkes kendi dünyasına çekilir. İsteksiz davranırsan, mesela gülümsemezsen, müdür seni kendisine saygısızlıkla ya da nezaketsizlikle suçlamaz. Hatta bu konuda belki de hiçbir şey demez. Ama ertesi gün, bankanın birlik ve bütünlüğüne ihanetle suçlanırsın. Cezan en hafifinden dışlanmak olur. Uzun vadede de, birisini atacakları zaman ilk senden başlarlar.” (Cevat)

Cevat işi ile arasına bir sınır koymuştur ve bu yüzden kendisini suçlamamaktadır. Hochschild böylesi durumların iş arkadaşlarından uzaklaşma ve birlikte hareket etme yeteneğini yitirme gibi sonuçlar doğurduğunu söyler. Üstelik bu tür bir çalışanın, tıpkı Cevat örneğinde olduğu gibi, birlikte hareket etmeye karşı sinik bir tavır geliştirme olasılığı vardır. (Hochschild, 2003: 187) Sennet ise böylesi bir sadakat eksikliğinin uzun çalışma saatlerinden kaynaklanan stresi daha da artırdığından söz etmektedir. Çünkü böylece “Alabildiğine uzatılmış, yoğun işgünü amaçsız görünebilir; baskı kamçulamaktan ziyade bunaltıcı hale gelir.” (Sennet, 2009: 51)

Birçok banka çalışanı, Cevat örneğindeki gibi dışlanmayı veya işini tehlikeye sokmayı göze almaz. Ne var ki bu durumda çalışanı bekleyen bir diğer tehlike söz konusudur. Bu tehlike, bireyin bankayla kurduğu ilişkinin hayatındaki en önemli toplumsal ilişki halini almasıdır. Bu durumda, çalışanın önündeki tek seçenek, tüm kişisel varlığını harekete geçirerek performansını sürekli artırmak, böylece firmanın güvenini ve çalışma arkadaşlarının takdirini kazanmaya çalışmaktan ibarettir. Böylece rıza, çalışmayı benimsemenin yanı sıra, fazla mesai ve daha yoğun bir emek süreci için talepte



bulunmak anlamını da kazanır. Bundan böyle “‘İyi bir çalışan’, boyun eğdiği çelişkili komutlardan bahsetmek yerine ‘işleyiş bozukluklarından’, çözülecek problemlerden bahsetmeyi tercih edecektir. Her şeye rağmen sistemin işlemesini sağlamak, hatta mümkünse baskıları içselleştirerek onu geliştirmek için faaliyete geçmeye hazırdır.” (de Gaulejac, 2013: 105)

“Yeniden yapılanma hamlesine gireceğimiz çok önceden biliniyordu. Fakat yeni sistemin oturması zaman alıyor. Eski memurlar uyum sağlayamıyor çünkü rahatları kaçtı. Yeniler de tecrübesiz. Esasen bankayı bizim gibi on yıl marjındakiler çekip çeviriyor. Ekip çalışması önemli bu işte. Yeri gelince yanındaki eleman senin elin kolun olmalı. Ama herkes kendi başını kurtarmaya bakıyor. Gemisini kurtaran kaptan burada. Ne zaman iş yoğunluğu artsa, doktor raporu alıp işe gelmeyenler çoğalıyor. Mesela bankanın kendi bünyesinde sağlık birimi olmalı. Hastalanan oraya gitmeli. O zaman tanıdık doktora gitmeler, yalvar yakar rapor almalar biter.” (Hakan)

Böylesi bir “şirket vatanseverliği” yönetimin birbiriyle çelişen uygulamalarını normalleştirmeye ve özümsemeye yarar. “Artık tutarsız olan firma değil, çelişkiden kaynaklanan psişik yükü kendi üzerine alan bireydir: Her zaman daha azla, her zaman daha fazla iş nasıl yapılır? Aynı anda iki yerde nasıl olunur? Az vakit olduğunda nasıl zaman kazanılır?” (de Gaulejac, 2013: 105)

Hochschild’e göre çalışanın firmayla kurduğu bu tür bir özdeşlik, kendine özgü bir riski de beraberinde getirmektedir. (Hochschild, 2003: 187) Bu risk, çalışanın tükenmişlik (burnout) sendromuna yakalanmasıdır ki bu yüzden, belirli bir aşamadan sonra bankanın idealleriyle arasına belli bir mesafe koymadığı takdirde, en sıradan işleri bile yürütemez hale gelmesi muhtemeldir. Bu durum, rızanın yerini bıkkınlık ve hayal kırıklığına bırakmasına yol açar. Nitekim bankaların işçileri denetim altına almak için büyük bir azimle uyguladıkları sorumlu otonomi stratejisi, tükenmişlik sendromundan muzdarip çalışanın kendi başının çaresine bakmasını öngörmektedir. Bu durumda, çalışanların rızasını kazanmak için şirket vatanseverliğine eşlik edecek yeni mekanizmaların devreye girmesi söz konusudur.

Bu mekanizmaların başında bir tür katılımcılık temelinde örgütlenen takım çalışması uygulaması gelir. Çünkü “Sadakat, katılımcı bir ilişkidir; hiçbir iş planı, ne kadar güzel ya da mantıklı olursa olsun, sırf çalışanlar planın oluşumuna katılmadığı için, dayatıldığı insanların sadakatini tek başına kazanamayacaktır.” (Sennet, 2009: 50)

#### 4. 4. 3. Takım Çalışmasından Doğan Rıza

Yönetim dilinde takım çalışması, “kolektif bir çabaya, artan iş memnuniyetine, belli bir derecede özerkliğe ve üyelerin görevlerin tasarım ve uygulanmasında belli bir takdir hakkı kullanmasına” (Baldry, Bain ve Taylor, 1998: 175) işaret etmektedir. Nitekim emek sürecinde rızanın temeli, Burawoy’a göre, “ne denli dar bir alanla sınırlandırılmış olursa olsun, yürütülen işlerin organizasyonunun sanki işçinin kendi tercihiymiş gibi sunulmasında yatar. İşte rızayı üreten şey, bu tercih sürecine katılımıdır.” (Burawoy, 1985: 27) Dolayısıyla belli bir takdir hakkını kullanıyor olduğu müddetçe, çalışanlar belli sınırlar dahilinde de olsa emek sürecinin zorluklarına rıza gösterir.

Yöneticiler çalışanlara, gördükleri iş üzerine düşüncelerini, sonuçlar çıkarmalarını, iş hakkında fikir alışverişinde bulunup tartışmalarını, kısacası emek sürecinin aktif örgütleyicileri olmalarını öğütlerler. Ne var ki onlardan aynı zamanda, “özerkliklerinin önceden tanımlanmış sınırların dışına çıkmamasını, önceden belirlenmiş erekliliklerinin hizmetiyle sınırlandırılmasını” (Gorz, 2001: 59) talep ederler. Bu sınır, aynı zamanda, çalışanların özgürlüğünün de sınırıdır. İktidar hala oyunun kurallarını ilk belirleyen kişinin elindedir. Yalnızca bundan böyle “örgüt mantığına uygun içselleştirilmiş ilkeler ve prosedürler, yönetsel iktidarla birlikte emirlerin ve yasakların yerine geçmiştir.” (de Gaulejac, 2013: 84)

Bankalarda takım çalışması uygulamaları, Austrin’in deyimiyle, “yukarıdan organize edilen oyunlarla” (games organized from above) baş başa yol alır. (Austrin, 1991: 214) Söz konusu uygulamaların Türkiye’de uygulamaya konulması 1980’li yıllara rastlar. Bu dönemde Türk Bankaları dünyaya açılmakta, geleneksel bürokrat tipi yerini dünyadaki yönetsel yenilikleri izlemeye hevesli yöneticilere bırakmaktadır. Bu yöneticiler çoğu zaman dünyadaki yeni yönetim modalarını takip edip, hevesle uygulamaya sokan kimselerdir.

“Bankanın genel müdürü bu tür trendleri takip ederdi. Aşağı yukarı her yıl modası değişen bu yönetim sistemleri, ya bir ‘gurunun’ ya da Amerika’nın pahalı okullarındaki profesörlerin eseri olurdu. General Electric veya Boeing gibi firmalarda denenir, çok başarılı olduğu yazılırdı. (...) Bir danışmanın bol renkli, bol kutulu bu süreçleri çoğu kimse tarafından ‘Bravo kardeşim, gavur yapmış, işte budur,’ yaklaşımıyla karşılanırdı.” (Goz, 2009: 149)

Dolayısıyla, Türkiye bankalarında takım çalışması uygulaması, çalışmanın anlamı üzerine somut bir ihtiyaçtan değil, ideal bir modelden yola çıkarak uygulanmaya başlanmıştır. Model, tüm çalışanların dahil olduğu demokratik bir tartışma süreci yaşanmadan, yönetimin iradesiyle hayat bulmuştur. Zira dönemin yöneticileri hala astların şikayet ve önerilerini ancak üstleri tarafından açık bir şekilde davet edildikleri zaman ifade etmeleri gerektiği kanısındadır. Bu yüzden söz konusu model ilk olarak, yöneticiler düzeyinde gerçekleştirilen “beyin fırtınaları” ile başlamıştır. Ne var ki dönemin yöneticileri arasında iki temel eğilim ortaya çıkmıştır. İlk kısımdaki yöneticiler, tıpkı Goz gibi bunun bir süre sonra geçerliliğini yitirecek bir yönetim modası olduğunu düşünürken, bir kısmı da ilk uygulayıcılarından olma fırsatını yakaladığı bu modelin kendilerine banka hiyerarşisinde kısa yoldan yükselme yolunu açacağı kanısındadır. Dolayısıyla ikinci kısımdaki yöneticiler, bu yeni uygulamanın hayata geçirilmesi konusunda halen ikircikli konumda bulunan kimi genel müdürlerin en büyük teşvikçileri olmuştur:

“Üst düzeyde beyin fırtınaları yapılmaya başlandı. Orta ve üst kademelerden yöneticilerin katılımıyla. Bizi toplarlardı büyük otellere. Yeni stratejiler konuşulurdu. Büyük bir heyecan vermek için... Bir defasında üç gün Heybeliada’da kaldık. Tam üç gün. Konuşmalar bitti, dinamizm kararı verildi. Genç, azimli bir ekip yaratacağız! Dedim ki ‘siz slogan atıyorsunuz’ dedim. ‘Nasıl yani?’ dedi müdür. ‘E devrim şehitleri ölümsüzdür gibi slogan atıyorsunuz’ dedim. Kızdı. ‘Seni işten atarım’ dedi. Sonra çağırdı beni yanına. ‘Haklısın’ dedi, ‘buradan bir numara çıkmaz’. Kendisi de biliyor aslında. Ama kendisini gaza getiren bir sürü adam var. Bir sürü yönetici. O kadar kolay ki gaza getirmek. (Ufuk)

Türkiye’de yönetim modalarının etkisiyle uygulanmaya konya da, yöneticiler takımlardan emirlere körü körüne itaat etmelerini değil, girişime inançlı bir şekilde dahil olmalarını istemektedir. Yine de bu süreçte başarı, birey olarak katılımcılardan çok, önce takım şefinin sonra da takımın hanesine yazılmaktadır.

“İstenen çalışmada, her birim kendi ‘hücrelerini’ oluşturarak iş süreçlerini yazıyor, bunlar birimler arasında karşılaştırılıyordu. Bu hücre faaliyetinden bir devrim bekliyorduk. Herkes birbirini anlayacak, herkes her kararı neden aldığımızı algılayacaktı. Bu süreci aynı şekilde bütçe, büyüme, maliyetler gibi konularda tekrarlayacaktık.” (Goz, 2009: 150)

Böylece bir önceki kısımda söz edilen şirket vatanseverliğinin yerini, bankanın farklı kısımlarında oluşturulmuş takımlar arasında patlak veren aşiret savaşları alır. Takımlar arasındaki rekabet, bu durumda rızanın aktif bir unsuru haline gelir. Zira daima daha büyük hedefleri, daha incelikli performansları hedefleyen bir takımın üyeleri, diğer takımlar nezdinde ortak bir düşman bulur ve hem birbirlerine hem de yönetime yakınladır. Bu durumda, yoğun ve uzun çalışma saatleri ile sıkı denetim uygulamalarının doğurduğu öfkenin hedefi yönetime değil, diğer takımlara yönelir. Dolayısıyla yönetim tarafsız bir hakem rolüne bürünerek, emek sürecindeki sorumluluklarından sıyrılır.

“Kalite çemberi, takım çalışması, ekip ruhu sürekli yenilenen kelimeler. Ekip ruhu nasıl yükseltilir, performans nasıl artırılır, nasıl diğer takımların öne geçilir. Bir dönem herkesin derdi buydu. Tamam, banka kazansın. Burada çalışan herkes kazansın ama önce benim mangam, benim takımım falan. Herkes katılır gibi gözüküyordu. Bir sürü adam kendini bir bütünün, bir ekibin parçası gibi görüyordu. Bu kadar tekrarlanıyorsa bu sözler, kesin etkilenen adamlar olacak. Oldu da. Çalışanların yüzde doksanı kendisini bankaya katkı sağlaması gereken biri olarak görüyor. Hatta belki daha fazlası. ‘Ben buradan ekmek yiyorum. Patron daha çok kazansın ben de nasipleneyim’ yani. Kesinlikle böyle.” (Salim)

Bu süreçte takım arkadaşlarına bağlılığın doğurduğu rıza kalıcı değildir. Çünkü takımlar genellikle bir yılı aşmayan sürelerde bir arada kalmakta ve bu birliktelik “küresel ekonomide iş planları ya da kimlikleri sürekli değişen işbirliklerinin gerçeğini” (Sennet, 2012: 207) yansıtmaktadır. “Süre bir işi tamamlamak için” yeterlidir fakat “takım üyelerinin birbirlerine bağlanmaları için değil.” (Sennet, 2012: 207) Böylece çalışanlar bir müddet sonra, takımının çıkarlarını savunmak için harekete geçmek ve fikir üretmektense bireysel kariyerlerine yönelirler. Böylece takım aidiyetinden doğan aktif rıza, örgüt karşısında boyun eğmekten başka bir şey yapamayan bireyin pasif rızasına dönüşmektedir.

“Bir ekip kuruluyor, işleyişi yoluna koymak için canımızı dişimize takıyoruz. Sonra hop, ‘hadi bir de bilmem ne ekibi kuruyoruz!’ İlişkiler çok zayıfladı. Bir de adamlarda birbirine düşürme var. Şubeyle bölgeyi karşı karşıya getirme, şube içinde müşteri ilişkileri temsilcisiyle müşteri ilişkileri asistanını karşı karşıya getirme. Şubeyi bölgeye kötülüyor bölgeyi şubeye. Genel müdürlük de böyle. Adam genel müdürlüktekilerle şubedekilere apayrı bir dil kullanıyor. Eskiden genel müdür bu kadar aşağı inmiyordu, bu kadar dokunmuyordu insanlara, sen onu ensende hissetmiyordun. Hani hiyerarşik bir düzen vardı. Genel müdür en fazla genel müdür yardımcısı ile

muhatap olurdu, genel müdür yardımcısı daire başkanıyla. Ama sen genel müdür yardımcısıyla karşı karşıya gelmezdin. Şubede genel müdürle karşı karşıya gelmezdin, onu bırak genel müdür yardımcısını görmezdin.”  
(Nesrin)

Hiyerarşik katmanlarından sıyrılan bankada yöneticiler, takımların iç işleyişlerine sık sık müdahale ederler. Çünkü bu oyunun çerçevesi, hem iş kolundan kaynaklanan hem de kurum içinden gelen baskılarla çizilmiştir. Verimlilikteki her birim artıştan elde edilen kazanç, önce piyasadaki diğer rakiplerle, sonrada oyunun diğer katılımcılarıyla kıyaslanarak ölçülmektedir. Böylece başarı önce yönetimin, sonra da takımların hanesine yazılmaktadır. Bu durumda yönetim, takım şefi ve oyuncular üzerinde sıkı bir denetim uygulamaktadır. Buna takım şefinin oyunculara ve oyuncuların birbirlerine uyguladıkları doğrudan denetim de eklenir. Baldry vd. (1998) bu türden bir çalışmayı “Takım Taylorizmi” olarak adlandırmaktadır. Zira, hedef baskısı altında, bireysel çıktılar kavramsal içerikten yoksundur ve buna çok sıkı bir teknolojik ve fiziksel denetim eşlik etmektedir. İşin biçimi, atmosferi ve gözetim düzeyi, beyaz yakalı ofis çalışmasındansa düşük ölçekli üretim yapan bir fabrikaya daha yakındır. (Baldry vd., 1998: 175)

“Müdür görev dağılımı yapıyor. Emir komuta zinciriyle. Fakat takım içinde herhangi bir işi kim daha iyi yapabiliyorsa, ona yükleniliyor genelde. Madem ki bu işi o iyi yapıyor, hepsini ona verelim diye düşünülüyor. Bu kişi ses etmeden işi üstleniyorsa tamam, ama ‘neden her işi ben yapıyorum’ dediğinde sorun çıkıyor. Çünkü o kişi devamlı söylenmeye ve ‘neden ben yapıyorum falanca yapsın’ demeye başlıyor. Bir diğer sorun, kimi takım şeflerinin, eğer iyi bir iş çıkmışsa ortaya, bütün bir çalışmayı müdüre sadece kendi başına yapmış gibi aksettirmesi. Bu da genellikle takım üyeleri tarafından fark ediliyor. ‘Ben niçin çalışıyorum ki burada, geri zekalı mıyım, hiçbir şekilde takdir edilmiyorum’ diyoruz.” (Ayla)

Takım çalışmasından doğan rızanın bir diğer kaynağı, takımların “her çalışana, her hizmete, her örgüte performanslarını başkalarıyla ve daha önceki sonuçlarla karşılaştırma imkanı veren pratik bir özdeğerlendirme rehberi” sunduğu inancıdır. (de Gaulejac, 2013: 78) Ne var ki günümüzde kimi bankalar, bu uygulamayı profesyonel yönetim uzmanları kiralamak yoluyla yürütmektedir. Bu uzmanların sunduğu raporlar çalışanlara çoğu zaman genel müdürün bireysel değerlendirmeleriyle yansımaktadır. Bunun sonucunda takım çalışması zamanla teatral bir görünüme bürünmektedir. Böylece rıza, “mış gibi yapma” halini almaktadır. Uzmanlar tarafından verilen takım çalışması derslerinde oyuncuların, tıpkı bir tiyatro sahnesindeymişçesine belli

kostümler içinde, önceden belirlenmiş yüz ifadeleri ve mimikler, yine önceden kararlaştırılmış kalıp cümleleri kullanarak hareket etmesi istenmektedir:

“Adam birkaç bankada, birkaç şirkette çalışmış, yurtdışından da örnekler biliyor. ‘Hadi gelin bunu aynen sizin bankaya uygulayalım’ diyor. Orada sen ne anlatırsan anlat, kendi bildiğine yamamaya çalışıyor. ‘Vay, iyi bir noktaya geldik’ diyor sonunda, ama hiçbir yeni nokta falan yok. Role playing bile var. Örnek case’ler yapalım diyorlar. Sonunda müdüre uyduruk bir rapor gidiyor. Müdürün derdiyse zaten, ‘ne kadar para yaptın?’(Arzu)

Sonuç olarak, Türkiye’deki bankalarda takım çalışması rıza üretiminde sadece kısa vadeli bir etki yaratmaktadır. Yönetimin inisiyatifıyla kurulan takımlar kısa vadede aktif bir rızayı körüklese de, bir süre sonra kendi yapısal sınırlarına dayanarak teatral bir hal almaktadır. Bu aşamada, çalışanlar bireysel motivasyonlarla uygulamayı benimseseler de, başlangıçta öngörülen “kolektif çaba”, özerklik” ve “takdir hakkı” gibi nosyonlar emek sürecinde karşılık bulmamaktadır. Bu karşılıksızlığı yaratan etken oyuncuların uygulamaya inançsızlıklarından çok, yöneticilerin iradi müdahaleleridir. Bu müdahaleler sonucunda rıza, öncelikle rekabetle beslenmiş fakat anlık işlevlere yoğunlaşan takımların sürekli yeniden kurulmasıyla, yerini çaresizlikten doğan pasif bir teslimiyete bırakmıştır. Zira takım çalışması olgusu, ideal bir dünya tasvirinden beslenmektedir. Bankacılık gibi emek sürecinin acil ihtiyaçlarının sürekli yeniden tanımlandığı bir sektörde rıza, çok daha somut teşviklerle beslenmeye muhtaçtır. Böylece terfi mekanizmaları ve maddi getiriler gibi dışsal ödüller rıza üretimindeki yerlerini alırlar.

#### **4. 4. 4. Terfi ve Ödüller**

Terfi mekanizmaları ve maddi getiriler bankalarda rızayı üreten etkenler arasında hatırı sayılır bir yer tutar. Terfi öncelikle, bankanın iç işgücü piyasasında çalışanlar arasındaki rekabeti kızıştıran bir unsurdur. Bu yüzden çalışanlar, işteki ustalıklarını ve işe duydukları ilgiyi yönetimin fark etmesini için uğraşırlar. Yönetime vermeye çalıştıkları mesaj, terfi için uygun kişi olduklarıdır. (Blayton ve Jenkins, 2007: 40) Böylece işyeri hiyerarşisinde yükselme umudu, yönetimin otoritesini kabullenmeyi ve emek sürecine yönelik rızayı üretir. Bununla birlikte ücret sistemi, özellikle de personeli özendirme amaçlı maddi teşviklerle birleştiğinde, bu umuda eşlik eder. (Burawoy, 1979)

Geleneksel bankacılıkta kariyer ve servet artışı arasındaki bağlantı son derece açıktı. Mesleğe yani başlamış bir banka çalışanı, hangi pozisyonda ne müddet kalacağını rahatlıkla öngörüp, maddi planlarını buna göre şekillendirebilirdi. Banka yönetimleri her görev için asgari bir süre belirler, yeni bir çalışan aşağı yukarı beş yıllık bir zaman zarfında alt düzeyde bir yönetici pozisyonuna terfi edebilirdi. Eşitler arasındaki rekabetten doğabilecek çatışmaların önüne geçmek için, kıdem sistemi devreye sokulmuştu. Dolayısıyla bir üst pozisyona yükselmek için, çalışma süresi performansın önünde bulunan bir kriterdi.

1980’li yıllarla birlikte yabancı bankaların önündeki engellerin azalıp, yerli bankaların hareket alanının genişlemesiyle, söz konusu model pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de önemini yitirmiştir. Çünkü tarihinde hiç olmadığı ölçüde hareketlilik kazanan sektörde, genç bir çalışanın geleneksel bir bankada kıdem yılını doldurmayı beklemektense, kendisine daha cazip koşullar öneren yeni bankalardan birini seçmesinin önünde hiçbir engel yoktur. Bu gençler ağırlıklı olarak iyi okullardan mezun ve teknik becerileri yüksek olan gençlerdir. Bu yeni bankalar, Sennet’in ifadesiyle, “otorite figürü olarak hizmet etme arzusu düşük olan her yaşta insan için iyi yerlerdir.” (Sennet, 2009: 48) Çünkü bu bankalarda kökleşmiş gelenekler ve oturmuş bir hiyerarşi söz konusu değildir. Bu bankalar gençlere uzun yıllara yayılan bir kariyerdense, kısa yoldan para kazanmayı vaat etmektedir. Dolayısıyla mesleğe yeni atılmış, yabancı dil bilen ve saygın okullardan mezun genç bankacıların rızasını sağlamanın yolu, kendilerine sunulan baş döndürücü bir hızla yükselen bir kariyer sunmaktan ve yüksek ücret politikalarından geçmektedir. Bu yıllarda, babası ilk arabasını belki de yirmi yıllık bir çalışmanın ardından satın alabilmiş genç bir bankacı için kurumla özdeşleşmenin anlamı, birkaç yıl içinde son model bir spor arabaya sahip olmaktır.

“Sene sonunda patron canının istediğine kardan ödül dağıtırdı. Bankacılıkta ödül sene sonunda kardan verilirdi. Genel müdürlere patron korkunç paralar verirdi. Şube şeflerine bile verilirdi. Bunlar en alta kadar yansırı. Şube müdürü, şube müdür yardımcısı, şube yönetmenine dek yansırı. Şube yönetmeni dediğim adam, şube şefinin bir üstündeki adam. Hayata bakışım itibarıyla, bir patronun söylediklerini emir addedecek, yaptığı her şeyi kayıtsız şartsız destekleyecek birisi değilim. Sorgularım. Ama dürüst olmak gerekirse, bir dönem bankanın sunduğu imkanlardan etkilendim. Çok gençsin ve adam senin yaşam standardını sürekli yükseltiyor. ‘Vay anasını, beni bu adam mı yaratıyor’ diyorsun. Etkileniyordu insan, yükseldikçe etkileniyordu. Çalışanlar arasında müthiş bir etkilenme vardı. Etrafımda

kariyer umudu olan herkes bir anda banka için yaşamaya başlamıştı adeta. Bankayla yatıp bankayla kalkıyorlardı.” (Ufuk)

Bu gençlerin pek çoğu yabancı dile hakimiyetleri, dünyaya açık olmaları ve bilgisayar becerileri sayesinde verdikleri anlık alım satım kararlarıyla, bankalara yüklü kazançlar sağlamaktadır. Ne var ki bu hazzın büyüsunü uzun yıllar boyunca, sözgelimi Goz’un deyişiiyle, otuzlu yaşların sonuna dek sürdürebilen çok az kişi vardır: “Çoğu, bir beklentinin bir ürüne çevrilip bir ekranda rakamlar haline dönüşmesinden aldığı hazzı anlatır. Ama ister istemez, bu uğraşın başarısını, kendisine getirdiği mali avantajlarla ölçmekten daha derin bir anlam yükleyemez.” (Goz, 2009: 64–65) “Bu yüzden” diye devam eder Goz, “bankacılıkta makam arabası, maaş, cep telefonu gibi ayrıcalıklarla, yapılan işle alınamayan tatmini sağlama yoluna gidilmesi yaygındır.” (Goz, 2009: 65)

Bankacılığa 2000’li yıllardaki ekonomik krizden önce adım atan gençler, geleneksel hiyerarşilerin yıkılmasını bir bakımdan avantaja çevirdiler. Çünkü finans sektöründe kendilerine duyulan talebin tarihte belki de hiç olmadığı denli yüksek boyutlara ulaştığı bu gençler “Eğer kurumdan soğurlarsa, bu becerileri kolaylıkla başka bir yere nakledebilirlerdi.” (Sennet, 2009: 48) Böylece pek çoğu daha yüksek maaş ve daha iyi unvanlara sahip oldukları pozisyonlara çok kısa süreler içinde ulaşabildiler. Ne var ki bu durum, yöneticilerin beklentilerini de son derece yükseltmişti:

“Tabii bu, iki taraflı bir bıçaktı. Size bu kadar parayı boşuna vermeyeceklerini ya da çok yüksek performans ya da ‘tuhaf’ işler isteyeceklerini aklınızdan çıkarmamanız lazımdı. Birisi size ‘5000.000 dolar transfer falan sorun değil, hallolur. Sen bana kaç para kazandırırısın?’ diyorsa, ya imzayı attıktan sonra bu parayı vermeyecek ya da bu parayı hak etmek için her türlü işe imza atmanızı bekleyecektir.” (Goz, 2009: 113)

Bu balayı dönemi, 2000’li yılların başında patlak veren ekonomik krizle birlikte sona erdi. Bu dönemde bin 500’ü aşkın banka şubesi kapanırken 50 bin’den fazla çalışan da işsiz kaldı. Bu döneme kadar, sermayeler arasındaki rekabetin doğurduğu koşullardan istifade ederek, kısa sürede yüksek gelir ve unvanlara kavuşan pek çok banka çalışanı emek rejiminin öteki yüzüyle baş başa kaldı. Bu süreçte bankalarda yürürlüğe giren iki ayrı senaryonun varlığından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, terfi ve ödüllerin piyasanın değişen yapısı, ihtiyacı ve insan kaynakları mimarisine göre yeniden düzenlendiğini ileri süren “resmi senaryo”dur.



Resmi senaryo, istihdam politikalarını yeniden şekillendiren bankalarda insan kaynakları bölümünce hazırlanan değerlendirme raporlarına dayanır. Dolayısıyla şirket içi kariyer planlamasının bu raporlara göre işletileceği varsayılır. Senaryonun ilk aşaması, her bir çalışan ve pozisyon için bir “kariyer geçiş takvimi” hazırlanmasını gerektirir. Buna göre her bir pozisyonun potansiyel adaylarından oluşan bir havuz oluşturulur. Adaylar, belli kriterlere göre bu havuzlardan birine dahil edilir veya çıkarılır. Bu kriterlerin başında çalışanın performans skoru gelir. Performans skoruyla, çalışanın söz konusu pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığı ortaya konur. Buna adayın kendini geliştirmesi gereken konularda alması gereken eğitimler ve bu eğitimlere dair değerlendirmeler eşlik eder. Ardından adayın yeni pozisyonunda gerçekleştirebileceği hedeflere dair kapsamlı tablolar hazırlanır. Son olarak, deneyim, adayın yükseltileceği unvanında boş kadro olması ve adayın disiplin cezası almamış olması gibi kriterler bunlara eklenir. Bütün bu safhaların içinde en belirleyici olanı performans değerleridir ve bu değerlerin ölçülmesinde para kullanılır. Daha açık bir ifadeyle, müşteri portföyündeki hesapların incelenmesiyle, çalışanın bankaya ne kadar para kazandırdığı her zaman en kayda değer kriterdir. Böylece oluşturulan performans skorunun yüksekliğine göre, terfi süresi uzar ya da kısalmır. Resmi senaryonun tamamlayıcı unsuru, şeffaf bir görünüm arz etmesidir. Buna göre bankalar yılın belirli dönemlerinde kurum içi yükselme sınavları düzenlerler. Bu sınavların gerektirdiği niteliklere sahip olduğunu düşünen adaylar, herhangi bir yöneticinin onayı olmaksızın bir üst seviyedeki pozisyona talip olabilir.

Günümüz bankalarında terfi yalnızca banka hiyerarşisinde doğrusal bir yükseliş anlamına gelmez. Kimi zaman çalışanların unvanları değişmez fakat görev ve sorumlulukları artar. Bu durum “yatay terfi” olarak adlandırılır. Buna performans primi ya da ücret artışı, diğer birimlerle daha fazla etkileşime girme, eğitim programlarından yararlanma ve proje odaklı görevlere kavuşma gibi fırsatlar eşlik eder. Ne var ki, bu süreçte bir rıza kaynağı olarak sabit ücretin önemi gitgide azalırken, performans primi ve bankanın sunduğu diğer fırsatlar ön plana geçmektedir.

Günümüz bankalarında ücretler, bankanın performansı, çalışanın bağlı olduğu birimin performansı ve bireysel performanstan oluşan bir dizi unsurun bileşeni haline gelmiştir. Bankaların yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirdikleri ücret analizi çalışmaları kimi

zaman bağımsız kuruluşların da desteğiyle İnsan Kaynakları Bölümü tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçte belirleyici unsur, çoğu zaman bankanın o dönemdeki karlılık oranı değil, piyasadaki ücret seviyesi ve rekabet halinde olduğu diğer bankalardaki ücretlerdir. Günümüzde birer satış noktası işlevi gören şubelerde mevduat primi, bir banka çalışanın aylık gelirin önemli bir kısmını teşkil eder. Buna göre mevduat bakiyesindeki belirli bir düzeyin üstündeki artış, primlerin belirlenmesinde esas alınır. Bu primin hatırı sayılır bir bölümü şube müdürünün hanesine yazılırken, diğer kısmı esas olarak satış personeli arasında pay edilir. Operasyon personeli kimi bankalarda cüzi bir prim elde ederken, kimilerinde bundan mahrum bırakılır. Bunun dışında pek çok bankada “personeli özendirme amaçlı” bir dizi sembolik teşvik söz konusudur. Bunlar arasında, personelin doğum gününde küçük bir hediye, belli aralıklarla her unvanda en başarılı personelin seçilerek ödüllendirilmesi ve her yıl en başarılı birkaç şube müdürünün seçilerek ödüllendirilmesi gibi teşvikler bulunmaktadır. (Takan, 2000: 111)

Yine de bankalarda belirli bir performans düzeyini sürdürmek yeterli değildir. Performansı sürekli olarak yükseltmek esas kabul edilir. Zira bankalarda durağanlık, motivasyon ve bağlılığı düşüren bir unsur olduğu görülür. Bu durumda öncelikle çalışanın yeterli motivasyondan yoksun ve bankaya bağlılığını yitirmiş olduğu varsayılır. İkinci olarak ise, bankanın İnsan Kaynakları'nın işleyişinde bir eksiklik söz konusu olduğunu kabul etmek gerekir.

“İnsan kaynakları Türkiye’de pek ciddiye alınmıyor. Bu kısımların bankalardaki asıl işlevi personel çıkarmaktan başka bir şey değil. Türkiye’de İnsan Kaynakları departmanları bir tür personel çıkarma operasyon merkezi gibi çalışıyor. Söylenenlerin çoğu palavra aslında. Yok efendim gelen bilgiler orada toplanıyormuş, oradan istatistik üretiliyormuş. Yalan dolan. İK değerlendirme formatları palavra. Çok soru soruluyor ve cevaplarını da doğru vermeye çalışıyorlar aslında. Ama doğru dürüst kullanılmıyor bunlar. Kağıt, kırtasiye üretiliyorlar bol bol. İnfaz ekibi bu İnsan Kaynakları. Çoğumuz öyle hissederiz. Akşama kadar analiz yaptıkları doğru ama ne yaparlar, boş otursa insanın canı sıkılır. Oralarda bir sürü insan çalışıyor. Nitelikli insanlar çalışıyor. Psikoloji mezunları, matematikçiler vesaire çalışıyor. Fakat analizleri sadece personel çıkaracakları zaman yönetimin aklına geliyor.” (Salim)

Son derece ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış İnsan Kaynakları birimlerinin gündelik işleyişindeki bu bozukluk, resmi senaryonun arka planına göz atmayı gerektirir. Böylece terfi ve ödül mekanizmalarının ideal işleyiş alanından çıkar ve bu

mekanizmaların gerçek yaşamdaki karşılığın eğilme şansı buluruz. Bu alan “gizli senaryo”nun faaliyette olduğu alandır. Terfi ve ödüller bu alanda gayriresmi ilişkiler ağına dayanır. Bu senaryoda rızayı üreten unsur, söz konusu ilişkilerdir. Bu ilişkilerin başında, karar verici konumda olanlarla geliştirilen kişisel yakınlıklar bulunur.

Bankalarda yöneticiyle geliştirilen kişisel yakınlıklar, çoğu kez terfi ve ödül mekanizmalarını zamanından önce ya da resmi senaryonun aşamalarını gözetmeksizin harekete geçirmenin bir yoludur. Bu bağlamda karşımıza iki yönetici tipi ve bu iki tipe has geliştirilen taktikler çıkmaktadır. İlkinde, hiyerarşik bir düzeni açıkça olumlayan simgesel jestlerden ve şeref payelerinden hoşlanan yöneticiler söz konusudur. Bu tür yöneticilerle çalışmak zorunda olan kimi bankacılar, yöneticinin iktidarını açıkça olumlayan davranışlar sergileyerek, bu iktidarın nimetlerinden pay kapma gayreti içine girmektedir.

“Müdürün siyasi görüşlerine göre sürekli konumunu değiştirenler var. Hani sağcıyla sağcı, solcuyla solcu. Müdürün tuttuğu takım kazanınca gidip tebrik edenler var. Adam aslında nefret eder müdürün takımından. Primlerin tartışıldığı bir toplantıda müdüre şöyle diyor adam, “Biz sizin demokrasi anlayışınızdan gayet memnunuz’ diyor. Hiç alakasız bir yerde hem de. Aslında şunu söylüyor. ‘Siz primleri istediğiniz gibi belirleyin, kafanıza göre belirleyin, bizim buradaki görevimiz siz ne dersiniz onaylamak’. Yani müdür ne derse, adam destekleyici bir argüman üretiyor.”  
(Kamil)

Astlarının mesleki gelişimine önem veren, onlarla mesleki konularda tartışmaktan, karar mekanizmasını demokratik bir şekilde işletmek isteyen yöneticiler söz konusu olduğundaysa, devreye pek çok kez problem çözmeye yönelik taktikler girmektedir. Ne var ki, çözülmesi gereken problemler ağırlıklı olarak yönetici konumunda olan kişilerin problemleridir. Böylesi durumlarda kimi bankacılar, bilinçli bir taktik gereği emek sürecinde önceliği her koşulda yöneticilerden yana kullanır. Dolayısıyla, bu kimseler, yöneticiyle aralarındaki bağlar sağlam olduğu müddetçe, müşteriler ve çalışma arkadaşlarına belirli bir kayıtsızlık göstermeyi göze alabilir.

“İşe şu şekilde motive olan insanlar var. Başkana yakınlaşarak bundan kendine bir paye çıkaranlar. Eğer başkanın sürekli yanına çağırıldığı, bir şeyler sorduğu bir kişiysen itibarlı bir kişisin. Başkanın odasına çağırılma, girmek çok önemli bir şey. O sürekli seni çağırırsa, sürekli onun odadaysan, ‘bak başkanın yanına giriyor yine’ diye konuşmalar başlıyor.

Bayağı itibarlı birisi oluyorsun yani. Sürekli başkanın odasında görünmek, onun yakınında olmak bir itibar kaynağı.” (Lale)

Terfi ve ödül mekanizmalarının işleyişindeki kusurdan kaynaklanan gizli senaryonun ikinci boyutunda, “presenteeism” (işte var olma) olgusu bulunmaktadır. Presenteeism, etkin bir performans göstermek için gerekli olan süreyi aşacak bir şekilde sürekli işyerinde bulunma eğilimi olarak ifade edilebilir. (Simpson, 1998: 537’den aktaran: Blayton ve Jenkins, 2007: 177) Nitekim günümüzde, yönetici ve müşterilerin sürekli artan beklentisi, yoğun rekabet ve sürekli yeniden yapılanma koşullarında iş gören bankalarda, yöneticilerin geleneksel sorun alanlarından birisi olan “absenteeism” (devamsızlık) asgariye inmiş, hatta çoğu zaman yerini tam zıttı olan “presenteeism”e bırakmıştır. Sektörün bu gibi yapısal gerekliliklerinin yanı sıra, presenteeism’i yaratan diğer bir neden, çoğu banka yöneticisinin uzun saatler boyunca çalışma kültürünü bir norm olarak yerleştirme gayretidir. Bu norm bir kez yerleştiği takdirde, normu ihlal eden çalışanların bankaya sadakati sorgulanıp, kariyerlerinde yükselme olanakları sınırlanmaktadır. Presenteeism bu yönüyle, sadakatin kanıtlanacağı bir gösterge halini almaktadır. (Blayton ve Jenkins, 2007: 178) Ne var ki presenteeism, bir yönüyle çalışanların toplumsal ilişkilerine sınırlama getirirken, bir diğer yönüyle de işçi sağlığı bakımından son derece olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.<sup>40</sup>

“İşgünü bitmek bilmiyor. Sabahları geç kalmamak için çoğu zaman kahvaltı yapmadan çıkıyorum. İki poğaçaya, bir simit, çay... Yolda alelacele tıkıştırıp işe gidiyorsun işte. Akşamları eve iş taşımadığım nadir. Bir kucak dosyayla eve gidiyorum. İşler yetişsin diye. Birde, akşam müdürün keyfi ne zaman isterse o zaman çıkacaksın. O çalışırken, bizim çekip gitmemiz mesleğe hıyanetmiş. Öyle diyor. Bazen kendi misafirleri geliyor, çay içip sohbet ediyorlar. Biz gene bekliyoruz. Ama kimileri de bu durumdan faydalaniyor. Müdürün banka dışında olduğu zamanlar yana yakıla aradığımız eleman, müdür bankadayken bir anda en çalışkan, en azimli eleman oluyor. Terfiyi de ilk böyleleri alıyor zaten.” (Arzu)

Gizli senaryonun terfi ve ödüllerin dağılımında kendini gösterdiği üçüncü alan, çalışanların öz-sunum (self-presentation) yeteneğiyle açığa çıkmaktadır. Bankacılık mesleği doğal olarak hizmet karşılaşmalarına dayanmaktadır ve çalışanların görünüşleri,

<sup>40</sup> Presenteeism’in özellikle kadın çalışanlar üzerindeki yıpratıcı sonuçları üzerine pek çok çalışma yürütülmüştür. Özellikle ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarla emek sürecinin talep ettiği sorumluluklar arasındaki eşitsiz dağılım kadın bankacıların en önemli sorun alanları arasındadır. Bkz. Crompton, R. ve Birkelund, G. E. (2000). Employment and Caring in British and Norwegian Banking: An Exploration through Individual Careers. *Work Employment Society*. 14(2), 331-352.

hitap tarzları ve müşteride bıraktıkları izlenim son derece önemlidir. Ne var ki söz konusu sunumun alanı kimi zaman çalışanların kendilerini yöneticilere beğendirme gayretini de beraberinde getirecek şekilde genişler. Bu sunumun içeriği profesyonel ve temiz bir giyim tarzı ile bireysel nezaketin sınırlarını bir hayli aşar. Çünkü günümüz bankacıları, emek sürecinin her aşamasında yeterlilik ve azimlerini yöneticilere tekrar tekrar ispat etmek zorundadır. Öz-sunumda başarılı olan çalışanlar ise, çoğu zaman işin içeriğinden çok temsiline önem vermekte, terfi ve ödülleri bu yolla elde etmektedir.

“Sürekli kendi başarılarını anlatanlar var. Etkili de oluyor bu taktik. Ya da yaptığı basit bir işi müdüre ballandıra ballandıra anlatanlar var. Bu işlerin çoğu, hepimizin bir şekilde yaptığı işler zaten. İşte filancayı bankaya bağlamak için ne dümenler çevirmiş, adamın daha bilmem ne kadar parası varmış, arkadaşlar kendisine özel ihtimam gösterseymiş eğer, hepsini getirip yatıracakmış... Ah ondaki gayretin birazı da bizde olsaymış... Müdür safsa inanıyor. Yani o azimli, biz tembel bankacılar oluyoruz. Bir de devamlı yeni fikirler geliştirenler var. Olur olmaz sağdan soldan duyduğu yeni müşteri söğüşleme taktiklerini kendi fikriymiş gibi toplantılarda anlatıyorlar. Fikir çoğu zaman beş para etmiyor ama müdürün aklına gayretli bir eleman olarak kazanıyor” (Sefa).

Terfi ve ödüllerin rıza üretimindeki rolüne dair son olarak, yönetim tarafından sahneye konulan gizli senaryodan söz edilebilir. Bu defasında banka yöneticilerinin kendilerince koyulmuş kuralları bilinçli bir biçimde ihlali söz konusudur. Sözgelimi, terfi ve ödül mekanizmalarına meşruiyet kazandıran kariyer geçiş takvimine riayet edilmeyebilir. Özellikle yeniden yapılanma hamlesi içindeki bankalarda terfi ve ödüllerin dağılımında performans skoru, eğitimler ve hedefler göz ardı edilebilir. Karşılığında çalışanlardan bir dizi fedakarlıkta bulunması beklenir.

“İstanbul’a götürebilmek için insanları, bol keseden unvan veriyorlar mesela. ‘Gelirsen seni yetkili yaparız’ diye söz veriyorlar. Hayatını değiştiriyorsun, düzenin bozuluyor ama karşılığında önceden hak etmene rağmen alamadığın terfi alıyorsun. Kimileri de hak etmediği halde bir anda yükseliyor. Ha ama yetkili yaptıkları insanların kaşı gözü oynamaya başlıyor. Çok mutlu oluyor insanlar ve daha çok çalışıyor. Şimdi İstanbul’a götürdükleri beş altı kişi tanıyorum, yetkili oldular orda. Buradayken ‘aman canım’ diyorlardı, ‘banka işte, kendimizi yırtsak elimize ne geçecek?’ Bunlar mesela orada sisteme tam entegre olmuş durumdalar. Konuşunca... Gerçi doğru dürüst konuşacak vakitleri de olmuyor ya... İşte şurada şunu yapıyorum, burada bunu yapıyorum, filancayla görüşüyorum. Hep bunları anlatıyorlar” (Elif)

Yöneticiler kimi durumlarda ise yine performans skorlarını dikkate almaksızın belirli bir konumun üzerinde bulunan tüm çalışanlara türlü hediyeleri sözgelimi bazı elektronik cihazlar dağıtarak, onların rızasını kazanmaya çalışırlar. Bu cihazlar kimi zaman çalışanlar tarafından bir statü sembolü olarak görülür. Ne var ki günümüz bankalarında, çalışmayı günün yirmi dört saatine yaymaya da hizmet edebilirler:

“Cep telefonu dağıttılar. İlk etapta telefon alamayanlar epey bozuldu. Akıllı telefonlar bunlar, android işletim sistemli akıllı telefon. Ama foyası sonradan ortaya çıktı. Numaramızı müşterilere vermemiz ve telefonu günün yirmi dört saati açık tutmamız isteniyor. Ben müşterilere vermiyorum telefon numaramı. Düşünsene, sapığın biri bile dadanabilir. Bir de bu telefonda bankanın internet sistemine bağlanarak, işlemleri iş dışındayken de yapmamız isteniyor.” (Lale)

#### 4. 4. 5. Çalışanların Kurguladığı Oyunlar

Banka çalışanlarının emek sürecine gösterdikleri rızanın son gerekçesi, bir bakıma en basit ve en insani olanıdır: işgününü mümkün olduğu kadar katlanılır kılmak ve bu sırada gelirlerini mümkün olduğunca artırmak. (Blayton ve Jenkins, 2007: 41) Banka çalışanları bu amaçla yönetimin kurguladığı oyunun kurallarını bilinçli olarak ihlal eder ve kendi oyunlarını kurmaya çalışırlar. Bu sırada yöneticilerden sakladıkları kendilerine özgü kimi yeteneklerini kullanırlar ve böylece kendi önceliklerini hayata geçirmeye çalışırlar. Çalışanların kurguladıkları oyun, aynı zamanda, kapitalist rasyonaliteden kurtulma arzusunun doğurduğu bir ihtiyaçtır. Çünkü bu alanda, insanlar kendi davranışlarını yöneticilerin ölçütleriyle yargılamazlar.

Buraya kadar sözü edilen işsizlik tehdidi, şirket vatanseverliği, takım çalışması, terfi ve ödüller gibi rıza mekanizmaları, bir biçimde çalışanların ceza tehdidi ve itaatsizliği halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan kaçınma arzusuna hizmet etmektedir. Oysa “En baskıcı ve zalimce tabi kılma durumlarında bile, kayda değer oranda kişisel özgürlük vardır yine de.” (Simmel, 2009: 110) Dolayısıyla oyunlar, çalışanlara kayda değer bir özgürlük alanı yaratır. Burawoy, bu oyunlar sayesinde işçilerin “emek sürecine üretim araçlarıyla belli bir takım ilişkileriyle ayırt edilen bir sınıfın üyeleri olarak değil, bir birey olarak” dahil olduklarını söyler. (Burawoy, 1979: 81)

Bankacıların işgününü tahammül edilebilir hale getirmek ve bu sayede gelirlerini de artırmak için kurguladıkları ilk oyun, “risk almak” üzerine kuruludur. Bu oyun çalışanın banka hiyerarşisindeki konumuna göre farklı şekillerde tezahür eder. Dolayısıyla bu riskin sonuçları, Beck’in de ifade ettiği gibi zümre ya da sınıfa özgü biçimlerde bölüşülür. “Risk bölüşümünün tarihi, tıpkı servet gibi risklerin de sınıfsal modellere sadık kaldığını gösterir, ama bu sefer tersten: servet tepede birikir, risklerse dipte.” (Beck, 2011: 47) Bunun anlamı, banka adına riske giren yöneticinin yürüttüğü işlemlerden gelen kazancın öncelikle hayli yüklü bir prim biçimini alarak kendi hanesine yazılacağı, fakat olası bir zararın tüm çalışanlar tarafından yüklenileceğidir. 1990’lı yıllarda girilen bu tür risk oyunlarından Goz şöyle söz etmektedir:

“Kadet bir akşam saat 18.00 gibi canı sıkıldığında bir masaya oturup 1-5 milyon dolarlık lotlarla dolar-mark parite işlemleri yapmaya başladı. Bir saat sonunda yaklaşık 10.000 mark karla masadan kalktı. Kaba bir hesapla 1 milyar dolarlık alım-satımı, para kazanmak için değil sırf yaşadığını hissetmek için yaptığını zannediyorum.” (Goz, 2009: 27)

Bu oyunlar kimi zaman şube düzeyinde kurgulanmakta ve bütün personelin katılımıyla oynanmaktadır. Burada amaç, biçimsel norm ve kuralları ihlal etmek pahasına yukarıdan dikte edilen hedefleri gerçekleştirmektir. Bu tür oyunlarda şube yönetimi oyunun organize edilmesine aktif bir biçimde destek vermektedir. Çünkü şubenin performans hedeflerini karşılaması oyunun başarısına bağlıdır.

“Paranın repoda durması lazım ama sen şube olarak mevduat kotasını dolduramamışsın. Repoyu bozup o parayı mevduata aktarıyorsun. Çoğu şube bunu yapıyor. Çünkü yukarıdan deniyor ki, bu mevduat kotası dolacak. Tüm şubeler mevduata yüklendi, bu oyuna ortak oldu. Repo da maymun gibi kaldı. O sırada faiz oranları yükseldi ve banka zarar etti. Ve bunu biliyor yapanlar. Banka para kaybetti ama genel müdür yardımcısı öyle dediği için mevduat kotaları dolduruldu.” (Elif)

Banka hiyerarşisinde alt kademelere indikçe oyunlar bireysel kurnazlıklar biçimini almaktadır. Banka yönetimi çoğu zaman bu oyunların farkındadır. Ne var ki bu defasında aktif bir destek sunmaktansa, sessiz kalmayı tercih eder. Bu tür oyunlar çalışan ve yönetim arasındaki uzlaşmadan doğmaz. Aksine, dile getirilmemiş bir suç ortaklığı söz konusudur. Oyun açığa çıktığı takdirde “yönetim devreye girer ve oyunu tartışmasız bir şekilde yasadışı ilan eder.” (Burawoy, 1985: 38) Bu durumun bir örneği, yönetim tarafından konulan kotayı doldurmak için çalışanların kredi kullanan ya da

kredi kartı alan müşterileri adına haber vermeksizin ek hesap açmasıdır. Müşterilerin oyunun farkına varıp şikayetçi olması halinde, sorumluluk işlemi gerçekleştiren çalışanın omuzlarına yüklenir. Aksi halde banka bu habersiz olarak açılan hesaplara faiz uygulamaya devam eder, hesap özetleri için belli bir meblağ tahsil eder ve yıllık hesap işletim ücreti olarak hesabı boşaltır. Yine de söz konusu uygulama çoğu kez banka çalışanı ile müşteri arasında gizli bir ortaklık kurularak yürütülür.

“Mesela sen internet bankacılığını satacaksın diyor yönetim. Kota koyuyor. Bankacı yakınlık kurduğu müşteriye bu ürünü tanımlıyor. Ardından iptal ediyor. Kredi kartı verirken bir dönem, müşterinin haberi olmadan kredi kartları basıldı, bunlar şubelerde bekledi sonra iptal edildi. Rica minnet, ‘sen şunu al sonra iptal ettirirsin’ dedi. Yine de işin içinde başka bir üçkağıt vardı. Kredi mevduat hesabı üçkağıdı. Şöyle oluyor: Adamın diyelim maaşı 850 lira ama bankamatiğe kartını takınca orda ek hesapla birlikte 1.200 lira görüyor. Şaşıp yanılıp bunu yanılıp çekerse yüzde altmış faiz...” (Şule)

Çalışanlar çoğu zaman sınırlı sayıda seçenek arasında tercihte bulunmak zorunda kalırlar. Bir yanda oyuna katılmadıkları takdirde gerçekleştirmeleri mümkün olmayan hedefler vardır. Öte yandaysa kazançlarını kısa yoldan artırma seçeneği bulunur. Dolayısıyla pek çoğu kendisini oyuna katılmaya mecbur hisseder. Ancak ondan sonra oyunun kurallarını savunmaya başlarlar. (Burawoy, 1979: 93) Bu durumda kişinin çıkar sağlama ya da ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatının doğması, içinde bulunulan koşullara yönelik rızayı üretir.

“Mesela mevduat kotası var. Onu doldurabilmek için yeri geliyor, beş lira eksik almış mesela, kendi hesabından alıyor oraya aktarıyorsun. Ya da başka yatırım hesaplarından, onları bozup mevduata aktarıyorsun. Ya da çoğu zaman müşterinin almak istediği ürünü paket halinde sunuyorsun. İçine bilgisi dahilinde olmayan başka ürünleri de katarak. Gayet illegal aslında. Müşteri birkaç gün sonra gelip benim haberim yoktu diyebiliyor. Ama yapıyor muyuz, yapıyoruz.” (Kamil)

Kimi zaman ise bankacılar, belli sınırlar dahilinde, her zaman istedikleri sonucu elde edemeyecek olsalar bile, oyunun sonucunu etkilemek için kimi taktikler geliştirirler, tercihlerde bulunurlar. Bu amaçla kişisel bağlantılarını devreye sokabilirler.

“Tüm sektör çılgınca büyümenin peşindeydi. O dönemde kredi kartı hedefini tutturabilmek için Ankara’da çalışan bir arkadaşımızın koştur koştur ta Erzincan’a, akrabalarının yaşadığı ilçeye kart satmaya gittiğini hatırlıyorum.” (Tuna, 2009: 31)



Sonuç olarak oyunlar, insan ilişkilerinin dinamik bağlamına has vasıflara ihtiyaç duyarlar. (Burawoy, 1979: 92) Böylece ilk olarak, bankacılıkta kural ve normların mutlak olmayıp, duruma göre kolaylıkla ihlal edilebileceği ortaya çıkar. Bu esneklik, çalışanlarda emek sürecinde oyunun kurallarına iradi müdahalelerde bulunabildikleri inancını doğurmaktadır. Oyunlar ikinci olarak, yönetimle işçiler arasındaki gerilimi azaltır, böylece zımni bir mutabakatın kapısını aralanır. Üçüncü ve son olarak ise, oyunlar, çalışanların çıkarlarını sınıfsal bağlamdan çıkararak, bireysel düzleme yerleştirir. Böylece oyunlar, bankalarda rızanın bireysel bir tercihin sonucu olarak doğduğu izlenimini yaratmaya yardımcı olurlar.

#### 4. 5. DİRENİŞLER

Banka çalışanları emek sürecinde kaslarını değil beyinlerini kullanan beyaz yakalıların diğer pek çok kesimi gibi, geleneksel işçi sınıfından kültürel bakımdan, ücret düzeyi bakımından ve iş görme tarzı bakımından farklılaşmıştır. Onlar görünüşte nesnellik ve rasyonelliği ön plana çıkaran, emek ve sermaye arasındaki toplumsal çatışmaya kayıtsız profesyonellerdir. Ne var ki kimi zamanlar, emek süreci öylesine irrasyonel bir hale bürünür ve maruz kaldıkları denetim öylesine rahatsız edici boyutlara ulaşır ki, bankacılar kaçınılmaz olarak işveren ve yöneticileriyle çatışmaya sürüklenir. Bu anlamda bankalar, Edwards'ın (1979) ifadesiyle bir “çatışmalı alan”a dönüşme potansiyelini daima bünyesinde barındırır.

Kapitalist rasyonalite, işçilerin azami performansla çalıştırılarak onlardan azami verim elde edilmesini öngörür. Bu amaçla bir yandan emek sürecinin her bir adımı titizlikle denetlenirken, öte yandan işçilere yöneticilerle işbirliği yaptıkları ve işyerini hayatlarının merkezine koydukları takdirde bundan her iki tarafında kazançlı çıkacağı telkin edilir. Bu telkine riayet eden banka çalışanları, çalışmaya dair fikirlerini yöneticilerin ölçütlerini kullanarak oluşturmaya başlar. Bu da söz konusu rasyonalitenin meşruiyet kazanmasını sağlar. Burada “rasyonalizasyon” sözcüğü ile “meşruiyet” sözcüğü arasında yakın bir bağ söz konusudur. Nitekim meşrulaştırma, “bir egemen gücün, kendi tebaasının kendi otoritesini en azından zımnen onaylamasını sağlama sürecine karşılık gelir.” (Eagleton, 1996: 88) Banka çalışanları çoğu zaman patronun

otoritesini onaylayarak, emek sürecinin zorluklarını ve bu süreçte maruz kaldıkları tahakkümü kendileri açısından rasyonel, yani akla uygun kılmaya çalışır. Böylece “davranışlarını dahil oldukları hizmetin biçimsel gerekliliklerine ve değerlendirildikleri parametrelere uyarlayarak kendilerinin araçsallaştırılmasına izin verirler.” (de Gaulejac, 2013: 88) Bu süreç, bankacıların kendi akıllarını patronun ve yöneticilerin aklına tabi kılma sürecidir. Onlar bu durumu çoğu zaman, “mutlak zorunluluk” ve “ seçeneği olmama” gibi tabirlerle ifade ederler. Oysa bu gibi tabirler çoğu zaman bir yanılsamanın ürünüdür.

Nitekim, “Bir tabiyet ilişkisi içinde, her türlü kendiliğindenliğin ortadan kaldırıldığına, ‘zorlama’, ‘seçeneği olmama’, ‘mutlak zorunluluk’ vs. gibi çok kullanılan tabirlerin ima ettiğiinden daha nadir rastlanır aslında.” (Simmel, 2009: 110) Sadece bunun farkına varmayız, “çünkü bu özgürlüğün tezahürü normalde asla yapmayı düşünmeyeceğimiz fedakarlıkları beraberinde getirecektir.” (Simmel, 2009: 110). İşten kovulma, yaşam standartlarını düşürmek zorunda kalma, geleceğe dair planlarını bir yana bırakma, toplumsal saygınlığını yitirme ve hakarete maruz kalma gibi fedakarlıklardır bunlar.

Yine de çalışma yaşamının diğer alanlarında olduğu gibi bankacılıkta da bu fedakarlığın boyutları durmaksızın yeni jestlerle sınanır. “Her emir, her hürmet hareketi, her liste ve sıralama, her tören, her kamusal cezalandırma, bir şeref payesinin ya da bir küçültme sözünün her kullanımı” kapitalist rasyonalitenin meşruiyetini aşındırır. (Scott, 1995: 77-78) Bu andan itibaren bankacılar, içinde buldukları ilişkilerin, “işlerini ‘doğru’ şekilde yürütmek için yapmak zorunda olduklarını düşündükleri şeyle” (de Gaulejac, 2013: 88) çelişki içinde olduğunu düşünmeye başlayabilir. Bunun sonucunda biçimsel talimatlara karşı bir direnç geliştirir ve “Saçma gördükleri bir şeyi yapmaktan ziyade yaptıkları şeyin anlamına ilişkin bir tutarlılığı muhafaza etmeyi tercih ederler.” (de Gaulejac, 2013: 88) Dolayısıyla, bireysel özerkliğini korumak, bir bankacının çalışmaya karşı geliştirdiği direnişin ardında yatan ilk gerekçe olarak ortaya çıkar. Bu direniş genellikle zanaatı ve profesyonel standartları korumaya yöneliktir ve bankacılar gibi bürokratik denetime maruz kalan profesyonellerde sıkça rastlanır. Bu kimseler öncelikle, kendilerine bürokratik kurallar dayatan yöneticileri gereksiz bulur, çalışmanın işleyişi profesyonellere bırakılmalıdır (Hodson, 1995: 94-95). Özerkliğini korumak, bu kimseler için gururlarını korumakla eş anlamlıdır.

“Elimde iki saatte halledebileceğim bir iş var. Teknik bir iş, hesaplama işi. Matematik bilgisi gerektiriyor. Piyasa bilgisi de lazım. Gelip başımda duruyor müdür. Adam İşletme mezunu. Matematikten anladığı falan yok. O bu işi basit bir muhasebecilik işi gibi görüyor. ‘Ama’ diyor, ‘şimdi bununla uğraşacağına filanca raporu halletmen gerekmiyor mu?’ Prosedürü izlemeliymişim, o eski bankasında öyle görmüş. Sana ne be adam işimi hangi sırayla gördüğümden! İşin acil olan kısmı burası. Öteki kısımlar ağır ağır üç beş gün içinde yapılsa da olur. Sinirlerim bozuldu. Dediği gibi yaptım. Savsaklaya savsaklaya prosedürü izledim, sıradan bir memur gibi. İş geciktiği için bir alay problem çıktı ama. Bile bile geciktirdim.” (Hamit)

Direnişin ikinci gerekçesi, suistimali bertaraf etmektir. Zira banka çalışanları da emek sürecinde amirleri tarafından fiziksel ya da psikolojik biçimlerde suistimal edilirler. Scott, emek sürecinde artık değer temellük edilmesinin “kaçınılmaz bir şekilde güçsüz olana şu ya da bu türden hakaretler yönelten sistematik toplumsal itaat biçimlerini” gerektirdiğini dile getirir ve ekler, “öfkenin, infialin, engellemenin ve sineye çekilen kızgınlığın serpilmesine yol açan şey bu hakaretlerdir.” (Scott, 1995: 159) Dolayısıyla bir bankacının onuru ve itibarına yönelik haksızlıklar pek çok bakımdan onun iş deneyiminde merkezi bir yer tutar. Çalışanlar çoğu zaman bireysel olarak saygı görür, bireysel olarak cezalandırılır ve bireysel olarak aşağılanır. Nitekim suistimal, genellikle doğrudan kişisel denetim halinde ortaya çıkar ve bunu bertaraf etmek kişiselleşmiş saldırılar karşısında saygınlığını korumak anlamına gelir. (Hodson, 1995: 81)

“Yeniden yapılanma içindeydik. Genel müdür bir sabah çıkageldi ve dedi ki, ‘Ben tepeden inme devrimlere karşıyım. O yüzden yapılan şeylerle ilgili sizin tepkinizi almak istiyorum’ dedi. Arkadaşlarla konuşarak bir rapor hazırlamamı istedi. Uzun bir rapor hazırladım. Ama bu raporda aslında koşullarımızla ilgili yaşananların onda birini, yüzde birini belki, yansıtan yakınmalarda bulundum. Toplantıya o da bu raporu okuyarak geldi. Sonuç şu oldu: ‘Sen bu işin özünü kavrayamamışsın’ dedi herkesin içinde. ‘Söylediklerinin hiçbirine katılmıyorum. Uygulamalar çok yerinde. Tartışacak bir şey yok’ dedi, çıkıp gitti. Ya bu işi bırakacaktım ya da bu haksızlığın peşini bırakmayacaktım. İkinciye seçtim şimdilik.” (Arzu)

Üçüncü olarak, çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu kendi özgür iradesiyle belirleme arzusu, direnişin belki de en basit fakat en önemli gerekçesidir. Çünkü banka çalışanlarından her ne kadar işlerini hayatlarının merkezine koymaları talep edilse de, bu ancak nadiren mümkün olur. Onların işyeri dışında, Marx’ın kendi zamanının işçilerine yönelik ifadesindeki gibi “daha yüksek doyumlardan pay almak, çıkarları uğruna mücadele vermek, gazete okumak, konferanslara katılmak, çocuklarını eğitmek, zevklerini geliştirmek vb. gibi, kendisini köleden ayırt eden tek faktör olan uygarlık

payından nasibine düşeni almak” gibi dertleri de vardır. ( Marx, 2008, s. 312–313) Bununla birlikte, işyeri sınırları içinde buldukları zamanlarda yeterli gördükleri yoğunlukta çalışmayı kabullenebilirler ama çalışma saatleri uzayıp yoğunluk arttıkça direniş ihtimali güçlenir.

“Dışarıdan bakıldığında, hayatımda her şey yolunda görünüyordu. İşimi seviyordum. Erkenden gidiyordum ve en geç çıkanlardan birisiydim. İyi bir evliliğim ve dünya tatlısı bir çocuğum vardı. Hala da var gerçi. Bir gün tükendiğimi hissettim. Devreler yandı yani. Kendimi dolap beygiri gibi hissetmeye başladım. Hep aynı dairede dönüp duruyordum. Tüm hayallerimden kopmuştum. Kendim için yaptığım hemen hiçbir şey yoktu. Koşa koşa işe git, koşa koşa eve gel, o kadar. Hep ertelediğim şeylerin bir listesini çıkardım: maça gitmek, sinemada gündüz seansına gitmek, zil zurna sarhoş olmak, dağ gibi birikmiş ama kapağını bile açmadığım kitapları okumak... Artık benden bu kadar dedim. Eskisi kadar çalışmak istemiyorum. Hayatımı geri almalıyım.” (Cafer)

Nitekim banka çalışanları, işverenin kendisinden beklediği uzlaşmacı tavırların pasif bir taşıyıcısı olarak görülemez. Onlar en uzlaşmacı görüldüğü anlarda, hatta işverenin en derin özdeşimler kurdukları anlarda bile direniş ihtimalini içlerinde barındırır. Bu beyaz yakalı profesyoneller, ilk bakışta yöneticilerle elbirliği içinde ortak çıkarları uğruna mücadele eden uyum içindeki çalışanlardır. Fakat onlar aynı zamanda, tıpkı işçi sınıfının diğer pek çok katmanı gibi, “sürekli disipline edilmeye karşı çıkan veya çalışmayı kabul etmek üzere baştan çıkarılması gereken direnişçiler” (Seidman, 2010: 36) olarak da görülmelidir.

Sonuç olarak, çalışmaya karşı direniş basitçe, ücretli emekçilerin “gerek bireysel, gerekse kolektif bir biçimde çalışmadan kaçınmalarını mümkün kılan eylemler” olarak tanımlanabilir. (Seidman, 2010: 25) Kolektif direniş, çalışanların belli bir amaç doğrultusunda bilinçli ve organize bir şekilde hareket etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bireysel direniş ise, çalışanların emek sürecinin zorluklarını bertaraf etmek için kendi başlarına geliştirdikleri taktikleri içermektedir.

#### 4. 5. 1. Kolektif Direnişler

Friedman (1977a) kolektif direnişlerin örgütlü bir mücadeleyle veya kendiliğinden ortaya çıkabileceğinden söz etmektedir. Nitekim kolektif direnişler sendika gibi açıktan açığa ilan edilmiş bir örgütlenme aracılığıyla yürütülebildiği gibi, kimi zaman yönetimden gizlice yürütülen örtük, gevşek ve belirli bir sorunu çözmeye yönelik gruplaşmalarla kendisini gösterir. Bir diğer ifadeyle, kolektif direnişin birinci boyutunda çalışanlar tarafından kurulan ve en önemlileri sendikalar ve siyasi partiler olan kolektif örgütler bulunmaktadır. (Wright, 2000: 962; Silver, 2009: 26) Bu boyut basitçe, direnişin “kolektif-açık” boyutu olarak görülebilir. İkinci boyutta ise Scott’ın deyiimiyle, “tabi grupların alt politikası”ndan [infrapolitics] doğan ve “kendi adlarına konuşmaya cesaret edemeyen, dikkat çekmemeye dayalı çok çeşitli direniş biçimlerini içeren” (Scott, 1995: 45) örgütlenmeler bulunur. Bu ikinci boyut, basitçe, direnişin “kolektif-örtük” boyutu olarak adlandırılabilir.

##### 4. 5. 1. 1. Kolektif-Açık Direniş

Türkiye’deki bankalarda kolektif-açık direnişin aracı sendikalardır. Sendikalar aracılığıyla yürütülen direnişler kendi içinde iki ana başlık altında ele alınabilir: doğrudan işvereni hedef alanlar ve devleti hedef alanlar. (Silver, 2009, s. 245–246) Doğrudan işvereni hedef alan direnişler, grevler, iş yavaşlatmalar ile ücretlerin artırılmasını ve çalışanları işgücü piyasasının kararsızlıklarından koruyacak bir iç işgücü piyasasının kurulması amacıyla yürütülen eylemlerdir. (Silver, 2009: 245) Devleti hedef alan direnişler ise, esas olarak, devletin sermaye yanlısı müdahalelerine bir set çekmek amacıyla yöneliktir. Bunlar arasında, “iş gününün süresini sınırlamaya veya üretim noktasındaki başka diğer koşulların düzenlenmesine dönük politikaların uygulanması için yapılan gösteriler, genel grevler ve diğer protesto türleri yer alır.” (Silver, 2009: 245–246) Ayrıca, işgücü piyasasından kaynaklanan güvencesizliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla, yasal asgari ücret ve istihdam yaratmaya yönelik hükümet harcamalarının artırılması için yürütülen eylemler de bu gruba dahil edilebilir. (Silver, 2009: 246)

Bankacılık işkolundaki sendikaların gücü, örgütlenmelerinin yaygınlığı ve etkinliğine olduğu kadar, işgücü piyasasının o günkü konumuna da bağlıdır. Erik Olin Wright (2000: 962), işgücü piyasasının konjonktürel durumuna göre şekillenen bu gücü “yapısal güç” olarak adlandırır. Yapısal güç ilk olarak, piyasa pazarlık gücüne bağlıdır. Buna göre, banka çalışanlarının işgücü piyasasında nadir bulunan vasıflara sahip olması, yerlerini alabilecek yedek işgücü ordusunun sayısını kısıtlayan düşük işsizlik oranları ve ücret dışı gelirlerle yaşamlarını sürdürebilme imkanlarının varlığı, sendikaların elini güçlendirir. (Silver, 2009: 27) Yapısal güç ikinci olarak, işyeri pazarlık gücüne bağlıdır. Bu güç, kilit öneme sahip sektörlerde çalışan işçilerin stratejik konumundan kaynaklanır. (Silver, 2009: 27). Günümüzde, döviz ve döviz cinsinden varlıklar üzerinden hızla artan günlük işlem hacmi, finans piyasalarından sağlanan fonların artışı, finansal karların diğer karlara göre hızla artması ve ulusal gelir içinde mali varlıklara sahip olmaktan doğan getirinin artması gibi gelişmelerle kendisini gösteren finansallaşma çağında, bankacıların stratejik konumu son derece büyük bir önem kazanmıştır. Sözgelimi, bankacılık sektöründe böylesi koşullar altında patlak verecek bir grev, sistemi belki de tarihte hiç görülmemiş ölçüde büyük bir felce uğratma kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla banka çalışanlarının stratejik konumu, Mandel’in (1974) ifadesiyle “kapitalist toplumun kutsalına dokunmak” için son derece elverişlidir.

Ne var ki Türkiye’de bu işkolunda faaliyet gösteren sendikalar, gerek örgütsel güçlerinin ve piyasa pazarlık güçlerinin en üst seviyesine çıktıkları 1970’li yıllarda, gerekse stratejik konumlarının geçmişe kıyasla son derece büyük bir önem kazandığı günümüzde kayda değer bir direniş sergileyememiştir. Bu durumu, özel olarak Türkiye’nin yapısal özellikleri ve genel olarak dünyada emek hareketlerinin içinde bulunduğu durumla bağlantılı olarak açıklamak mümkündür.

Türkiye’deki bankalarda sendikacılık faaliyetleri, 1953 yılında kurulan Banka ve Büro İşçileri Sendikası ile başlar. Sendikanın kuruluş amacı tüzüğünde şöyle ifade edilmiştir: “üyelerinin hak ve menfaatlerini korumak, mevcut kanunlar dairesinde iktisadi, içtimai ve medeni seviyelerinin yükselmesine çalışmak, üyeleri arasında tesanüt ve her türlü yardımlaşmayı sağlamak ve üyelerini devlet daireleri, özel ve tüzel kişiler nezdinde temsil etmek.” (Kocabaşoğlu vd, 2001: 441) Söz konusu sendika, işverenlere bir direniş unsuru olmadığını, aksine işçi ve işveren arasındaki anlaşmazlıklarda arabulucu rolü

oynayacağını ve işçilerin daha iyi çalışmasını sağlayacağını telkin etmiştir. Sendika başkanı İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne yazdığı 4 Mayıs 1954 tarihli mektupta, sendikalarının “banka ve bürolarda çalışan işçilerin işverenler ile aralarındaki anlaşmazlıkları gidermek, işçilerin işyerlerinde daha iyi çalışmalarını ve bu çalışma neticesinde iyi bir yaşama ve kültür seviyesine ulaşabilmelerini” (Kocabaşoğlu vd, 2001: 440) sağlamak amacıyla kurulduğunu ifade ederek, kendilerine karşı daha anlayışlı davranılması istemektedir. Nitekim sendikanın ücretlerin, çalışma saatlerinin ve emek yoğunluğunun çalışanlar lehine yeniden düzenlenmesi konusunda tek yapabileceği şey, bir tür lobi faaliyeti yürüterek işverenleri söz konusu koşullar hakkında daha duyarlı kılmaktan ibarettir. Grev ve iş yavaşlatma gibi faaliyetler örgütleyemeyeceği gibi, hükümetlerin olası sermaye yanlısı politikalarıyla uyum içinde iş göreceği vaadinde bulunmaktadır. Bu amaçla tüzüğe, sendikanın “siyasi propaganda ve yayın faaliyetiyle uğraşmayacağı”, “herhangi bir siyasi teşekkülün faaliyetine vasıta olmayacağı”, “sendikanın mesleki ve milli bir teşekkül olduğu”, üyeliğe kabulde “memleketin yüksek menfaatlerini ihlale saik fikir ve hareketlerle şöhretli olmamak” şartının arandığı gibi maddeler eklenmiş, sendikanın “milli menfaatlere aykırı hareket etmeyeceği” taahhüdünde bulunulmuştur. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 441)

Nitekim Türkiye'deki bankalarda, grev hakkına sahip, kolektif-açık bir direniş aracı olan bir sendikanın sahneye çıkışı, ancak 24 Temmuz 1963 tarihinde kabul edilen 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile mümkün olmuştur. (Erdayı: 2012: 128 ) Aynı yılın Ağustos ayı içinde kurulan Türkiye Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANK-İŞ) bankacılık ve sigorta işkolunda Türkiye'de kurulan gerçek anlamda ilk sendikadır. Öncelikle Türkiye İş Bankası'nda örgütlenen BANK-İŞ'in üye sayısı kısa süre içinde bu bankadaki toplam çalışanların yarısını aşmış ve sendika bankayı toplu iş görüşmelerine çağırmıştır. Banka yönetiminin bu çağrıya cevabı, Yapı ve Kredi Bankası, Türk Ticaret Bankası, Akbank, Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası yöneticileriyle anlaşmaya vararak, 1963 yılının sonunda Türkiye Banka İşverenleri Sendikası (Bank-İşveren)'i kurmak olmuştur. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 442) Nitekim söz konusu toplu iş sözleşmesi görüşmelerini banka adına bu yeni oluşum yürütecektir. Ne var ki görüşmelerin kısa süre içinde tıkanmasıyla, BANK-İŞ Türkiye İş Bankası'nın yurt çapındaki bütün şubelerinde 6 Mayıs 1964'ten geçerli olmak üzere grev kararı almıştır. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 444). Ancak Ankara ve İstanbul Sıkıyönetim Komutanlıkları bu greve

“memleketin iktisadi durumunun hassasiyeti”, “banka ile münasebette bulunan vatandaşları tahrik edeceği” ve “Türkiye çapında asayişe ihlal edecek olayları tetikleyebileceği” (Kocabaşoğlu vd, 2001: 444) gibi gerekçelerle izin vermemiştir. Bu gelişmenin ardından görüşmeler, BANK-İŞ’in 1964 yılı içerisinde üye olduğu Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) tarafından yürütülmüştür. TÜRK-İŞ’in banka tarafından oluşturulan uzlaştırma kurulunun kararlarını kabul etmesiyle anlaşmazlık çözülmüş ve grev kararından vazgeçilmiştir. “BANK-İŞ’le İş Bankası adına Bank-İşveren arasında 31 Ocak 1966 tarihine kadar yürürlükte kalacak olan ilk toplu iş sözleşmesi 10 Haziran 1964 tarihinde imzalanmıştır. Buna göre sendikalı 4.300 çalışanın (toplam çalışanların yaklaşık % 70’i) çalışma süresi 7,5 saat olarak belirlenmiştir. Bu, BANK-İŞ’le yapılan ilk ve son toplu sözleşme olacaktır” (Kocabaşoğlu vd, 2001: 445).

BANK-İŞ kısa süre içinde bir dizi bankada toplu iş sözleşmesi imzalamıştır. Görüşmelerden sonuç alınamadığı durumlarda, sendika grev kararı almakta tereddüt etmemiştir. Nitekim 1964 yılında Türkiye Tütüncüler Bankası ile başlayan toplu sözleşme görüşmelerinin uyuşmazlıkla sonuçlanması sonrasında ilan edilen grev tam 257 gün sürmüştür. (Erdayı, 2012: 128-129) Bu grevlerde üyesi olduğu TÜRK-İŞ’ten beklediği desteği göremeyen BANK-İŞ 1967 yılında DİSK’e (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) katılmıştır. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 444)

İşverenle olası bir anlaşmazlık halinde en etkili direniş yöntemi olan grev kararını almakta tereddüt etmeyen BANK-İŞ ile hemen hemen aynı tarihte şube müdürlerinin başını çektiği bir grup tarafından kurulan yeni bir sendika daha faaliyete geçmiştir: Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Sendikası (TİBAŞ). İlerleyen yıllarda bu sendikanın yöneticileri arasından bankanın yönetim kurulu üyeleri ve hatta genel müdürleri çıkacaktır. (Kocabaşoğlu vd, 2001: 448) TİBAŞ bir direniş aracı olmaktan ziyade, direnişi yumuşatma ve hatta mümkün olduğu ölçüde bastırma işlevi gören bir sendikadır. 1967 yılındaki genel kurulun ardından yayımlanan çalışma raporunda sendikanın bu konudaki tutumu şu sözlerle ifade edilmektedir:

“İşverenlere karşı amansız bir mücadele halinde olmadığımız için, asla bir sınıf mücadelesi yapmadığımız için ve asla bunları tasvip etmediğimiz için ferdiyetçi sendika tipini kesin olarak reddediyoruz. Münhasıran merkezden idare edilen sosyal ve ekonomik bir siyasetin vasıtası olmadığımız için,



mensuplarımızın menfaatlerini böyle bir siyasetin içinde aramadığımız için kolektivist sendika tipini de demokratik rejimlerde hâkim olması gereken zihniyete taban tabana zıt görüyoruz.” (Erdayı: 2012: 130)

1963 ile 1980 tarihleri arasında bankacılık ve sigortacılık işkolunda faaliyet gösteren her iki türden sendikaların da sayısı hızla artmıştır. 1972 yılında Yapı ve Kredi Bankası Mensupları Sendikası (YAPI-SEN) adıyla kurulduktan sonra, işkolunun bütününe seslenen bir sendika olmaya yönelik ve 1976 yılında adını Türkiye Devrimci Banka, Büro, Borsa ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANK-SEN) olarak değiştiren sendika, 1979 yılına geldiğinde otuz bin üyesi, dokuz Genel Merkez Temsilciliği, dokuz Bölge Temsilciliği ile ulusal ölçekte işkolunun en büyüğü haline gelmiştir. (BANK-SEN, t.y) 1980 yılında bu sendikanın üyesi olan Handan elde ettikleri kazanımlardan şu şekilde söz ediyor:

“Bank-Sen çok güçlüydü. Biz bir ay tek, bir ay çift maaş alırdık. Toplu sözleşmede yakacak, giyecek ve tatil yardımı vardı. 12 Eylül’den sonra da aldık bu yardımları gerçi. Ama o dönem giysi yardımıyla Vakko’dan<sup>41</sup> bir pardösü alabilirdin. Daha sonra bu yardım anca bir çorap parasına düştü. Yakacak parası, bir kışın tüm yakacak ihtiyacını karşılamaya yeterdi. Bunların hepsi pul oldu sonra. Bunlar ciddi bir mücadelenin sonunda elde edilmişti. Grev bize yabancı bir şey değildi.”

Handan’ın sözlerinden de anlaşılacağı üzere, sendikaların işverene karşı ellerindeki en büyük koz grevdir. Türkiye’de banka ve sigorta işkolunda 1961-1971 yılları arasında 20, 1972-1980 yılları arasında 24 grev gerçekleştirilmiştir. (Erdayı, 2012: 128) Ne var ki bankalarda patlak veren grevlerin hayatı felce uğratma kapasitesi bulunmasına rağmen, önemli bir handikabı da mevcuttur: grev uzadığı takdirde, grevcilere karşı dönebilir. Çünkü niceliksel bakımdan bankalardaki hesapların büyük kısmı, yaşamını sınırlı bir ücret karşılığı sürdüren, sınırlı tasarruf imkanına sahip veya emeklilik geliriyle geçinen insanlara aittir. Grevin uzaması halinde, bu insanların dayanma gücü büyük tasarruf sahiplerine kıyasla çok daha azdır. Bu da bankalarda kolektif-açık direnişin gücünü kıran en önemli unsur olagelmiştir. Dolayısıyla işverenler bankalardaki grevlerin meşruiyetini aşındırmak için bu husustan sıklıkla istifade etmiştir. İleride İş Bankası Genel Müdürlüğü ve TİBAŞ başkanlığı da yapacak olan Cahit Kocaömer, böylesi bir süreci hatıralarında şöyle dile getirir:

<sup>41</sup> Vakko, dönem itibarıyla Türkiye’nin en büyük ve prestijli giyim mağazalarından birisidir.

“O zamanlar İş Bankası, bütün emeklilerin maaşlarını öderdi. Kalktım gittim. ‘Siz ne yapıyorsunuz? Emeklilerin maaşlarını ödeyemeyeceğiz, bilanço çıkaramayacağız’ dedim. ‘Efendim grev bizim hakkımız. Fazla mesaimizi vermiyorlar’ dediler. ‘Peki, ben bunu size temin etsem işbaşı yapar mısınız?’ dedim. ‘Yaparız’ dediler. Aradım genel müdürü evinden. Karısı çıktı telefona. ‘Tıraş oluyor, beş dakika sonra ara’ dedi. Beş dakika sonra aradım. Anlattım vaziyeti, ‘Fazla mesai vermezsek çok kötü oluruz’ dedim. ‘Kim demiş efendim, vereceğiz’ dedi. ‘Peki ben sizin adınıza bunu söyleyebilir miyim arkadaşlara?’ dedim. ‘Söyleyebilirsin’ dedi. Ben gittim. Böyle deyince arkadaşlar ‘Cahit Hoca’mız diyorsa tamam’ dediler. (...) Daha sonra baktım ki bunlarda hayır yok, çok şey dayatıyorlar, 1964’te TİBAŞ’ı kurduk.” (Kocaömer, 2011: 22)

12 Eylül 1980 tarihindeki askeri darbesinin ardından BANK-İŞ, BANK-SEN ve benzeri sendikalar kapatılır ve tüm varlıkları denetim altına alınırken, darbenin ardından ismini önce Türkiye Ticaret Büro Eğitim Banka Sigorta ve Güzel Sanatlar Sendikası (Banka Büro-Sen), sonra Banka Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) olarak değiştirecek olan TİBAŞ, “12 Eylül Harekatı vesilesiyle Silahlı Kuvvetlere minnet ve şükran” duygularını dile getirecek (Kocabaşoğlu vd, 2001: 448), ilerleyen yıllarda da 50 bini aşkın üyesiyle işkolunun en büyük sendikası haline gelecektir. Bu süreçte, 1982 yılında yürürlüğe giren yeni Anayasa, sendikaların kolektif-açık bir direniş aracı olarak gücünü büyük ölçüde aşındıracak<sup>42</sup>, yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile de bankacılık sektörüne grev yasağı getirilecektir. (Koç, 2000) Günümüzde bu yasak, stratejik önemde olduğu düşünülen arama kurtarma, cenaze, içme suyu, güvenlik, itfaiye, şehir içi toplu taşıma gibi sektörlerle bankacılığı da dahil ederek halen sürdürülmektedir. (Resmi Gazete, 28460)<sup>43</sup>

<sup>42</sup> 1982 Anayasasının sendikaların siyasi faaliyetlerine büyük yasak ve kısıtlamalar getiren maddeleri şunlardır: Madde 52: "Sendikalar... siyasi amaç güdemezler, siyasi faaliyette bulunamazlar, siyasi partilerden destek göremezler ve onlara destek olamazlar; derneklerle, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve vakıflarla bu amaçlarla ortak hareket edemezler."

Madde 69: "Siyasi partiler, kendi siyasetlerini yürütmek ve güçlendirmek amacıyla dernekler, sendikalar, vakıflar, kooperatifler ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları ile siyasi ilişki ve işbirliği içinde bulunamazlar. Bunlardan maddi yardım alamazlar."

Madde 82: "Türkiye Büyük Millet Meclisi üyelikleri... kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sendikalar ve bunların üst kuruluşlarının ve katıldıkları teşebbüs veya ortaklıkların yönetim ve denetim kurullarında görev alamazlar, vekili olamazlar,..." (Koç, 2000: 90-91)

<sup>43</sup> 18.10.2012 tarihinde kabul edilen ve 7 Kasım 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 6356 Sayılı Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun Grev ve lokavt yasakları başlığı altında yer alan 62. maddesi 1. bendine göre: “Can ve mal kurtarma işlerinde; cenaze işlerinde ve mezarlıklarda; şehir şebeke suyu, elektrik, doğal gaz, petrol üretimi, tasfiyesi ve dağıtımı ile nafta veya doğalgazdan başlayan petrokimya işlerinde; bankacılık hizmetlerinde; Millî Savunma Bakanlığı ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığınca doğrudan işletilen işyerlerinde; kamu kuruluşlarınca

Grev yasağıyla birlikte sendikalar tarafından örgütlenen kolektif-açık direnişler sona ermemiş, sivil itaatsizlik eylemleri ve pasif direnişler gibi biçimler olarak devam etmiştir. Darbe sonrasının ilk direniş eylemlerinden birisine katılmış olan Sedat, içinde buldukları koşulları şöyle dile getiriyor:

“80 öncesinde toplu sözleşme sürecinde bir anlaşmazlık mı yaşandı, hemen greve gidilirdi. İşverenler sözleşme şartlarını yerine getirmekte o zaman da gönülsüz davranırdı; fakat sonunda genellikle bizim istediğimiz olurdu. 80 sonrası TİS’leri [Toplu İş Sözleşmesi] imzalayan sendikalar artık işveren sendikalarıydı. Eski sendikacılar ya hapse girmiş, ya işten kovulmuştu. Patronlar artık çok mutluymuş anlaşıyor. Bu dönemde ilk eylemlerden birisi fazla mesai konusundan çıktı. Sendikada örgütlendik, mesaiye kalmayacaktık. Ama işte, tecrübeli adamlar yoktu artık. Hani sendika son anda patronla anlaşır, bizi ortada bırakır diye korkuyoruz. Ama eylemi gerçekleştirdik. Kendimize güvenimiz geldi ondan sonra.”

Bu dönemde sendikaların örgütlediği eylemlerin başlıca gerekçeleri ücret zammı talebi, işten atılmalar ve toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde yaşanan anlaşmazlıklardır. Ne var ki grevlerin yasaklanması sendikaları en önemli silahlarından mahrum bırakmıştır. Bu çalışma kapsamında görüşülen bankacılar, bu eylemler arasında alkışlı protestolar, basın açıklamaları, yürüyüşler ve yemek boykotlarını sayıyor. Ne var ki bu tür eylemler giderek sönümlenmiş, günümüzde bankalarda sendikalar aracılığıyla yürütülen kolektif-açık direnişlerin sayısı ve etkisi önemsenebilecek boyutlara düşmüştür. Oysa aşağıdaki tablodan da açıkça görülebileceği gibi, günümüz Türkiye’inde 157,515 kişiyi istihdam eden bankacılık ve sigortacılık işkolunda tam 147,538 kişi sendika üyesidir.

---

yürütülen itfaiye ve şehir içi toplu taşıma hizmetlerinde ve hastanelerde grev ve lokavt yapılamaz.” (Resmi Gazete, 28460)

**Tablo 1. Türkiye’de Banka ve Sigorta İşkolunda Faaliyet Gösteren Sendikalar ve Üye Sayıları:**

Sendika	Üye Sayısı	%
<b>BASS</b> (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	18.368	11,66
<b>BANKSİS</b> (Türkiye Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	30.153	19.14
<b>BASİSEN</b> (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	72.991	46.33
<b>BANK-Sİ-SEN</b> (Türkiye.Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	12.065	7,65
<b>BANK-SEN</b> (Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	13.961	8,86

Kaynak: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB] (2013)

Nitekim bu çalışma kapsamında görüşülen bankacıların çoğunluğu sendikaların bir direniş odağı olabileceğine dair umut beslememekte, daha da ötesinde sendika faaliyetleriyle ilgilenmek için vakit ayırmak istememektedir:

“Bizde etkin bir sendika yok. Zaten doğru dürüst toplu sözleşme, pazarlık yapamıyor. Sendika üyelerinin çoğu geçmişten gelen birtakım kişisel ilişkilerini devam ettiren insanlar. Benim için önemli olan şu aslında: Bir sendika doğru dürüst toplu sözleşme bile yapamıyorsa, ona güvenerek harekete geçmek anlamsız aslında. Sendikacılar birkaç ay önce bizim bankaya özel olarak yazılmış bir bildiri dağıttı. Sabah mesai öncesi kapıda dağıttılar. Ben alıp geçtim. Saat 9’a geliyordu, mesai başlamak üzereydi. Ben kapıda alıp koşa koşa işe gittim. Herkes öyle yaptı aslında. Kimsenin onlarla konuşacak vakti bile yoktu. Sendika üyesi olmamam biraz benim biraz da sendikanın eksikliği aslında.” (Arzu)

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, işkolundaki toplam sendikalı sayısının yarıya yakınının üyesi olduğu BASİSEN tarafından 2012 yılında yayımlanan bildiriye, bir bakıma Arzu’nun gönülsüzlüğünün ardında yatan gerekçeler doğrulanmaktadır: “Süresi 2012 yılında sona eren toplu iş sözleşmelerimizden Türkiye İş Bankası’nda yaklaşık 8, Şekerbank, Anadolu Sigorta ve Anadolu Hayat Emeklilik şirketlerinde ise 7 aydır toplu pazarlık görüşmelerine başlayamadık.” (BASİSEN, 2012). Bildirinin devamında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sevk edilen kanun taslağı üzerinde bir türlü görüşmelere başlanamaması, kanun

görüülüp yürürlüğe girdikten sonra da eski yasadaki toplu pazarlık ve grev haklarına dair engellerin korunarak, grev yasağının sürmesi gibi gerekçeler öne sürülmektedir.

BASİSEN'in açıklaması, sendikaların direniş imkanlarını zayıflatan bürokratik ve yasal engellere işaret etse de, bu durum sadece Türkiye'ye has değildir. Günümüzde pek çok ülkede yasalar, sendikaların direniş imkanlarını bir ileri aşamaya taşımasına fırsat vermemektedir. Bunun ardında sermaye hareketliliğinin devlet egemenliğini fiilen zayıflatması yatmaktadır. Sermaye devletleri kar maksimizasyonu önünde engel oluşturan uygulamaları yürürlükten kaldırması için baskı altına almaktadır. Aksi yönde tavır alan devletler, yatırımcılar tarafından terk edilme riskiyle karşı karşıyadır. Nitekim devletler, "sermaye akışlarını etkin bir biçimde kontrol etmekten aciz olduklarından, refah devleti uygulamaları ve demokrasi de dahil olmak üzere vatandaşlarının geçimini sağlayamaz ve işçilerin sahip oldukları hakları koruyamaz hale gelmişlerdir." (Silver, 2009: 15) Bu uygulamalar, yeni muhafazakar hareketin hegemonik başarısıyla desteklenmiştir. Bu hareket, sendikaların yıllar boyunca ekonominin pek çok alanında tekele yakın muazzam bir gücün keyfini sürdüğünü, bunun sonucunda pek çok sanayideki ücret artışlarının artık serbest piyasa tarafından belirlenemez olduğunu, böylelikle üretimin engellendiğini, yaygın işsizliğin baş gösterdiğini ve tüm bir nüfusun cezalandırıldığını iddia ederek sendikaların meşruiyetinin aşınmasına katkıda bulunmuştur. (Went, 2001) Yine de sendikaların bir direniş aracı olarak gücünü aşındıran gelişmeler bunlarla sınırlı değildir. Ulusal ve uluslararası diğer bir dizi gelişme birbiriyle etkileşim halinde bu sürece katkıda bulunmuştur. Bu gelişmeler kısaca şu şekilde sıralanabilir:

Öncelikle, yeni emek stratejileri esnek ve kuralsızlaştırılmış bir emek piyasası yaratma yolunda büyük bir ilerleme sağlamıştır. Böylece bir yandan kamu sektörü giderek artan oranda sözleşmeli işçilerden yararlanma yoluna giderken, özel sektörde geçici ve sözleşmeli işçilerin varlığı, etkili bir sendikal mücadelenin temellerini aşındırmaktadır. İkinci olarak, özelleştirme politikalarının başarısı, sendikaları zayıflatan bir diğer etken olarak görülebilir. Üçüncü olarak, özellikle bankalarda büyük bir hızla uygulamaya sokulan, "Japon modeli", "insan kaynakları yönetimi" ve "toplam kalite yönetimi" gibi farklı adlandırmalarla iş gören emek süreci düzenlemeleri sendikaları tümüyle süreç dışında bırakma hedefini gütmektedir. Böylece sendika devreden çıkarılarak, çalışanlar

doğrudan işverenle iletişim kurmak zorunda bırakılmaktadır. Dördüncü olarak, günümüzde iş güvencesi ortadan kalkmakta, bireysel ve kolektif iş hukukunun yetersizliği, çalışanların hemen hemen hiçbir maliyete katlanmadan işten çıkarılmalarına olanak sağlamaktadır. Beşinci olarak, Türkiye’de sendikal mücadele basitçe ücret pazarlığıyla sınırlı görülmüş, sendikalar işyerini bir çatışma alanı olarak görmemişlerdir. Altıncı olarak, dünyada da pek çok örneğine rastlanacağı üzere, sendika yöneticileri profesyonelleşmekte, işyeriyle bağlarını koparak bürokratikleşme eğilimi taşımaktadırlar. Sonuncu olarak ise, Türkiye’de sendikacılığın uluslar arası dayanışma pratikleri geliştirmek hususunda yetersiz kaldığından söz etmek mümkündür. (Yücesan-Özdemir, 2009: 18-22)

Sonuç olarak, bankalardaki sendikaların kolektif-açık bir direniş aracı olarak işlevleri son derece kısıtlanmıştır. 24 Temmuz 1963 tarihinde kabul edilen 274 sayılı Sendikalar Kanunu’nun ardından 1980’li yıllara dek, grevi başlıca direniş yöntemi olarak çekinmeyen sendikalar, grev hakkının yasaklanmasıyla birlikte öncelikle sivil itaatsizlik eylemleri ve kısa süreli gösteriler tertiplemiş, ne var ki günümüzde bu tür direnişlerin sayısı son derece azalmıştır. Yine de bu gibi saptamalardan bankalarda örgütlü direnişin sona erdiği sonucu çıkarılmamalıdır. Yalnızca sendikaların açıktan açığa ilan edilen örgütlenmeleri yerini, açıkça ilan edilmemiş, kolektif-örtük örgütlenmelere bırakmıştır. Bu örgütlenmeler sendikalar gibi kurumsal bir yapılanmaya sahip değildir, kısa süreliğine kurulurlar, belli bir konuda sonuç almaya yöneliktirler ve kurulduğu gibi hızla dağılırlar.

#### **4. 5. 1. 2. Kolektif-Örtük Direniş**

Sendikanın açıktan açığa işverenle yüzleşmekten çekinmeyen örgütsel varlığı etkisizleştiğinde ya da tamamen ortadan kalktığında, direnişin kolektif boyutu bir anda çözülmez. Bu kez devreye Scott’ın (1995: 45) deyimiyle, “tabi grupların alt politikasının [infrapolitics]” doğurduğu örgütlenmeler girer. Bu örgütlenmeler sendikanın koruyucu hukuki şemsiyesinden mahrum olduğu için dikkatleri üzerlerine çekmekten kaçınırlar. Kurumsal bir yapıya sahip değildirler, belirli bir sorunu çözümlenmeye yönelik kurulan, kısa süre faaliyet gösterip yine kısa süre içinde dağılan

gevşek örgütlenmelerdir. Bu örgütlenmeler, direnişin “kolektif-örtük” yönünü temsil ederler.

“Kolektif-örtük” direniş, sendikanın hukuki güvenceye sahip iletişim ve örgütlenme imkanlarından mahrumdur. Dolayısıyla, örgütlenme çalışmaları gizlice yürütülür. Daha açık bir ifadeyle, “kolektif-örtük” direniş kendisine, “yukarıdan denetim ve gözetimden yalıtılmış” toplumsal alanlar yaratmak zorundadır. (Scott, 1995: 167-168) Bu alanların ilki, çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılaması için ayrılmış fiziki mekanlardan oluşur. Bu mekanlar arasında yemekhaneler, çalışanların giysilerini değiştirebileceği soyunma odaları, masa tenisi gibi küçük çaplı spor karşılaşmaları için ayrılmış spor alanları, sigara, çay ve kahve içmek için ayrılmış alanlar ve diğer sosyal tesisler sayılabilir. Bu alanların ikincisi ise, çevrimiçi sosyal ağlardır. Bu alan, banka içi haberleşme sistemleri ile, Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım sitelerini kapsar. Nitekim, “Direnen bireysel öznenen [...] direniş pratiklerinin ve söylemlerinin toplumsallaşmasına ilerlemek, ancak bu tür toplumsal alanların nasıl oluşturulduğu ve savunulduğu belirlendiği takdirde mümkündür.” (Scott, 1995: 168)

Banka çalışanlarının çalışma dışında ortaklaşa kullandığı mekanlar, birer toplumsallaşma aracı oldukları kadar, kolektif-örtük direnişlerin mayalandığı alanlardır. Bu mekanlar, Thompson’ın (2006: 40) ifadesiyle, insanların “(paylaşılan ya da tevarüs edilen) ortak deneyimlerin sonucu olarak aralarındaki çıkarların özdeşliğini, çıkarları kendilerinininkinden başka (ve genellikle karşı) olanlara göre” duyumsayıp ifade etmelerine, ya da daha açık bir ifadeyle bir sınıf refleksi göstermelerine olanak sağlar. Çünkü bu mekanlar ilk olarak alternatif değer sistemleri geliştirmeye olanak verir. Çalışanlar bu mekanlarda yöneticilerin çelişkili komut ve uygulamalarından bahseder, emek sürecinin yoğunluğu ve uzunluğundan yakınırırlar. Böylece kendilerine telkin edilen değerler sisteminden uzaklaşmaya başlarlar. Halihazırdaki değerler sistemi reddedildiğinde, direniş kendisini göstermeye başlar. İkinci olarak, bu mekanlar dedikoduya fırsat veren, yöneticilerin kişiliğine yönelik saldırılarda bulunulan ve onlara aşağılayıcı lakaplar takılan yerlerdir. Dolayısıyla buralarda yöneticinin şahsında ortak bir düşman yaratılarak bir tür grup dayanışmasının temelleri atılır. Üçüncü olarak, bu mekanlar emek sürecinde uğranılan suiistimalin bertaraf edildiği yerlerdir. Çalışanlar duygularını açığa vurarak kendilerini güçlenmiş hisseder ve çalışma arkadaşlarından

sosyal destek alırlar. Bununla birlikte, suiistimalin yaygınlığı, işçi dayanışmasını kışkırtır ve direnişe zemin hazırlar. (Hodson, 1995: 83-87)

“Sıkıntılarımızı çay kahve molalarında paylaşırdık. Öfkelerimizi dile getirirdik. Ortak hareket etmeye bu anlarda karar verirdik en çok. Hani ufak çaplı bir forum gibiydi. Sonra mesela çalışırken sinir bozucu bir olay olduğunda, bir kaş göz işaretiyle mesaj verilirdi. Anlamı şuydu: ‘Ben sigaraya çıkıyorum, işini kolayla gel arkamdan, konuşacaklarım var.’ Herkesin bir anda çıkması mümkün olmadığından ikişerli üçerli gruplar halinde çıkılır, kısa süre içinde herkes mevzudan haberdar olurdu.” (Kamil)

Bu mekanlar, yöneticilerin iktidarına karşı örtük bir tehdit içermektedir. Scott (1995), bu mekanlarda tertiplenen toplantıların, tabi olanlar açısından kışkırtıcı bir yönü olduğundan bahseder. Çünkü ilk olarak, bu toplantılar hem katılımcılar hem de hasımlarına yönelik kolektif bir güç ifadesidir ve bunun görsel bir etkisi vardır. İkinci olarak, bu toplantılar katılımcılara belli bir anonimlik ya da gizlenme fırsatı sunar. Böylece grup olarak kararlaştırılan bir eylem dolayısıyla, bireysel olarak teşhis edilme riski azalır. Son olarak, bu tür toplantılar katılımcılara gizli niyetlerini ilan etme fırsatı sunar ve bu da onlarda kolektif bir coşku yaratarak anın etkisini şiddetlendirir. (Scott, 1995: 103)

Günümüz bankalarında söz konusu mekanların sayısı sınırlanmış, hatta kimi bankalarda bu mekanlar tamamen ortadan kaldırılmıştır. Açıkçası, finansallaşma sürecinde bankalar mali kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanma gereği duyduğunda, ilk tasarruf kalemlerinden birisi çalışanları bir araya getiren sosyal mekanlar olmuştur.

“Eskiden şubelerde sigara odası vardı, kaldırıldı. Şimdi çalışanlar teker teker çıkıp kapı önlerinde apartman boşluğunda falan sigara içiyorlar. Çoğu şubede yemek odası vardı, yemek saatleri dışında da oturup çay kahve içebilirdik oralarda. Genel müdürlük ya da bölgeden şubelere yemek gelirdi. Sonra bir dönem masa tenisi oynanacak yerler vardı. Lokal vardı, büyük merkezlerde. Şimdi bir sosyalleşme aracımız, bir araya gelme mekanımız yok. ‘Banka çay kahve işiyle mi uğraşmış, hepsi fuzuli masraf’ diyor müdür.” (Lale)

Fiziksel mekanların tahribi, bilgi işlem teknolojilerinin yükselişiyle eş zamanlı gerçekleşmiş ve çevrimiçi sosyal ağlar, kolektif-örtük direniş için yeni bir alan haline gelmiştir. Çevrimiçi sosyal ağlar, Web 2.0’ın bir parçasıdır. “Web 2.0 alanını tanımlayan şey bunun üzerinde yer alan malzemenin sistemin üreticileri tarafından değil de kullanıcıları (tüketiciler) tarafından yaratılmasıdır.” (Ritzer, 2011: 307) Dolayısıyla



bu alanda faaliyet gösteren banka çalışanları, “yeni medya okuryazarlığı” gibi vasıfları sayesinde “yeni kolektif eylem ve direniş pratiklerini siber uzamın sağladığı birtakım olanakları (etkileşim, hızı vb.) kullanarak” yaşama geçirebilirler. (Binark, 2011: 153)

“Geçen hafta kredi başvurularını onaylayan ekip başkaldırdı. Sistemde bireysel kredilerin biriktiği bir havuz var. Bu havuzdan kredileri tek tek çekerek onaylamaları gerekiyor. Havuz normal bir insanın gün içinde halledemeyeceği kadar dolunca baş edemediler ve başkaldırdılar. Diyelim ki normal bir işgününde saat 5’e kadar havuza atılmış olan başvuruları onaylamaları gerekirken, örgütlendiler ve hepsi birden sadece saat 2’ye kadar gönderilmiş olan başvuruları işleme koydular. Şimdi bu başını bile kaşıyacak vakti olmayan adamlar nasıl örgütlendi diyorsun. Şöyle, bankanın communicator denen anlık mesajlaşma sistemi var. Bu sistemde g-talk gibi şahsa özel mesajlar gönderilebiliyor. Bir yandan işlerini yapmaya devam ederken, bir yandan da bu sistemden birbirlerine yazarak bir araya gelmişler. Ardından bir yönetim toplantısı yapıldı ve eski sisteme dönüldü.” (Elif)

Elif’in sözünü ettiği direnişte, çalışanlar emek sürecinde maruz kaldıkları koşulları müzakere edecek sendika gibi kurumsal bir yapıdan mahrumdur. Oysa emek yoğunluğu yönetimin direktifleri doğrultusunda sürekli olarak artırılmaktadır. Bu durumda üretimi sınırlayarak iş akışını kendi denetimleri altında tutmak için bireysel inisiyatiflerini kullanarak bir araya gelmişlerdir. Parça başı iş gören ve gördükleri iş teknolojik kanallar vasıtasıyla anlık gözetime tabi tutulan bu çalışanlar, belli bir üretim düzeyinin üzerine geçmeyi reddederek, yönetimi bir nevi “efor pazarlığına” (Hodson, 1995: 89) zorlamıştır.

Bu örgütlenmenin yasal bir dayanağı yoktur. Dolayısıyla örgütlenme yönetim nezdinde meşru değildir ve direnişçiler, eylemi önceden ilan ettikleri taktirde yönetimin karşısında bir başlarına kalacaklarının bilincindedirler. Burada, Scott’ın deyimiyle, resmi kanalların onayıyla yürütülen bir “kamusal senaryo”dan ziyade, “ayakları yere basan, dikkati çekmeyen bir sürü savaş hilesi içinde temsil edilen” bir “gizli senaryo” söz konusudur. (Scott, 1995: 254-255) Onlar, iş yoğunluğunu azaltmak amacıyla çevrimiçi sosyal ağları kullanarak bir araya gelmiş, örgütlenme faaliyetini açıktan açığa değil, örtük bir biçimde yürütmüş, sonuç alındıktan sonra da sessizce dağılmışlardır. Direniş kolektif bir biçimde örgütlenmiş fakat patlak verdiği ana dek üzeri örtülmüş, yönetimden ve diğer birimlerde çalışanlardan gizlenmiştir. Bu anlamda çevrimiçi sosyal

ağların dayanışmacı veya dayanışmayı artıran yönünden bahsetmek mümkündür. (Yücesan-Özdemir, 2009: 159-163)

Bu ağlar, ilkin, yeni zamansallık, mekansallık ve dayanışma pratikleri açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Bu ağlar sayesinde yüz yüze ilişkilerin zaman ve mekana has sınırlarını aşarak, sanal ortamda çok fazla kişiye ulaşmak mümkündür. İkinci olarak, bu ağlar, kolektif faaliyete dair yeni gelişmelerden haberdar olmak, birbirini tanımayan insanlar arasında bağ kurmak ve görüş alışverişi sağlamak açısından hayli etkindir. Üçüncü olarak, bu ağlar aracılığıyla maruz kalınan koşullar hakkında daha fazla insanı haberdar ederek onları tepki göstermeye ve katılmaya davet etmek mümkündür. Dördüncü olarak bu ağlar, halihazırdaki kurumsal yapıdan kaynaklanan ilgisizlik ve bireyselliğin önüne geçmeyi sağlayabilir. Sonuncu olarak, bu ağlar, direnişin getireceği muhtemel olumsuz sonuçlardan çekinen insanlara kod isimler kullanarak anonim bir varoluş edinme ve kendilerini güvenceye alma imkanı sunabilir.

Bütün potansiyeline rağmen bankalarda çevrimiçi ağlar yoluyla örgütlenen direnişlerin kendine has sınırları vardır. İlk olarak bu gibi kolektif-örtük direniş alanlarının sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Uzun süre aynı kanalın kullanılması, yönetime bu kanaldan haberdar olarak önlem alma imkanı sunar. Yöneticiler bu amaçla, ilk olarak kendi teknolojik donanımlarını devreye sokarak bu kanalları denetim altına almaya çalışırlar.

“Mesela bankada yakın bir arkadaşım ‘Sana şu son Gezi olaylarıyla ilgili bir mail göndereceğim’ diyor ama hemen ardından ‘Aman yok oradan göndermeyeyim, görürler’ diyor. Sosyal medyayı bankanın verdiği telefondan takip ettiğim zaman, ‘Aman naapıyorsun sen, o telefondan internete girilir mi’ diyorlar. Bir söylentiye göre, bizim bankada banka çalışanlarının sosyal medya hesaplarını izleyen bir ekip oluşturulmuş. Doğru ya da yanlış sürekli böyle söylentiler dolaşüyor. ‘Müdür bu hesapları takip edecek ve ileride bunlar seninle ilgili kararlarını etkileyecekmiş’ deniyor. Fısıltı gazetesi çalışıyor ve insanlar çok korkuyorlar.”(Leyla)

İkinci olarak, yöneticilerin Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım sitelerinde kurulmuş gruplara türlü yöntemlerle sızması mümkündür. Çalışanlar bunu önlemek için söz konusu gruplarda isteyen herkesin gözleyebildiği “açık grup” sisteminden ziyade, sadece üye olanların görebileceği “kapalı grup” sistemini kullanmaktadır. Üyelik, davetiye yoluyla gerçekleşmekte ve grup yöneticisinin onayı gerekmektedir. Buna

rağmen yöneticilerin bu alanları denetlemek için muhbirleri devreye sokması her zaman mümkündür. “Tabi olanların aralarında bir muhbir olduğunu bilmeleri ya da bundan kuşkulandırmaları bile, normal olarak mekanı gizli senaryo için güvenli bir yer olmaktan çıkarmaya yeter.” (Scott, 1995: 181)

“Performans değerlendirmeleri konusunda ne yapılabilir diye düşündük ve internette bir grup kurduk. Bir tartışma ortamı olarak... Çünkü bir kere kriterler çok fazla ve yöneticinin suistimaline son derece açık. Tüm kriterlerden geçer not alsan bile, bu pek mümkün değil ama diyelim ki aldın, yöneticinin sudan bir bahaneyle notunu kırmayı mümkün. Bu süreçten rahatsız olan tanıdıklarımıza ulaşmaya çalıştık. Herkes tanıdıklarını gruba davet etti. Yönetime yakın, güvenilmez kimseleri almadık. Grup önce herkesin dertlerini anlattığı, kurtlarını döktüğü bir meca işlevi gördü. Bir süre sonra, “ne yapılabilir” sorusu üzerinden tartışmaya başladık. Kimisi performans kriterlerinin değiştirilmesi için imza toplamayı, kimisi o gün görüşmelere topluca gidip kendi performansımızı kendi kriterlerimizle değerlendirerek yönetime ilan etmeyi önerdi. Birkaç gün sonra amir beni çağırıyor ve ‘dikkatli ol, yukarının gözü üzerinde, sadece işine baksan iyi olur’ dedi. Bilgisayarımı açıp gruptakileri kontrol ettim, müdüre bu konuşmaları bir sızdıran mı var diye şüphelendim. Arkadaşlara anlattım konuyu. Bir arkadaş daha kendi biriminde benzer bir tehdide maruz kalmış. Grubu kapattık hemen.” (Cafer)

Üçüncü olarak, yeni iletişim teknolojilerinin kolektif bir hareket zemininden ziyade bireyselleşmeyi tetiklemesi muhtemeldir. Bir diğer ifadeyle, bu alanda dayanışma ve eyleme geçme arzusu yerini kolaylıkla seyirci kalan, atomize olmuş bireylere bırakabilir. Esas sorun, çevrimiçi ağlarda yaratılan örgütlenmenin fiziksel varoluşa evrilebilmesidir. Oysa “internetteki katılımı, kullanıcı, kendisini söylemsel varoluşuyla temsil etmektedir, fiziksel varoluşuyla değil.” (Yücesan-Özdemir, 2009: 165) Bu durumda, çevrimiçi ağlar yalnızca sanal bir direniş söylemi üretirken, fiili direnişe vakfedilecek enerjiyi soğurabilir.

“İnternette herkes çok öfkeli. Çatışmaya hazır. Bankaya lanet yağıdırıyor. Herkes çalışma saatlerinden tut, ücretlere, yöneticilere kadar herkese ağzına geleni söylüyor. İçlerini boşaltıp rahatlıyorlar. Ama ertesi gün işe gelince herkes kuzu gibi. Evet efendim, tabi efendim, haklısınız efendim... Timur’a ricacı giden Nasrettin Hoca gibi. Aman hoca kurtar bizi fillerden! Hadi bir şeyler yapalım deniyor, tamam diyorlar. Ertesi gün ya iki kişi geliyor ya üç... Tabi senin de azmin kırılıyor.” (Şule)

Sonuç olarak, kolektif direniş biçimlerinin siyasi önlemler, yönetimin aldığı tedbirler, ya da kimi zaman kendi iç çelişkilerinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle zayıf düşmesi mümkündür. Ne var ki, kolektif direnişin etkisini yitirdiği anda devreye bireysel direniş taktikleri girer. Bireysel direnişler çoğu zaman “boyun eğme ve kurallara riayet ediyormuş gibi yapma halleri ile” maskelenmiştir ve “gözlemciler tarafından” genellikle görmezden gelinirler. (Silver, 2009: 247–248) Nitekim direniş sadece kolektif bir faaliyet olarak ele almak, emek sürecinin çok sınırlı bir kavranışını temsil eder. Dolayısıyla bu bölümün son konusu, kendi içinde son derece büyük bir çeşitlilik gösteren ve kimi zaman son derece yaratıcı biçimler alan bireysel direnişler olacaktır.

#### **4. 5. 2. Bireysel Direnişler**

Banka çalışanları son derece güçlü bir yönetim mekanizmasının karşısında çoğu zaman yapayalnızdır. Onlardan çalışmanın yoğunlaşması, emek zamanının gitgide uzaması ve sürekli denetim altında olmanın doğurduğu rahatsızlıklar karşısında sessiz kalmaları, hatta kimi zaman bu uygulamaları şevkle benimsemeleri istenir. Oysa bu telkinler çoğu banka çalışanını, de Gaulejac’ın (2013: 87-88) deyimiyle, “örgütsel benlik” ve “gerçek benlik” arasında bir ayrım yapmaya yöneltir. Bu ayrıma göre, örgütsel benlik, firmanın beklentilerine yanıt veren, yöneticilerin komutları karşısında heyecan duyan, bu komutlara tüm içtenliğiyle katıldığını göstermek isteyen benliktir. Oysa gerçek benlik, çekince ve eleştirinin hüküm sürdüğü, bir yandan beklentilere yanıt veriyormuş izlenimi yaratırken, öte yandan sürekli olarak kendisine daha fazla zaman ayırma yolları arayan ve denetlenmeyi reddeden benliktir. Banka çalışanı gerçek benliğini açığa çıkardığı anda türlü yaptırımlarla karşılaşacağını bilir. Bu yüzden, örgütlü direniş imkanının zayıf olduğu ya da tamamen ortadan kalktığı koşullarda, emek sürecini daha katlanılır kılmak için bir dizi taktik geliştirir. Bu taktikler yöneticiler karşısında dile getirilmez ve toplu pazarlıklara konu olmaz. Bunlar zayıfın silahlarıdır, gizliden gizliye iş görür ve son derece büyük bir çeşitlilik gösterirler.

Hodson (2001: 61) işyeri etnografilerinde bireysel direnişin en az dokuz özelliğinin rapor edildiğinden söz eder ve bunlara kendi tespit ettiği diğer direniş biçimlerini ekler. Buna göre, pek çok işyerinde şu gibi bireysel direniş taktikleri sıkça uygulanmaktadır:

İşi ağırdan alma, çalışır gibi yapıp aslında başka mevzularla alakadar olma, ufak tefek hırsızlıklar, emirlere uymama, işi eksik bir biçimde yerine getirme, işi yaparken önceden belirlenmiş prosedürleri uygulamayıp kendi özel metotlarını kullanma, bilinçli olarak kötü iş çıkarma, işi belirlenmiş süre içinde tamamlamama veya iş yavaşlatma, işten kaytarma, türlü gerekçelerle işe gitmeme, iftira atma, iş aletlerine sabotaj düzenleme, habersiz olduğu numarası yapma, hasta olduğu bahanesine sığınma ve sahte kazalar tertipleme. Seidman, böylesi direnişler için, ironi dolu bir dille, “Eğer sınıf bilincinin ölçüsü olarak parti ya da sendika üyeliğini değil de işten kaytarmayı alacak olursak”, der, “bu tanımlama bizi söz konusu kesimlerin işçi sınıfının bilinçli kesiminde veya gerçek öncüleri içinde yer aldığı sonucunu götürebilir.” (Seidman, 2010, s. 32–33)

Günümüzdeki diğer pek çok firma gibi, bankalar da, bireysel direnişleri, çalışanların emek sürecinin sıkıntılarını aşmak için uyguladıkları bilinçli bir taktikten ziyade, bir “tembellik” ya da “kötü niyet” sorunu olarak görme eğilimindedir. Nitekim banka disiplin yönetmeliklerinde “Disiplin Cezası Uygulanmasını Gerektiren Fiil Ve Haller” başlığı altında sıralanan pek çok madde, kuralların bireysel ihlali durumunda verilecek cezalara ilişkindir. Bu cezalar en hafifi “uyarma” olmak üzere, “kınama”, “aylıktan kesme”, “kademe ilerlemesinin durdurulması” ve “işten çıkarma” şeklinde sıralanır. Bu çalışma kapsamında incelenen banka disiplin yönetmeliklerinde ortak olan maddeler, son derece ayrıntılı bir bürokratik denetim mekanizmasının varlığına işaret etmektedir:

- 1) Verilen talimat ve görevlerin banka yönetimi tarafından belirlenen usul ve esaslara göre, eksiksiz ve zamanında yapılması konularında kayıtsız davranmak;
- 2) Makul bir mazeret göstermeksizin işe geç gelmek, erken ayrılmak ve görev yerini terk etmek;
- 3) Gördüğü işte kayıtsız davranışlar sergilemek;
- 4) Yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapılması ilkesine aykırı davranışlar sergilemek;
- 5) İş gereğinden fazla uzatmak ve israfa sebep olmak;
- 6) Yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere saygısız davranmak;
- 7) Bankaya ait belge, alet ve benzeri eşyayı kaybetmek;
- 8) Mevzuata uygun talimatlara itiraz etmek;

- 9) Mevzuata uygun talimatları kasten yerine getirmemek;
- 10) Görevle ilgili konularda yalan beyanda bulunmak;
- 11) İşyeri sınırları içinde bir mekanın toplantı ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak.

Söz konusu maddeler her ne kadar son derece ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış hal ve durumlara işaret etse de, son aşamada yöneticilerin yorumu devreye girmektedir. Bu aşama, Scott'ın deyimiyle “sınırların sınındığı” aşamadır. Bir banka çalışanı, tıpkı bir gerilla savaşında olduğu gibi, banka kurallarını ihlal ettiği takdirde “ayakta kalıp kalmayacağını ya da saldırıya uğrayıp uğramayacağını, uğrarsa bu saldırının ne güçte olacağını anlamak için bir çıkış yapar.” (Scott, 1995: 260) Bu çıkışlar karşı tarafın zayıflıklarını anlamaya yönelik küçük sondajlardır. “Başarılı olan çıkışların... kararlı bir yanıtla karşılaşmadıkça, daha fazla sayıda ve daha saldırgan çıkışlara yol açması muhtemeldir.” (Scott, 1995: 261)

“Ben işveren açısından kötü bir örneğim, çünkü her türlü imkanı sonuna kadar kullanıyorum. Mesela şubelerde sürekli dışarıya müşteriye gitme işi oluyor. İnsanlar o müşteriye gittiklerinde, dışarıda bir iş yaptıklarında, mutlaka dönüşte bir yerde kendileriyle ilgili bir şeyler yapıyorlardı. Ama bu eskide kaldı. Şu anda saatli olarak dışarı çıkılıyor. Eskiden şubede müşteriyle görüşmeye gidiyorduk ama şu saatte geri dönmüş olacaksın diye bir sınırlama getirilmiyordu. Bizim banka böyleydi. Önemli olan gidip görüşmek. Bu görüşmeleri erkenden bitirip pastane, restoran işte Allah ne verdiyse gidip takılıyorduk. Şimdi şöyle oluyor: mesela müdür eline on müşteriden oluşan bir liste veriyor ve hepsi saatli. 10.00- 11.00 arası şu müşteridesin deniyor, 11.00-12.00 arası şurada ve 14.00’da burada olacaksın diyorlar. Trafikte sıkışıp kalsan...” (Leyla)

Nitekim “İşçiler kimi zaman işlerini öyle organize ederler ki, yalnızca patronlarının onlardan istediği işe odaklanmaktansa, zamanlarını ve var olan kaynaklarını kendi özel planlarını gerçekleştirmeye adanır.” (Hodson, 1995: 90-91) Yukarıdaki örnekte sınırlar sınıanmış, çıkışlar gitgide daha cüretkar hale gelmiş ve yönetim bu mücadelede hakim olan tarafın kendisi olduğunu vurgulamak istemiştir. Hodson (1995: 90) bu türden bir direnişi “üretimin sınırlanması” olarak adlandırır. İşçiler yeterli miktarda çalışmayı arzulayabilir ama aşırısını değil. Dolayısıyla, çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu düzenlemek direnişinin en yoğun ortaya çıktığı konulardan biridir. (Hodson, 1995: 88-89) Nitekim banka çalışanları iş akışını kendi denetimlerinde tutmak için üretimi sınırlamaya çalışırlar. Bu esnada kurallara uygun bir tempo tutturulduğu izlenimi,

direnişini yönetimin gözünden saklamaya yarar. Bir diğeri ifadeyle, “Fiili direnişin, görünüşte boyun eğme ve kurallara riayet ediyormuş gibi yapma halleri ile maskelenmiş olması, bu tür direniş türlerinin gözlemciler tarafından genellikle görmezden gelinmesine neden olur.” (Silver, 2009: 247–248)

Üretimi sınırlamanın çok sık rastlanılan bir örneği, banka çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları mola süresini ihlal etmesidir. İşverenler, mesai saatleri içinde işçilerin bireysel ve sosyal ihtiyaçları için fazladan kullandıkları zamanı, kendilerinden haksızca çalınmış zaman olarak görürler. Buna rağmen çalışanlar, ihtiyaç molalarından, sözgelimi kahve molasından, birkaç dakika geç dönmektedirler. Böylece kendilerine fazladan zaman ayırarak, iş yükünün ağırlığından bir nebze kurtulurlar.

Bu çalışmanın kapsamındaki bankalarda, devamsızlık (absenteeism) bir diğeri direniş taktiği olarak görülebilir. Nitekim çalışanlar genellikle hastalık mazeretiyle işe gelmez. Blyton ve Jenkins’e (2007) göre, devamsızlığı, çalışma etiğinden yoksunluk veya motivasyon eksikliğiyle açıklamak hayli kolaydır ve çoğu yönetici bu kanıdadır. Oysa işçilerin yoğun denetime maruz kaldığı ve çalışma şartlarını müzakere etme gücünden mahrum olduğu işyerleri, devamsızlığın çok daha önemli bir gerekçesidir. (Blyton ve Jenkins, 2007: 7)

“Sabah başımı yastıktan kaldırdım, sağıma soluma bakındım, yatağa geri düştüm. Başım dönüyor, gözlerim şişmiş, ağrıyor. Kesik kesik öksürüyordum. ‘Doktora gidip rapor alsaydın ya’ desen, ben de ‘halim olsa zaten işe giderdim’ derim. Müdüre telefon ettim, halimi anlattım. ‘Aman!’ dedi, ‘Zaten bir kişi yıllık izinde, bir kişi de doğum izninde. Bugün banka çok sıkışık, ne yap ne et gel, sonra ben seni erken gönderirim.’ Kalktım, oflaya poflaya giyindim. Taksiye atlayıp gittim. Akşam da mesai bitimine kadar çalıştım. Tüm bir hafta da o halimle işe gittim. Ama içime oturdu bu. Kendimi zavallı bir böcek gibi hissettim. Geçen sene bir akrabamız doktor olarak buraya tayin oldu. Şimdi hasta olmasam bile, ona gidip rapor yazdırıyorum ve işe gitmiyorum. Bu konuda hiçbir vicdan azabı da çekmiyorum. Beni hasta halimle saatlerce çalıştırırken onlar vicdan azabı çekti mi?” (Lale)

Banka çalışanları kimi zaman da bilinçli olarak işi yavaşlatır. Çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu düzenlemenin, teknik denetime maruz kalan işçilerin gündeminde yer alması muhtemeldir. Çalışanların emek gücünün son zerresini dahi elde etmek isteyen teknik denetime maruz kalan işçiler genellikle efor pazarlığıyla çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu düzenlemek isterler. (Hodson, 1995: 81) Görevini tam zamanında yerine

getirmemek her ne kadar disiplin cezası uygulanmasını gerektirse de, yöneticiler kimi zaman bu direnişini gözden kaçırabilir.

“İlk işe girdiğimde çok çalışıyordum. Sanki tüm bankanın işini bitirecekmişim gibi çalışıyordum. Müdürün gözüne girmek mi istiyordum, olabilir... Baktım, işi hani yıldırım hızıyla bitirsem, yıldırım hızıyla yeni iş geliyor. Hani bir işi bitireyim hızla da biraz soluklanayım desen mümkün değil. Ağırdan almaya başladım. Herkes hangi hızla yapıyorsa o kadar. Kendimi paralamıyorum artık. Ortalamayı tutturmaya bakıyorum. Bu işte ne çok öne çıkacaksın ne geride kalacaksın. Çok öne çıkarsan, tüm işleri sana yaptırırlar. Çok arkada kalırsan göze batarsın.” (Hamit)

Banka yönetimleri çalışanlardan, işlerini her ne kadar yönetim tarafından belirlenen usul ve esaslara göre yürütmelerini istese de bu kural sıklıkla ihlal edilmektedir. Çünkü, çalışanlar, çelişkili yaklaşımlarla karşı karşıya kaldıklarında ödünler vermek, çözümler icat etmek, hedeflerini gerçekleştirmek için prosedürlerin çevresinden dolanmak zorunda kalmaktadır. Kurallara titiz bir şekilde uyulması, onları güçsüzleştirmektedir. (de Gaulejac, 2013: 87)

“Tüm usul ve esasları harfi harfine uygulayacak olsak, hiçbir işi yetiştiremeyiz. Şubede çok fazla insanla muhatap oluyorsun ve sürekli, yırtıklık mı diyeyim, sürekli iş bitirici bir halde olman gerekiyor. Sonuca odaklanıyorsun. Karşında müşteri sana bakıyor, bir an önce o işi bitirmeni bekliyor.” (Cafer)

Banka çalışanları kimi zaman uygulanması gereken prosedürden habersiz olduğunu, ya da sadece bir takım ayrıntıları unutmuş olduğunu öne sürerler. Bu eylem, “aptalca oynamak” (playing dump) olarak adlandırılan bir taktiğe işaret eder ve performansı minimum düzeyde tutmaya yarar. (Hodson, 1995: 90) Bir banka çalışanı, amirinin kendisi hakkındaki uyuşuk ve verimsiz bir personel olduğu yönündeki görüşünü bilinçli olarak besleyerek, çalışma normlarını düşürebilir. Ne var ki bu taktik, kapsamlı performans kriterleri uygulanan günümüz bankalarında işlevini büyük ölçüde yitirmiştir. Bir bankada uzun yıllar yöneticilik yapan Ufuk’un sözleri, bu taktiğin finansallaşma öncesi bankacılığında hayli yaygın bir uygulama alanı olduğunu düşündürüyor:

“Bir adam çok verimsiz olarak bankada yıllarca çalışabiliyordu. Ben teftişe gidiyordum, görüyordum. Adam uyuz gibi herif ya. Basit bir soru soruyorsun, alakalı alakasız bir sürü şey anlatıyor, bir tek sorduğun soruya cevap vermiyor. Yetkilerimiz de vardı onu cezalandıracak ama hiç uygulamadım, uygulandığını da görmedim yani. Müfettiş raporlarında



belirtebilirdim. Ama biz yalnızca verilen kredilere bakardık, risk açısından falan. Ama personelle ilgili kimseye de bir şey söylemezdik.” (Ufuk)

Bu çalışma kapsamında görüşülen bankacılar tarafından sözü edilen son bireysel direniş taktiği, çevreye önemli bir iş yapıyormuş izlenimi vererek “ortalıkta gezinmek”tir. “Ortalıkta gezinmek”, sıkı bir disiplin altında tutulan çalışma yaşamını daha kişisel ve memnuniyet verici bir hale dönüştürmenin önemli bir yoludur. (Hodson, 2001: 65-66) Ne var ki bu taktiğin, çalışanlar arasındaki dayanışmayı aşındırması ve diğer çalışanların daha fazla çaba harcamasına yol açması mümkündür:

“Adam eline bir dosya alıyor, servisler arasında dolanıp duruyor. Devamlı oradan oraya koşturuyormuş gibi görüldüğü için, müdür de ‘ne azimli çocuk’ diyor. İşte, olur olmaz konularda müdürün yanına gidip sorular soruyor. Hatta aklına gelen her şeyi soruyor. Bu da müdüre göre onun işe olan ilgisini gösteriyor. Hani dolaştığı yerlerde ufak tefek işlere yardımcı olduğu oluyor, ama esas işi biz sesini çıkarmadan çalışanlar yürütüyoruz.” (Leyla).

Sonuç olarak, bankalar, çalışanların kendilerine has direniş taktikleri geliştirdikleri alanlardır. Bankalardaki emek süreci ilk bakışta, rasyonel bir aklın nesnel uygulamaları olarak görülebilir. Ne var ki çalışanların özerkliğini koruma, suistimali bertaraf etme ve çalışmanın miktarı ve yoğunluğunu kendi özgür iradesiyle belirleme arzusu gibi etkenler, söz konusu rasyonalitenin meşruiyetini aşındırır. Bu andan itibaren, banka çalışanları maruz kaldıkları denetimi kişiliklerine yöneltmiş bir saldırı olarak algılamaya başlar. Ardından, kolektif ve bireysel olarak çalışmaktan kaçınmayı sağlayacak bir dizi taktik geliştirirler. Bu taktikler kimi zaman kendisini sendika gibi kolektif ve açık, kimi zamansa kısa süreli ve gevşek “kolektif-örtük” örgütlenmeler aracılığıyla sahneye konmaktadır. Kolektif direnişin koşullarının ortadan kalktığı anlarda ise, “zayıfın silahları” olarak nitelenebilecek bireysel taktikler devreye girmektedir. Dolayısıyla, işveren ve yöneticilerin genellikle çalışma etiğinden yoksun ve eksik motivasyona sahip olarak tanımladığı çalışanlar, aynı zamanda, uzun süren ve yoğunlaştırılmış bir emek sürecine tepki gösteren ve sürekli denetim altında çalışmanın yükünü hafifletmeye çalışan direnişçiler olarak görülebilir.

## SONUÇ

Günümüz Türkiye'sinde beyaz yakalıların en gözde temsilcilerinden olan banka çalışanlarının emek sürecindeki konumu, hiyerarşide belli bir düzeyin altına düştüğünde (ki bu düzey şube müdürü ve yönetmenliğin altındaki tüm konumları kapsamaktadır) sendikalı ve iş güvencesine sahip 20. yüzyıl kol işçisinin gerisinde kalmıştır. Bankacı emeği günümüzde çalışanlar açısından, tüm ekonomik değerler veya ulusların zenginliğinin kaynağı olmaktan ziyade, sözcüğün acı ve zahmet anlamlarına gelen en eski kullanımlarına eşdeğer hale gelmiştir.

Bankacı emeğinin değersizleşmesinin başlangıcı, 1973-1974 birinci petrol şokunu izleyen gelişmeler neticesinde sermaye hareketlerinin serbestleşmesine dek uzanmaktadır. Bu tarih, ironik bir biçimde, Braverman'ın *Emek ve Tekelci Sermaye* adlı çalışmasının yayımlandığı döneme denk düşmektedir. Bu dönem, Türkiye'de özellikle de dayanıklı tüketim malları piyasasının doygunluğa ulaşmasıyla, yurt içinde sermaye birikim olanaklarının tıkanıdığı dönemdir. 1970'lerin sonlarında yaşanan döviz sıkıntısı ve cari işlemler açığı, diğer pek çok sektörü olduğu gibi bankacılık sektörünü de derinden etkilemiş, yeniden yapılanma hamlelerini gündeme getirmiştir.

Ne var ki bankalarda emek süreci, yaklaşık bir on yıl daha geleneksel işleyişini korumuştur. Bankacılar bu zaman zarfında halen ömür boyu iş güvencesi ve kıdem yılına dayalı kariyer imkanına sahiptir. İnisiyatif kullanabilmekte, bürokratik mevzuata hakimiyetleri sayesinde işlerini bir zanaatkar inceliğiyle yürütmektedirler. Şubelerin müşterileri bellidir ve bankacılarıyla kurdukları bireysel ilişkiler banka yöneticilerini çoğu zaman astlarının sosyal becerilerine bağımlı kılmaktadır. Bununla birlikte, hizmet içi eğitim programları mesleğe bir ön hazırlığı olmaksızın atılan çalışanların vasıflarını sistematik olarak yükseltmekte, banka hiyerarşisinde ilerlemenin yolunu açmaktadır. Denetim, öncelikle birinci dereceden amirin yumuşak ve doğrudan gözetimiyle yürütülmekte, ardından bürokratik mekanizmalarla desteklenmektedir. Rızanın temelinde, amirlerle girilen yakın ilişkiler ve kariyer imkanı yatmaktadır. Buna rağmen, 1980 yılındaki sendikal yasaklara dek, ağırlıklı olarak resmi sendikal örgütlenmeler aracılığıyla yürütülen güçlü bir direniş söz konusudur. Emek zamanı kesin sınırlara

tabidir ve banka sendikacılığının önemle üzerinde durduğu bir alandır. Sendikal örgütlenmenin gücü toplu pazarlıklarda işverenlerin elini zayıflatmakta, sözgelimi gerçek bir işveren sendikası olan TİBAŞ'ın genel başkanı, işçilerin de yönetime katılması olarak algıladığı özyönetim modelinden övgüyle söz edebilmektedir. (Kocaömer, 2011: 24-25)

Geleneksel modelin sonunu getiren gelişme, 1989 yılında Türk Parasını Koruma Kanunu'nda yapılan değişiklikle Türk Lirasının konvertibl hale getirilmesi olmuştur. Böylece yerli sermayenin dışa açılma sürecinde yeni bir aşamaya geçilmiştir. Bu süreçte pek çok yeni banka sektöre dahil olmuştur. Bunun ardından, ilk bakışta, bankacıların vasıflarının belki de tarihte hiç olmadığı kadar yükseldiği düşünülebilir. Çünkü önceden sınırlı sayıda yönetici ya da döviz masası çalışanları haricinde yabancı dil bilgisine ihtiyaç duyulmayan, çoğu pozisyon için orta öğrenim ya da ön lisans diplomasının yeterli olduğu bankalar, bu dönemde yüksek öğrenimini Türkiye'nin saygın üniversitelerinde ya da yurtdışında tamamlamış gençleri istihdam etmeye başlamıştır.

Bu dönemde, bilgi toplumu tezlerinin geçerli olduğunu düşündüren başka gelişmeler de söz konusudur. İlk olarak, topladığı mevduatlarla işletmelere kredi verip aradaki faiz oranı farkından kar etmeye dayanan geleneksel bankacılığa finans piyasası aracılığıyla bağlantılı faaliyetlerin eklenmesiyle, bankaların faaliyet alanı genişlemiştir. Dolayısıyla işin içeriğinin zenginleştiği düşünülebilir. İkinci olarak, piyasaya giren yeni bankalar oturmuş bir hiyerarşiye ve bürokrasiye sahip değildir. Dolayısıyla, yetenekli bir gencin bürokrasi çarkına kapılmaksızın yükselmesinin önü açılmış görünmektedir. Üçüncü olarak, bankalarda hızla uygulamaya sokulan insan kaynakları bölümlerinin, rasyonel hesaplamalar yoluyla geleneksel patronaj ilişkilerini ortadan kaldırma yönünde önemli bir işlev görmesi mümkündür. Son olarak, bankalar işlemlerini modernize ederek elektronik bankacılığa yüklü miktarda yatırım yapmışlardır. Dolayısıyla teknolojiye hakimiyet, bir bankacının temel gereksinimlerinden biri haline gelmiştir. Üstelik ATM, EFT, POS terminalleri, telefon ve internet bankacılığının devreye girmesiyle rutin işler makinelere devredilerek, bankacıların yaratıcılığını aşındıran koşullar ortadan kaldırılmış görünmektedir. Bu açıdan bakınca, bankacı emeği değersizleşmek bir yana daha da zenginleşmiş görünmektedir. Dolayısıyla beyaz yakalılarının artan denetim, kavrayış ile uygulamanın ayrıştırılması ve vasıfsızlaşmadan gün geçtikçe daha fazla

etkileneceğini öne süren Braverman'ın tezinin Türkiye örneğinde bir geçerlilik taşımadığı öne sürülebilir.

Ne var ki öncelikle bankaların istihdam politikalarındaki değişimler göz önüne alındığında, finansallaşmanın ilk yıllarında söz konusu tezler geçerli görünmesine rağmen, uzun vadede bu eğilimin tersine döndüğü görülmektedir. Finansallaşma öncesinde işe giren geleneksel bankacılar, 1980 sonrası finansallaşmanın ilk yıllarında mesleğe başlayanlar ve günümüz bankacıları arasında kayda değer farklılıklar söz konusudur. İlk kuşak bankacılar için bu meslek istikrarlı bir hayat vaat etmektedir. Uzun vadeli planlar yapabilmekte ve bir kariyerin aşamalarını rahatlıkla tanımlayabilmektedirler. Gelirleri yıllar içinde, banka hiyerarşisinde yükseldikçe artmaktadır. Pek çok pozisyon için yüksek öğrenim şartı aranmamaktadır. Saygın üniversitelerden mezun pek çok genç için bankacılık, vasıflarını layığına değerlendirebileceği bir alan olarak görülmemektedir. Bu gençlerin idealinde doktorluk, mühendislik, dışişlerinde prestijli bir pozisyon ya da kendilerine daha geniş bir hareket alanı tanıdığını düşündükleri firmalarda yöneticilik gibi meslekler vardır. Bankacılığı, mevzuatlarla boğuşup, sınırları bürokratik kurullarla kesin bir biçimde çizilmiş bir alan olarak görmektedirler. Oysa Türk bankalarının uluslararası finans kurumlarıyla olan bağları güçlenip, yabancı bankaların Türkiye'de şube açmalarının önündeki engellerin kaldırıldığı bir dönemde, bankacılık sektörü bu kesim için giderek çekicilik kazanmaya başlamıştır. Bu kuşaktaki pek çok eğitilmiş genç için bankacılığın cazibesi, sunulan yüksek ücretler ve kariyer merdivenlerini hızla tırmanma vaadinde yatmaktadır. Finans sektörü büyük bir atılım içindedir, sektöre durmaksızın yeni bankalar dahil olmaktadır ve bu gençlerden beklenti büyüktür. Dolayısıyla pazarlıkta avantajlı olan taraf bu kez emek gücü satıcısıdır. Eğitilmiş emek gücüne büyük bir talebin olduğu sektörde, arzulan koşullar sağlanmadığı takdirde başka bir firmaya transfer olma şansı yüksektir. Nitekim bu dönemin bankacılarıyla yürütülen görüşmelerde, transfer anlatıları önemli bir yer tutmaktadır. Ne var ki günümüzde bu eğilim tersine dönmüştür. Toplumda eğitilmiş emek gücünün arzının tarihte hiç olmadığı denli yüksek boyutlara ulaşmasıyla sektörde ücretler aşağı çekilmiş, bankada işe girmek adeta işverenin bir lütfü olarak algılanmaya başlamıştır. Bu süreçte işverenler “kazanana hepsini alır” anlayışıyla bankacı adaylarını yarıştırmak için yoğun bir ön değerlendirme sistemini devreye sokmuşlardır.

Mühendislerin de ilk kez yoğun bir biçimde bankacılığa yönlendiği ve 2000’li yıllara dek süren finansın ilk yükseliş döneminde bankalar, sözgelimi New York ya da Londra’da lise diplomasıyla görülen işler için Türkiye’de lisans ya da kimi zaman yüksek lisans diploması aramaya başlamıştır. Bu gelişme Braverman’ın (2008: 311-312) bankalarda standart işleri yürütmek için gerekenin çok üstünde vasıflara sahip bir emek türünün istihdam edildiği saptamasını doğrulamaktadır. Bir diğer ifadeyle, eğitimle kazanılan vasıflar, bankalarda görülen pek çok işin ihtiyacının ötesindedir. Türkiye’deki banka yöneticileri yüksek vasıflı bir personeli standart bir işe koştuklarında işin vasfının yükseldiği yanılgısına kapılmışlardır. Bununla birlikte ülkede yüksek öğrenim görenlerin sayısının son derece artmasıyla banka hiyerarşisinde yükselmek için verilen mücadele kızışmış, benzer vasıflara sahip çalışanların yükselmesinde kişisel ilişkilerin önemi eskisine kıyasla artmıştır. Bu durumda pek çok yüksek vasıflı bankacı herhangi bir yaratıcılık gerektirmeyen pozisyonlara mahkum olmuş, eğitimle istihdam arasındaki bağ zayıflamıştır.

Bankaların yenilenen kurumsal yapısı, bankacı emeğinin değersizleşmesine etki eden bir diğer etkidir. Burada karşımıza, emek sürecinin sabit bir dizi faaliyeti başarıyla yerine getirmeye odaklanmış kurumlardansa, sürekli yeniden yapılanma halinde olan, Sennet’in (2009: 39) deyimiyile bir MP3 çalar makinesine benzeyen firmalar çıkmıştır. Bu, repertuarından sadece o anda arzulanan birkaç parçayı çalmaya ayarlanan bir MP3 gibi, pek çok olası işlevden o anda en karlı olduğu düşünülenleri ön plana çıkaran esnek bir yapılanmadır. Buna göre, bankalarda karlılık oranları göz önüne alınarak, sözgelimi kimi dönemlerde repo bölümleri ön plana çıkarken, kimi zamanlar döviz masası önem kazanmaktadır. Bununla birlikte günümüzde, geleneksel olarak şehir merkezinde, ana caddelerin göze çarpan yerlerinde hizmet veren banka şubelerinin işlevi yeniden tanımlanmıştır. Şubeler bundan böyle müşterilerin kendisine gelmesini beklemektense, kendisi müşterinin ayağına giden mikro birimlere dönüştürülmüştür. Türkiye’de bir banka sahibi için şube sayısını çoğaltmanın, müşteriye daha kolay ulaşmanın yanı sıra son derece basit iki gerekçesi daha vardır. Bunların ilki, bankacılık krizlerinin sıradanlaştığı bir çağda, bankalar şube sayısını artırarak aktiflerini büyütmek istemesidir. Böylece, olası bir kriz halinde devletin, toplumsal maliyetini göz önüne alarak şube sayısı çok olan bankalara el koymaktan imtina edeceği düşünülmüştür. İkinci olarak ise, bankalar günümüzde bir kamu hizmeti gören kurumlar olmaktan

çıkılmış, marka değeri önem kazanmıştır. Bir diğer ifadeyle, günümüz Türkiye'sinde banka sahibi olmak karlı bir yatırım olarak algılanmaktadır. Şube sayısı ne kadar çok olursa, bir bankanın tanınırlığı o kadar artmakta ve iyi bir alıcı çıktığında kolaylıkla elden çıkarılabilmektedir. Dolayısıyla şubeler sınırlı sayıda emek gücüyle finansal işlemleri yerine getiren satış noktalarına dönüşmüştür. Şube çalışanlarının öncelikli görevi ise, bankacılık ürünlerini müşterilere pazarlamak olarak tanımlanmıştır. Kimi zaman metro istasyonları, kimi zaman bir karavan içinde çalışan bankacılar, bu süreçte çalışmalarını değerli kılan önemli bir ayrıcalığı yitirmiştir. Bu ayrıcalık kurumun çalışmasına her yönüyle tanık olma ve bu çalışmanın bütünü hakkında fikir sahibi olma ayrıcalığıdır. Nitekim günümüzde söz konusu ayrıcalıktan son derece sınırlı bir kesim istifade edebilmektedir.

Banka emeğinin değersizleşmesinde teknolojinin oynadığı rol hayli tartışmalıdır. Nitekim bilgi işlem teknolojilerinin farklı görevler arasında rotasyona imkan sağlayarak, Taylorist döngüyü kırdığını savunan görüşler, kimi emek süreci teorisyenleri tarafından kabul görmektedir. Sözelimi Greenbaum (1996) teknolojiye hakim bankacıların bankacılıktaki yeni düzenlemelerin bilgisine hızla ulaşabildiğinden, müşteri bilgilerini güncelleştirme konusunda yaşanan sorunları bertaraf edebildiğinden ve rahatlıkla inisiyatif kullanabildiğinden söz etmektedir. Bununla birlikte teknolojinin, teorik olarak, çalışanları pek çok bürokratik yükten kurtarması, bilgi akışını demokratikleştirmesi ve bankacının en temel emek aracı olan bilgisayar üzerindeki hakimiyetini pekiştirmesi mümkündür. Ne var ki bu çalışmada, teknolojinin banka emeğinin değersizleşmesine en azından üç temel alanda katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Teknoloji bankalarda ilk olarak, işin içeriğinin boşalmasına yol açmıştır. Otomasyon öncesinde geleneksel bankacıların ayırt edici özelliği olan mevzuat bilgisi, işlerini bir zanaatkar titizliğiyle görmelerine fırsat tanımaktadır. Bankaların kuralsız bir biçimde büyüdüğü 1980-2001 arasında bu özellik anlamını yitirmiş ve işin sürati mevzuat bilgisinin önüne geçmiştir. Dolayısıyla mesleğe bu dönemde ve daha sonrasında adım atan pek çok bankacı, görülen işin içeriğine dair bütünsel bir bakış açısı geliştirecek zamana sahip değildir. Bunun sonucu genç bankacıların teknolojiye dayalı görevleri büyük bir süratle yerine getirmelerine rağmen, yorum gerektiren konularda yetersiz kalmaları olmuştur. İşlemleri süratle yerine getirmeni yolu, yorum faslını atlamaktan geçmektedir. Belirli bir programı kullanarak işlem yürüten günümüz

bankacısı, olası bir aksaklık durumunda bu işlemi iptal etmekte zorlanmakta, hatalı bir işlemin doğuracağı sonuçları yorumlayamamaktadır. Bu durum inisiyatif kullanmalarını engellemekte, onları söz konusu bilgiye sahip az sayıda kişiye bağımlı kılmaktadır. Teknoloji ikinci olarak, vasıfların büyük bir hızla aşınmasına yol açmıştır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak yürürlükteki sistemler sürekli değişmekte, bankacıların aynı süratle kendilerini yeni sisteme uyarlaması gerekmektedir. Dolayısıyla temel bankacılık eğitimi ne denli sağlam olursa olsun, bir bankacının vasıflarını yenilemesi gereken zaman aralığı gitgide daralmaktadır. Bunun en açık göstergesi, bankalarda hizmet içi eğitim sürelerinin küresel ölçekte kısılmasıdır. Bununla birlikte, eğitimlerin içerikleri bankacılık bilgisinden ziyade pazarlama ve borç takibi gibi konulara yönelmiştir. Bankalar çalışanların mesleki bilgisini iletme sorumluluğunu üzerlerinden atmış, bu sorumluluk çalışanların bireysel sorumluluğu haline gelmiştir. İş yoğunluğu çalışma süresi içinde bu vasıfları edinme şansını yok etmiş, böylece emek süreci tatiller ve hafta sonlarının özgür zamanını ele geçirmiştir. Üçüncü olarak, bilgisayar becerileri sayesinde son derece geniş bir alanda iş görme fırsatına kavuşan bankacıların çalışma koşulları vasıf düzeyinden bağımsızlaşmıştır. Günümüz bankaları teknolojiyi büyük ölçüde personel masraflarını kısmak amacıyla kullanmaktadır. Müşteriler şubeye gelmektense işlerini ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi kanallarla görmeye yönlendirilmektedir. Ne var ki bankacılık esasen bir hizmet ilişkisine dayanmaktadır ve bu ilişkiler kimi zaman Türkiye’de has biçimler almaktadır. Öncelikle müşteriler bankacısıyla bir dostluk ve güven ilişkisi geliştirmek istemekte, gündelik dertlerini paylaşmakta ve görülen işlemlerle alakasız pek çok konuda bankacıyı meşgul etmektedir. Bununla birlikte, işini teknolojik kanallar vasıtasıyla gören pek çok müşteri, işlemin doğruluğunu teyit etmek için tekrar şubeye gelmekte ve bankacılar çoktan gerçekleştirilmiş bir işlemi tekrar ele almak zorunda kalmaktadır. Son olarak, yaşamını sürdürmek için son derece küçük meblağları gözetmek zorunda olan ücretli ve emekliler, maaşlarını aldıkları ATM’lerden belirli bir meblağın altındaki küsuratı çekemedikleri için şubede kuyruğa girerek paralarını eksiksiz olarak almayı tercih etmektedir. Böylece emek süreci sürekli dikkat ve yoğun zihinsel konsantrasyon gerektiren işleri kapsayan yüksek vasıflı çalışanlar, bilgisayar aracılığıyla yürüttükleri işlemlere ek olarak rutin müşteri ilişkilerinin sorumluluğunu da yüklenmektedir.

Değersizleşmeye dair en net verilerin elde edildiği bir diğer alan, emek sürecinin denetimidir. Günün popüler işletmecilik akımlarını Türkiye’de hızla uygulamaya koyan banka yönetimlerinin en gözde taktiği sorumlu otonomidir. Bu taktik, denetim masraflarını azaltırken, işçi haklarını yönetimin mülkiyetinde tutup, sorumluluğu çalışanların sırtına yüklediği ölçüde kabul görmektedir. Sorumlu otonominin yerini aldığı bürokratik denetim, sermaye hareketlerinin son derece hızlandığı günümüzde etkinlik ve verimliliği sekteye uğrattığı gerekçesiyle gözden düşmüştür. Sorumlu otonomi, geçmişin piramit şeklindeki askeri modelden esinlenen bürokratik denetim uygulamalarının aksine, bir ağ şeklinde yapılandırılmış yatay ilişkiler öngörmektedir. Ara kademeler azalmış, talimatlar bürokrasi çarkına takılmaksızın tüm alıcılara hızla ulaşmaktadır. Dolayısıyla bu model çalışma ilişkilerinin demokratikleşmesi yönünde umut vaat etmektedir. Ne var ki bankalarda ara kademelerin ortadan kalkması, en üsttekilerin denetim güçlerini belki de bankacılık tarihinde hiç olmadığı denli artırmıştır. Bankanın tüm operasyonlarından anında bilgi almayı sağlayan bilgisayar sistemleri sayesinde, üst yönetim emek sürecini bütün yönleriyle gözetlemekte, özel uzmanlık gerektiren alanlara dahi dolaysız biçimde müdahale edebilmektedir. Bu modelde, üst yönetimle çalışanlar arasında aracılık eden, bireysel kararların sorumluluğunu üstlenen, uygulamaların doğruluğunu teyit eden ve sorunları karşılıklı diyalogla çözen insanlar bulunmamaktadır. Daha fazla demokrasi vaat eden bu sistem, ironik bir biçimde, patronun basit denetimine dayanan otoriter tek adam kültürünü yeniden canlandırmıştır. Sorumlu otonomi buna rağmen dikkatlerin patrona değil, çalışanın üzerinde yoğunlaşmasına yol açmaktadır. İş yaşamının belirsizliklerini ve keyfiyeti ortadan kaldırma iddiasıyla uygulanan performans değerlendirmeleri, yönetimin tarafsızlığı algısını yaratmakta ve beslemektedir. Performans hedefleri belirlenirken, çalışanların söz ve karar hakkı yoktur. Buna rağmen söz konusu hedef gerçekleşmediği takdirde, sorumluluk çalışanların sırtına yüklenmiştir. Performans kriterlerinin rasyonel hesaplanmalara dayandığı iddia edilse de, hedefler daima piyasada en yüksek karlılık oranına sahip banka baz alınarak oluşturulmaktadır. Dolayısıyla performans hedefleri çoğu zaman çalışanların suistimaline zemin hazırlamaktadır.

Bu modelde mutlak kudrete sahip yöneticiler performans değerlendirmelerine ek olarak iki farklı mekanizmadan destek almaktadır. Bunların ilki, çalışanların müşteriler aracılığıyla denetlenmesidir. Bu doğrultuda müşterilerin şikayet kanalları



çeşitlendirilmiş, doğrudan muhatap oldukları bankacılarla aralarındaki uzlaşmazlıkları tatlıya bağlayacak kademeler ortadan kaldırılmıştır. Kendi içinde son derece büyük değişkenlik gösteren müşteri şikayetleri kaydedilmekte ve yeri geldiği zaman çalışan aleyhine kullanılmaktadır. İkinci mekanizma, geleneksel “böl ve yönet” taktiğinden ilham almaktadır. Performans ve başarılarına birinci elden tanıklık edecek amirlerin yokluğunda, aynı vasıf düzeyindeki, aynı kıdemde ve hatta aynı işi gören çalışanlar farklı unvanlar altında çalıştırılmakta, her birine farklı prim sistemi uygulanmaktadır. Bu durum çalışanlar arasındaki dayanışmayı zedelemekte, rekabeti güçlendirmektedir. Rekabet, çalışanların sürekli birbirini gözetlediği ve açığı aradıkları bir çalışma ortamı doğurmuştur.

Bankalarda bürokratik denetimin gözden düşmesiyle, görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri, disiplin yönetmelikleri, sorumluluklar ve terfi prosedürlerini yeniden yapılandırarak, çağın gereklerine uydurma zorunluluğu doğmuştur. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmanın koşulu, yönetmelik ve prosedürlerin durağan dünyasından sıyrılarak, esnek bir yapılanma içine girmeyi gerektirmektedir. Ne var ki bu tez kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden çıkan sonuç, Türkiye’deki bankaların bürokratik katmanlarından sıyrılmaya çalışırken, ironik bir biçimde, bürokrasiye özgü bir dizi problemi yeniden ürettiği yönündedir. Bunların ilki, yeniden yapılanmanın sürekli yeni kurallar doğurması ve eskilerin yürürlükten kaldırılma hızı bu sürece yetişemediği ölçüde, bu kuralların belirsiz bir müddet eskileriyle bir arada yaşamaya devam etmesinden kaynaklanmaktadır. İkinci olarak, günümüzde pek çok bankada yeniden yapılanmanın ilk adımı, bürokratik dönemin ağırlığını taşıyan kadroların tasfiye edilmektedir. Ne var ki bu durum çoğu kez, geçmişten gelen problemlerin eski kadrolarla birlikte ortadan kalkacağı yanlısamasını doğurmaktadır. Süreci yürüten profesyoneller çoğu kez geçmişten gelen problemlere hatalı teşhisler koymakta, bu durum sürecin nesnesi konumundaki çalışanların suistimaline uygun bir ortam hazırlamaktadır. Üçüncü olarak, günümüzde kıdem yılı bir terfi kriteri olmaktan çıkmış, yönetici pozisyonlara atanacak personelin belirlenmesinde “satış” başarısı önem kazanmıştır. Bu durum çalışanlar arasında hakkaniyet hislerini zedelemektedir. Son olarak, bankaların değişen ticari önceliklerine bağlı olarak çalışanlar arasında yapay hiyerarşiler gündeme gelmiştir. Bankanın o dönemde öncelik verdiği birimlerde

çalışanlar öne çıkarken, diğerleri gözden düşmekte, bir diğer ifadeyle emekleri değersizleşmektedir.

Sorumlu otonominin otoriter bir tek adam modeliyle bir arada yürüdüğü, bürokrasiden kurtulma çabalarının sürekli yeni kurallar ürettiği bankalarda, teknoloji bir denetim aracı olarak en işlevsel rolü üstlenmiştir. Bilgiye erişimi kolaylaştırarak işyerlerinin demokratikleşmesine katkıda bulunacağı yönündeki iyimser tahminlerin aksine, teknoloji işverenler tarafından “işten kaytarmaya meyilli ve tembel” olarak görülen bir işgücünün denetiminde en önemli araç haline gelmiştir. Teknik denetim günümüz bankalarında, mikro işlemciler aracılığıyla iş gören geri bildirim sistemlerine dayanmaktadır. Mikro işlemciler, bilgisayar vasıtasıyla yürütülen tüm işlemleri bir ana bilgisayara aktararak kayıt altına alınmasını sağlamaktadır. Teknik denetimin öncelikli amacı, çalışanın emek sürecinde iş dışındaki faaliyetlerle alakasını kesmektir. Bu yüzden pek çok bankada sosyal paylaşım sitelerine ve banka ve sigortacılık işkolunda faaliyet gösteren kimi sendikaların sitelerine erişim engellenmiş, şirket içi haberleşmeler içinse bankanın kendi e-mail sisteminin kullanılması kuralı getirilmiştir. Bununla birlikte, bilgisayarda yürütülen her bir işlem için standart bir süre belirlenmiştir ve bu süreyi ihlal eden çalışanlar kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Banka yönetimleri bu uygulamayı etkin ve verimlilik prensibine dayanarak meşrulaştırmaktadır. Belli bir süreyi aşmaması gereken çay-kahve molaları sırasında çalışanların önlerindeki bilgisayar ekranından ilgili tuşa basarak mola süresini başlatması gerekmektedir. Teknik denetimin bir diğer uygulama alanı, “personel devam kontrol sistemi”dir. Fabrika sisteminin geleneksel kart basma uygulaması, bu kez banka girişine bir kart okuyucu ya da parmak izi terminali yerleştirilerek sürdürülmektedir. Günümüzde bu uygulamaya tuvalet takip sistemi eklenmiş, çalışanın tuvalette geçirdiği zaman önceden belirlenmiş azami sınırı aştığı takdirde, bu davranışın “bankanın zamanını banka için harcama” prensibine aykırı olduğu gerekçesiyle, maaşından kesinti yapılmasının yolu açılmıştır. Bu sistemde, çalışanların tuvaleti kullanmak için kapağa monte edilmiş elektronik sisteme kendi adlarına hazırlanmış elektronik kartları okutması gerekmektedir. Sistem, tuvaletin gün içinde sadece sınırlı sayıda kullanımına izin verecek biçimde tasarlanmıştır. Tuvalet takip sistemi, çalışanlar tarafından insanlık dışı bir uygulama olduğu gerekçesiyle yoğun eleştiriye tabi tutulmaktadır.

Buraya kadar ele alınan ve bankacı emeğinin değersizleşmesi sonucunu doğuran uygulamalar emek süreci tartışmasının iki temel alanına ilişkindir. Bu alanlar vasıf ve denetimdir. Ne var ki emek sürecinin belki de en ilgi çekici yönü, çalışanların hangi koşullar altında bu sürece rıza gösterdiğidir. Bu tez kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde rızayı doğuran beş ana faktör tespit edilmiştir. Bunlardan ilki işsizlik tehdididir. Türkiye’de 2001 yılında patlak veren krizin ardından bankacılık sektöründe elli binden fazla çalışan işten çıkarılmıştı. Bu dönemin anıları söz konusu süreci yaşayan bankacıların hafızasında hala ilk günkü tazeliğini korumaktadır. Bununla birlikte bankacılık, toplumsal hafızada hala çalışanlarına pek çok meslek grubuna kıyasla yüksek yaşam standartları ve saygınlık sunan bir meslek olarak görülmektedir. Bu durumda işten çıkarılan bir bankacı, yaşam standartlarıyla birlikte toplumsal saygınlığını da yitirme tehlikesiyle yüzleşmektedir. Bu durumda bankacılar için işverene bağlılığını kanıtlamak, sözleşmelerinin yenilenmesini sağlamanın en geçerli yolu haline gelmiştir. Bankalarda rızayı doğuran ikinci faktör, “şirket vatanseverliği”dir. Günümüzde bankalar ortak eğlenceler, spor karşılaşmaları, geziler ve motivasyon toplantıları gibi ritüeller yardımıyla çalışanlarına diğer tüm aidiyetlerinin önüne koyacakları bir “şirket aidiyeti”ni benimsetmeye çalışmaktadır. Çalışanlar bu ritüellerden uzak durdukları müddetçe iş arkadaşları tarafından bir tür “vatan haini” olarak damgalanarak, dışlanma tehlikesiyle baş başa kalmaktadırlar. Rızayı doğuran üçüncü faktör, takım çalışmasıdır. Takım çalışması ortak bir hedefe kilitlenmiş bir grubun üyelerinin birbiriyle yakınlaşmasını sağlarken, rekabet halindeki takımlar arasında bir tür düşmanlık yaratmaktadır. Bu durumda emek sürecinin zorluklarından doğan öfke, bu süreci tasarlayan yönetime değil, rekabeti kamçılayarak emek zamanının uzamasına ve emek sürecinin yoğunlaşmasına neden olduğu düşünülen rakip takımlara yönelmektedir. Bu süreçte yönetim tarafsız bir hakem rolüne bürünürken, sorumluluklarından sıyrılmaktadır. Rızanın besleyen dördüncü kaynak, terfi ve ödül mekanizmalarıdır. Bankalar bu mekanizmaları piyasanın ihtiyaçları ve bankanın insan kaynakları mimarisine göre şekillendirmeye çalışmaktadır. Buna göre terfi ve ödüllerin, insan kaynakları bölümlerinin titiz değerlendirmeleriyle gerçekleşeceği varsayılmaktadır. Bu bölümler her bir çalışan için bir “kariyer geçiş takvimi” hazırlamakta ve her bir pozisyon için potansiyel adaylardan oluşan bir havuz oluşturmaktadır. Bundan böyle, adayların performans skoru hangi havuza dahil

edileceğini belirlemektedir. Ne var ki buraya kadar anlatılanlar, senaryonun resmi yüzüdür. Öteki yüzde, karar verici konumunda olan kişilerle kurulan şahsi yakınlıklar önem kazanmaktadır. Bu durumda yükselmenin rolü otoriter yöneticilerin iktidarını olumlayacak simgesel jestler ve şeref payeleri ön plana çıkmaktadır. Demokrat nitelikte yöneticiler söz konusu olduğunda ise, adaylar problem çözme yeteneklerini devreye sokarak terfi ve ödülleri elde etmeye uğraşmaktadırlar. Rızanın son gerekçesi, çalışanlar tarafından kurgulanan oyunlardır. Oyuna katılmak, emek sürecini daha katlanılır hale getirdiği gibi, katılımcılara maddi kazançlar sağlamaktadır. Sözgelimi, performans hedefini karşılamak için yakınlarına sonradan iptal etmek üzere kredi kartı pazarlayan bir bankacı bir yandan müşteri ilişkilerinin kendine has bağlamından kaynaklanan belirsizliklerle uğraşmanın yükünden kurtulduğu gibi, öte yandan bundan maddi kazanç elde etmektedir. Oyunlar, kural ve normların mutlak olmadığını, rahatlıkla ihlal edilebileceğini ortaya koyarak, çalışanların emek sürecine iradi müdahalelerde bulunabilecekleri inancını doğurmaktadır. Bununla birlikte, yönetimle çalışanlar arasındaki gerilimi azaltarak, zımni bir mutabakatın kapısını aralamaktadır. Oyun açıkça ilan edilmeyip gizli bir alanda oynandığı için de, çalışanların çıkarlarını sınıfsal terimlerle değil, bireysel düzlemde ifade etmesine yol açmaktadır.

Rızayı doğuran faktörler ne denli etkili ve yaygın olursa olsun, emek süreci bir tabiyet ilişkisi olduğu müddetçe direniş kaçınılmazdır. Nitekim bankalarda emek süreci kimi zamanlar öylesine irrasyonel bir hale bürünür ve maruz kaldıkları denetim öylesine rahatsız edici boyutlara ulaşmaktadır ki, bankacılar kaçınılmaz olarak işveren ve yöneticileriyle çatışmaya içine girmektedir. Direniş gerekçeleri en az rıza gerekçeleri kadar çeşitlidir. Bunların ilki, özerkliğini koruma arzusuyla patlak veren direniştir. Özellikle bürokratik denetime maruz kalan bankacılar profesyonel standartlarını korumak için direnişe geçmektedir. İkinci gerekçe, suistimali bertaraf etmektir. Üçüncüsü ise, uzun iş saatleri ve çalışma yoğunluğuna duyulan tepkinin sonucudur. Bankacıların direnişi, kimi zaman belirli bir hedefe ulaşmak için bilinçli ve organize bir hareketi, kimi zamansa emek sürecinin zorluklarını bertaraf etmek için bireysel olarak geliştirdikleri taktikleri içermektedir. Bu çalışmada, ilk kısımda yer alan direnişler kolektif direnişler olarak adlandırılmış ve kimi zaman açıkça ilan edilmiş yasal örgütlenmelere dayanırken (kolektif-açık direniş), kimi zamansa yönetimden gizli biçimde bir araya gelen grupları içermektedir (kolektif-örtük direniş). Kolektif-açık

direnişin aracı sendikalar, sendikaların en etkili silahı ise grevdir. Ne var ki Türkiye’de bankalar 1982 yılından beri grev yasağı kapsamındadır. Bu tarihten sonra bankalardaki sendikal eylemler, sivil itaatsizlik eylemleri ve pasif direnişler gibi biçimler almıştır. Günümüzde sendikal hareketin gücünü kıran ulusal ve uluslararası gelişmelere paralel olarak banka sendikaları etkisizleşmiş, sendikalar tarafından örgütlenen kolektif eylemlerin sayısı önemsenebilecek boyutlara düşmüştür. Bu çalışma kapsamında görüşülen bankacılar, sendikal mücadelenin önemini teslim etmekle birlikte, öncelikle haklarını koruyabileceğine emin oldukları bir sendikanın yokluğunu, ardından da iş yoğunluğunu gerekçe göstererek sendikal faaliyetlere katılmadıklarını söylemektedirler. Bu aşamada devreye direnişin kolektif-örtük boyutunda iş gören gayri resmi örgütlenmeler girmektedir. Bu örgütlenmeler, aynı banka şubesinde çalışan bir arkadaş grubu etrafında oluşabileceği gibi, genel müdürlük ve şubeler gibi aynı kurumun farklı birimlerinden gelen insanlar tarafından da kurulabilmektedir. Bunlar son derece gevşek, herhangi bir hukuki çerçeve gerektirmeyen ve genellikle belirli bir soruna çözüm getirmek amacıyla kurulan birlikteliklerdir. Yönetimle açıktan açığa yüzleşmekten kaçınılmaktadırlar ve kendilerine yukarıdan denetim ve gözetimden yalıtılmış alanlar yaratmaları gerekmektedir. Bu alanların ilki, işyerinde çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek için ayrılmış, yemekhane, lokal, çay salonu gibi mekanlardır. İkincisi ise çevrimiçi sosyal ağlar aracılığıyla iş gören sanal örgütlenmelerdir. Kolektif direnişler yönetimin aldığı tedbirler ya da kendi iç çelişkileri sonucu etkisizleştiği anda devreye bireysel direniş taktikleri girmektedir. Devamsızlık, iş yavaşlatma, unutkanlık ya da bilgisizlik bahanelerinin ardına sığınarak çalışmaktan kaçınma, kendisine önemli bir iş yapıyormuş süsü vererek ortalıkta gezinme gibi taktikler Türkiye’deki bankalarda en sık karşılaşılan bireysel direniş biçimleri arasındadır.

Sonuç olarak bu çalışma, Türkiye’deki bankacıları vasıf, denetim, rıza ve direniş pratikleri üzerinden ele alarak, ana akım sosyolojinin meslek, gelir, eğitim ve mülk sahipliği kategorileri üzerinden değerlendirip kısa yoldan orta sınıf olarak tanımladığı bir kesimi emek süreçlerini temel alarak açıklama ve anlamlandırma çabasının ürünüdür. Beyaz yakalıların ilk akla gelen temsilcileri arasında yer alan bankacılar, eğitim düzeyleri ve kültürel yatkınlıklar açısından geleneksel işçi sınıfıyla herhangi bir benzerlik göstermemektedir. Buna rağmen, emek sürecinde vasıfları sistematik olarak aşınıp, yenileriyle ikame edilmesi gerekmektedir. İşini bir zanaatkar titizliğiyle gören,

mevzuatın inceliklerine hakim eski bankacı kuşağı otomasyon döneminde yerini, bu işkolundaki varlığı iş görme hızına bağlı bir kuşağa bırakmıştır. Birinci dereceden amirin yumuşak gözetiminin bürokratik prosedürlerle desteklediği denetim uygulamaları yerini, her bir pozisyonda görülen farklı işlerin incelikleri konusunda bir bilgi sahibi olmamasına rağmen emek sürecine sürekli müdahale eden ve başarıyı satış becerisiyle ölçen tek adam modeline bırakmıştır. Bununla birlikte, çalışanlara daha fazla özgür zaman ve yaratıcılık vadeden bilgi işlem teknolojileri emek sürecine zenginlik katmaktansa çalışmayı ve hatta kimi durumlarda sosyal hayatı en ince ayrıntılarına dek denetim altına almaktadır. Bu koşullar altında bankacıların emek süreçleri, mesleki konumlarından kaynaklanan itibarın keyfini süren beyaz yakalılardan ziyade, herhangi bir geçim olanağından mahrum olduğu için ücretli emekçi olmanın zorluklarına katlanan güvencesiz kol işçilerini andırmaktadır. Bu mesleğe gösterdikleri rızanın toplumsal dayanakları günden güne aşınmakta, rızanın işsizlik tehdidinden emek sürecini katlanılır kılan oyunlara dek uzanan bir yelpazeye yayılan mekanizmalarla sürekli desteklenmesi gerekmektedir. Üstelik geleneksel olarak orta sınıflara has olduğu düşünülen uyumlu ve uzlaşmacı kültür mümkün olan her koşulda çalışmaktan kaçınan bir direnişçi kültürüyle yan yana yaşamaktadır. Uzun vadede hangisinin baskın çıkacağına dair bir yorumda bulunmak mümkün olmasa da, bankalar günümüzde bir “çatışmalı alan” a has tüm özellikleri sergilemektedir.

Son olarak bu tez, daha ileri düzeydeki çalışmalara ışık tutabildiği ölçüde amacına ulaşacaktır. Çünkü bu çalışma öncelikle, emek süreci tartışmasından doğan literatürün en çok tartışma yaratan başlıkları olan vasıf, denetim, rıza ve direniş konularının hepsini bir arada ele almaktadır. Oysa bu konuların her biri kendi başına bağımsız ve son derece ayrıntılı bir araştırma sahası teşkil edecek kadar zengindir. Bankalardaki emek sürecinin bütüncül bir analizini sunma çabasının, söz konusu alanların kendilerine has kimi inceliklerinin gözden kaçmasına yol açması muhtemeldir. Dolayısıyla bu çalışmanın vasıf, denetimi rıza ve direniş konularının her birini ayrı ayrı ele alan çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, T. (2010). Dönüşen Sağlıkta ‘Çalışmanın’ Halleri. A. Buğra (Der.) *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları* (s. 149-178). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ackroyd, S. (2009). Labor Process Theory as ‘Normal Science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(3), 263-272.
- Adorno, T. ve Horkheimer, M. (2010). *Aydınlanmanın Diyalektiği* (N. Ülner ve E. Ö. Karadoğan, Çev.). İstanbul: Kabcacı Yayınevi.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akçay, Ü. (2008). Hizmet Sektöründe Emek Süreçlerine Bakmak: Çağrı Merkezleri Örneği. *İktisat Dergisi*, 494-495, 47-53.
- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, 6(1), 58-77.
- 6356 Sayılı Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. (2012). *T. C. Resmi Gazete*, 28460, 7 Kasım 2012.
- Alvesson, M. ve Deetz, S. (2005). Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies”, Christopher Grey and Hugh Willmott (Ed.) *Critical Management Studies: A Reader* (s. 60-106). Oxford: Oxford University Press.
- Attewell, P. (1990). What is Skill? *Work and Occupations*, 17(4), 422-448.
- Austrin, T. (1991). Flexibility, Surveillance and Hype in New Zealand Financial Retailing. *Work Employment & Society*, 5(2), 201-221.
- Ayata, S. (2002). The New Middle Class and the Joys of Suburbia. D. Kandiyoti ve A. Saktanber (Ed.), *Fragments of Culture: The Everyday of Modern Turkey* (s. 25-42). London: Tauris.
- Aykaç, A. (2009). *Yeni İşler, Yeni İşçiler: Turizm Sektöründe Emek*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Babuşçu, Ş. (2009). *Bankacılık*. Ankara: Bankacılık Akademisi Yayınları.
- Baethge, M., Kitay, J., ve Regalia, I. (1999). Managerial Strategies, Human Resource Practices, and Labor Relations in Banks: A Comparative View. M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (Ed.), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks* (s. 3-30), Cambridge: The MIT Press.
- Bağımsız Sosyal Bilimciler [BSB] (2011). *Ücretli Emek ve Sermaye: Derinleşen Küresel Kriz ve Türkiye’ye Yansımaları*. İstanbul: Yordam Kitap.

- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. ve Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 170–185.
- Baldry, C., Bain, P., ve Taylor, P. (1998). ‘Bright satanic offices’: intensification, control and team taylorism. P. Thompson ve C. Warhurst (Ed.) *Workplaces of the Future* (s. 163-183), London: Macmillan.
- Baldry, C., Scholarios, D. ve Hyman, J. (2005). Organizational Commitment among Software Developers. Rowena Barrett (Ed.) *Management, Labour Process and Software Development* (s. 149-172). London: Routledge.
- Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası [BASİSEN] (2012). Erişim: 14.12.2012, <http://www.basisen.org.tr/>
- Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı (t.y.) Erişim: 16 Mart 2012, <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/investmentguide/Pages/10Reasons.aspx>
- Beck, U. (2011). *Risk Toplumu: Başka Bir Modernliğe Doğru* (K. Özdoğan ve B. Doğan, Çev.). İstanbul: İthaki.
- Beechey, V. (1982). The Sexual Division of Labour and the Labour Process: A Critical Assessment of Braverman. S. Wood Ed.) *The Degradation of Work? Skill, Deskilling and the Labour Process* (s. 54-73). London: Hutchinson,
- Bell, D. (1974). Labor in the Post-Industrial Society. B. Silverman ve M. Yanowitch (Ed.) *The Worker in ‘Post-Industrial’ Capitalism: Liberal and Radical Responses* (s. 91-95). New York: Free Press.
- Bensaid, D. ve Krivine, A. (2008). *1968: Son ve Devam* (G. Şener, Çev.). İstanbul: Yazın Yayıncılık.
- Berg, J. ve Kucera, D. (Ed.) (2010). *İşgücü Piyasasının Savunusu: Gelişmekte Olan Dünyada Adaleti Sağlamak*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Berman, M. (2009) *Marksizmle Maceram* (A. Üçler, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory of Science*. London: Verso.
- Bhaskar, R. (2013). *Natüralizmin Olanaklılığı* (V. S. Öğütle, Çev.). Ankara: Pratika Kitap.
- Binark, M. (2011). ‘İşçiyim, İşçisin, İşçiyiz!’: Plaza Eylem Formu Bileşenleri Üzerinden Beyaz Yakalı Emek Gücünün Örgütlenme Pratiği. Birler, Ö., Coşar, S., Mihçi, H. ve Yücesan Özdemir, G. (Der.), *2000’li Yıllarda Türkiye’de İktisat ve Siyaset Rüzgarları* (s. 133-157). Ankara: Efil Yayınevi.
- Birler, Ö., Coşar, S., Mihçi, H. ve Yücesan Özdemir, G. (Der.) (2011). *2000’li Yıllarda Türkiye’de İktisat ve Siyaset Rüzgarları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. Chicago: University of Chicago Press.



- Blayton, P. ve Jenkins, J. (2007) *Key Concepts in Work*. London: Sage.
- Bora, T. (2011). Herkes İşsiz ama Seninki Farklı: Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliğine Genel Bir Bakış. T. Bora, A. Bora, N. Erdoğan, İ. Üstün (Haz.) *Boşuna mı Okuduk? Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği* (s. 49-71), İstanbul: İletişim.
- Bora, T. (2011). Bankacılık: ‘Üzgün ve Sağlıksız Adamlar, Kadınlar...’. T. Bora, A. Bora, N. Erdoğan, İ. Üstün (Haz.) *Boşuna mı Okuduk? Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği* (s. 291-302), İstanbul: İletişim.
- Bora, T., Bora A., Erdoğan, N. ve Üstün, İ. (Der.) (2011). *Boşuna mı Okuduk? Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bora, T. ve Erdoğan, N. (2011). Cübbenin, Kılıcın ve Kalemin Mahcup Yoksulları. T. Bora, A. Bora, N. Erdoğan ve İ. Üstün (Der.). *Boşuna mı Okuduk? Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği içinde* (s. 13-44). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Boratav, K. (2009). *Bir Krizin Kısa Hikayesi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Boratav, K. (2010). *Emperyalizm, Sosyalizm ve Türkiye*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Boz, S. (1996). The School Teachers of Ankara. E. Kahveci, N. Sugur, T. Nichols (Ed.) *Work and Occupation in Modern Turkey* (s. 97-125). New York: Mansell Publishing.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C. ve Williams, S. (2002). *Myths at Work*. Cambridge: Polity Press.
- Bratton, J. (1992). *Japanization at Work: Managerial Studies for the 1990s*. London: Macmillan.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye* (Ç. Çıdamlı, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları. (1974).
- Brighton Labor Process Group (1977). The Capitalist Labor Process. *Capital and Class*, 1, 3-42.
- Buğra, A. (Der.) (2010). *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Burawoy, M. (1996). A Classic of Its Time. *Contemporary Sociology*, 25 (3), 296-299.
- Burawoy, M. (2004). .Another Thirty Years. *Special preface to the Chinese Edition of “Manufacturing Consent”*. Erişim: 12.04.2010, <http://burawoy.berkeley.edu/Biography/Thirty%20Years.pdf>

- Burawoy, M. (2008). The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement. *Work and Occupations*, 35(4), 371–387.
- Callaghan, G. ve Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 13-37.
- Callinicos, A. ve Harman, C. (2006). *Neo-Liberalizm ve Sınıf* (O. Akınhay, Çev.). İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- Cappelli, P. (1993). Are Skill Requirements Rising? Evidence from Production and Clerical Jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(3), 515-530.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi* (E. Kılıç, Çev.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları. (1996).
- Clawson, D. ve Fantasia, R. (1983). Beyond Burawoy: The Dialectics of Conflict and Consent on the Shop Floor. *Theory and Society*, 12(5), 671-680.
- Crompton, R. ve Birkelund, G. E. (2000). “Employment and Caring in British and Norwegian Banking: An Exploration through Individual Careers”. *Work Employment & Society*. 14(2), 331-352.
- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L. J. ve Hodson, R. (2010). Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*, 57(3), 421–447.
- Cutler, A. (1978). The Romance of Labour. *Economy and Society*, 7(1), 74-79.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB] (2013). *6356 Sayılı Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları Ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2013 Temmuz Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ*. Erişim: 10.08.2013, <http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=istatistik>
- Danermark, B., Karlsson, J. C., Jakobsen, L. ve Ekstrom, M. (2002). *Explaining Society: Critical realism in the social sciences*. London: Routledge.
- Dauvé, G ve Nesic, K. (2012). *Demokrasinin Ötesinde* (İ. Kahraman, Çev.). İstanbul: Sel Yayıncılık. (2009).
- De Button, A. (2005). *Statü Endişesi*. İstanbul: Sel Yayıncılık.
- de Gaulejac, V. (2013). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum: İşletme İdeolojisi, Yönetmelik İktidar ve Toplumsal Taciz* (Ö. Erberk, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Delbridge, R. (2006). Extended Review: The Vitality of Labour Process Analysis. *Organization Studies*, 27(8), 1209–1219.
- Dirlik, A. (2010). *Postkolonyal Aura: Küresel Kapitalizm Çağında Üçüncü Dünya Eleştirisi* (G. Doğduaslan, Çev.). İstanbul. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

- Drucker, P. F. (1993) *Kapitalist Ötesi Toplum* (B. Çorakçı, Çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi. (1993).
- Drucker, P. F. (2000). *Yeni Gerçekler* (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Durak, Y. (2011). *Emeğin Tevekkülü: Konya'da İşçi-İşveren İlişkileri ve Dindarlık*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Durkheim, E. (1994). *The Division of Labour in Society* (W. D. Halls, Çev.). London: The Macmillan Press. (1893).
- Ecevit, Y., Gündüz-Hosgör, A. ve Tokluoğlu, C. (2003). Professional women in computer programming occupations: the case of Turkey. *Career Development International*, 8(2), 78 – 87.
- Edgell, S. (2010). *The Sociology of Work: Continuity and Change in Paid and Unpaid Work*. London: Sage.
- Edwards, Richard (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Elger, T. (1982). Braverman Capital Accumulation and Deskillling. S. Wood (Ed.) *The Degradation of Work? Skill, Deskillling and the Labour Process* (s. 54-73). London: Hutchinson.
- Ellis, V. (2007). *From Commitment to Control: A Labour Process Study of Workers' Experiences of the Transition from Clerical to Call Centre Work at British Gas*. Doktora tezi, University of Stirling, Stirling.
- Ellis, V. ve Taylor, M. (2010). Banks, bailouts and bonuses: a personal account of working in Halifax Bank of Scotland during the financial crisis. *Work Employment Society*, 24(4), 803–812.
- Emiroğlu, K., Danişoğlu, B. ve Berberoğlu, B. (2006). *Ekonomi Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Erdayı, A. U. (2012). *Beyaz Yakalı İşçilerde Örgütlenme: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ergüneş, N. (2008). *Bankalar, Birikim, Yolsuzluk: 1980 Sonrası Türkiye'de Bankacılık Sektörü*. İstanbul: SAV.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU Journal of Social & Applied Sciences* 2 (4), 50-62.
- Ertürk, E. (2010). Türkiye'de Öğretmenlik Mesleğinin Dönüşümü. A. Buğra (Der.) *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları* (s. 113-148). İstanbul: İletişim Yayınları.

- European Strategy and Policy Analysis System [ESPAS] (2012). A. de Vasconcelos (Ed.), *Global trends 2030: Citizens in an interconnected and polycentric world*. Paris: European Union Institute for Security Studies.
- Evans, G. (2000). The Continued Significance of Class Voting. *Annual Review of Political Science*, 3, 401-417.
- Fırat E. (2007). Orta Sınıf Yeniden Yükseliyor. Capital Online 01 Ekim 2007. Erişim: 10. 17. 2010, <http://www.capital.com.tr/orta-sinif-yeniden-yukseliyor-haberler/19802.aspx>
- Forgacs, D. (Ed.) (2010). *Gramsci Kitabı: Seçme Yazılar 1916-1935* (İ. Yıldız, Çev.). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Form, W. (1987). On the Degradation of Skills. *Annual Review of Sociology*, 13, 29-47.
- Foster, J. B. (1999). A Classic of Our Time: Labor and Monopoly Capital After a Quarter-Century, *Monthly Review*, 50, 12-18.
- Foster, J. B. (2008). Yeni Baskıya Giriş. *Harry Braverman, Emek ve Tekelci Sermaye'ye Önsöz*. (s. 7-25). İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Foucault, F. (1987). *Söylemin Düzeni* (T. Ilgaz, Çev.). İstanbul: Hil Yayın.
- Friedman, A. (1977a). *Industry and Labour: Class Struggles at Work under Monopoly Capitalism*. London, MacMillan.
- Friedman, A. (1977b). Responsible autonomy versus direct control over the labour process. *Capital and Class*, 1, 43-57.
- Friedman, A. (1986). Developing the managerial strategies approach to the labour process. *Capital & Class*, 30, 97- 124.
- Friedman, A. (1987). Specialist Labour in Japan: Computer Skilled Staff and the Subcontracting System. *British Journal of International Relations*, 25(3), 353-369.
- Friedman, A. L. (2004). Strawmanning and Labour Process Analysis. *Sociology*, 38(3), 573-591.
- Fukuyama, F. (2012). The Future of History, Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class. *Foreign Affairs*, 91(1), 53-61.
- Fuller, L. ve Smith, V. (1991). Consumer Reports: Management by Customers in a Changing Economy. *Work, Employment and Society*, 5(1), 1-16.
- Gartman, D. (1983). Structuralist Marxism and the Labor Process: Where Have the Dialectics Gone? *Theory and Society*, 12(5), 659-669.
- Giddens, A. (2001). *Siyaset, Sosyoloji ve Toplumsal Teori* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.

- Gorz, A. (1987). *Farewell to the Working Class: An Essay on Post-Industrial Socialism* (M. Sonenscher, Çev.). London: Pluto Press.
- Gorz, A. (2001). *Yaşadığımız Sefalet: Kurtuluş Çareleri* (N. Tural, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Goz, Y. (2009). *Açık Pozisyon: Türkiye’de Piyasa Neslinin Doğuşu (1992-2000)*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gramsci, A. (2010). Amerikanizm ve Fordizm. D. Forgacs (Haz.) *Gramsci Kitabı: Seçme Yazılar 1916-1935* (s. 341-371). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Greenbaum, J. (1996). Back to Labor: Returning to Labor Process Discussions in the Study of Work. M. S. Ackerman (Ed.). *CSCW '96 Computer-Supported Cooperative Work 96: 16-20 Kasım 1996- Boston: Proceedings* (s. 229-237). New York. ACM.
- Greenbaum, J. (1997). Spread Over Time and Place: Redivided labor and the role of technical infrastructure. M. Wardell, P. Meiksins ve T. Steiger (Ed.) *Rethinking the Labor Process* (s.79-92). Albany: Suny Press.
- Greenbaum, J. (1998). The Times They are A’Changing: Dividing and Recombining Labour Through Computer Systems. P. Thompson ve C. Warhurst (Ed.) *Workplaces of the Future* (s. 124-141). London: Macmillan.
- Grey, C. ve Willmott, H. (Ed.) (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Grimshaw, D., Beynon, H., Rubery, J. ve Ward, K. (2002). The restructuring of career paths in large service sector organizations: ‘delaying’, upskilling and polarisation. *The Sociological Review* 2002, 89-116.
- Grint, K. ve Woolgar, S. (1997). *The Machine at Work*. Cambridge: Polity.
- Gültekin-Karakaş, D. (2009). *Hem Hasımız Hem Hısımız: Türkiye Finans Kapitalinin Dönüşümü ve Banka Reformu*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Hampson, I., Junor, A. ve Alison, B. (2009). Articulation Work Skills and the Recognition of Call Centre Competences in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 45–58.
- Hampson, I. ve Junor, A. (2010). Putting the process back in: rethinking service sector skill. *Work, Employment & Society*, 24(3), pp. 526-545.
- Hardt, M. ve Negri, A. (2007). *Dionysos’un Emeği: Devlet Biçiminin Bir Eleştirisi* (E. Başer, Çev.). İstanbul: İletişim.
- Hardt, M. ve Negri, A. (2008). *İmparatorluk* (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Harvey, D. (1997). *Postmodernliğin Durumu* (S. Savran, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.

- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Harvey, D. (2008). *Umut Mekanları* (Z. Gambetti, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2012a). *Marx'ın Kapital'i İçin Kılavuz* (B. O. Doğan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2012b). *Sermayenin Sınırları* (U. Balaban, Çev.). Ankara: Tan Kitabevi Yayınları.
- Harvey, D. (2012c). *Sermaye Muamması: Kapitalizmin Krizleri* (S. Savran, Çev.). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Harvey, D. L., (2002). Agency and Community: A Critical Realist Paradigm. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32(2), 163-194.
- Hirschhorn, L. (1984). *Beyond Mechanization: Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Hobsbawm, E. (2008). *Kısa 20. Yüzyıl: 1914-1991 Aşırılikler Çağı* (Y. Alogan, Çev.). İstanbul: Everest Yayınları.
- Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley CA: University of California Press.
- Hodson, R. (1995). Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 79-109.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HSBC. (t.y.). Erişim: 03.04.2013, [http://www.hsbc.com.tr/tr/HSBC\\_Hakkında/HSBC\\_turkiye/](http://www.hsbc.com.tr/tr/HSBC_Hakkında/HSBC_turkiye/)
- Husson, M. (2010). Marksist İktisat Teorisi: Çağdaş Kapitalizm ve Kriz (O. S. Binatlı, Çev.). İstanbul: Yazın Yayıncılık.
- Işık, İ. (Haz.) (2011). *Dünyada ve Türkiye'de Finansal Hizmetlere Erişim ve Finansal Eğitim*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.
- Işıklı, E. (2010). Ofis Çalışanlarının Yalnızlığı. A. Buğra (Der.) *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları* (s. 181-208). İstanbul: İletişim Yayınları.
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.
- İnsel, A. (2005). *Neo-Liberalizm: Sermayenin Yeni Dili*. İstanbul: Birikim.
- Jaros, S. J. (2005). Marxian Critiques of Thompson's (1990) 'core' Labour Process Theory: An Evaluation and Extension. *ephemera*, 5(1), 5-25.
- Jessop, B. (2007). *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity Press.

- Kaplan, C. (1999). Finansal yenilikler ve Piyasa Üzerine Etkileri: Türkiye Örneği. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Araştırma Genel Müdürlüğü. Tartışma Tebliği (No: 9910). Erişim: 10. 11. 2013, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/yay2.html>
- Keltner, B. ve Finegold, D. (1999). Market Challenges and Changing Employment Relations in the U.S. Banking Industry. M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (Ed.), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks* (s. 33-62), Cambridge: The MIT Press.
- Keyder, Ç. (2013). Yeni Orta Sınıf. Erişim: 20.08.2013, [bilimakademisi.org/sites/.../Yeni%20Orta%20Sınıf.pdf](http://bilimakademisi.org/sites/.../Yeni%20Orta%20Sınıf.pdf)
- Kıran, A. (2010). Türkiye'deki Sinema Emekçileri ve Sine-Sen. A. Buğra (Der.) *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları* (s. 69-88). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kiely, R. (1998). Globalization, Post-Fordism and the Contemporary Context of Development. *International Sociology*, 13(1), 95-115.
- Kitapçı, H., Yıldırım, A. ve Çömlek, O. (2011) "Grönross Modeline Göre Bankacılıkta Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti, Sadakati ve Davranışsal Niyete Etkisi." *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(26), 177-195.
- Kitay, J. (1999). Change in Tandem: Employment Relations in Australian Retail Banks. M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (Ed.), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks* (s. 63-93), Cambridge: The MIT Press.
- Knights, D. ve Willmott, H. (Ed.) (1990). *Labor Process Theory*. London: Macmillan.
- Knights, D. ve Murray, F. (1994). *Managers Divided: Organizational Politics and Information Technology Management*. London: Wiley.
- Kocabaşoğlu, U., Sak, G., Sönmez, S., Erkal, F., Gökmen, Ö., Şeker, N. ve diğerleri. (2001). *Türkiye İş Bankası Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kocaömer, C. (2011). *İş Bankasında 60 Yıl: Mücadeleler / Anılar*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Koç, Y. (2000). *Türkiye'de İşçiler Ve Sendikalar (Tarihten Sayfalar)*. Ankara: Türkiye YOL-İŞ Sendikası Yayınları.
- Kozanoğlu, H. (26 Ekim 2009). "Kriz Gündemi", *Birgün.*, s. 5.
- Kozanoğlu, H. ve Selçuk, B. (2007). Yeniden Yapılandırma Sonrası Türk Bankacılık Sistemi. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(28), 225-243.
- Kozanoğlu, H., Gür, N., Özden, B. A. (2008). *Neoliberalizmin Gerçek 100'ü*. İstanbul: İletişim.

- Kumar, K. (1984). The Social Culture of Work. K. Thompson (Ed.), *Work: Employment and Unemployment* (s. 2-17). Milton Keynes: Open University Press.
- Kumar, K. (2004). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma* (M. Küçük, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Lapavitsas, C. (2009). Finansallaşmış Kapitalizm: Kriz ve Finansal Müsadere. C. Lapavitsas (Haz.) *Finansallaşma ve Kapitalizmin Krizi* (s. 25-74), (T. Öncel, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Lapavitsas C. ve dos Santos, P. (2008). Globalization and Contemporary Banking: On the Impact of New Technology. *Contributions to Political Economy*, 27(1), 31-56.
- Lauter, G. P. (1968). *An Investigation of the Applicability of Modern Management Processes by Industrial Managers in Turkey*. Doktora tezi, University of California, Los Angeles.
- Leech, N., L. (2005). *The role of sampling in qualitative research*. Erişim: 12. 01. 2014, Academic Exchange Quarterly: [http://www.thefreelibrary.com/The role of sampling in qualitative research-a0138703704](http://www.thefreelibrary.com/The+role+of+sampling+in+qualitative+research-a0138703704)
- Levidow, L. (2006). Sınıf Mücadelesi Olarak Teknolojik Değişim. A. Saad-Filho (Ed.) *Kapitalizme Reddiye: Marxist Bir Giriş* (s. 115-129) (E. Kahraman, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Leyshon, A. and Thrift, N. (1993). The Restructuring of the U.K. Financial Services Industry in the 1990s: a Reversal of Fortune. *Journal of Rural Studies*, 9(3), 223-241.
- Lichtman, R. (2013). *Liberal İdeolojinin Marksist Eleştirisi: Eleştirel Toplumsal Kuram Üzerine Denemeler* (Ş. Alpagut, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Littler, C. R. (1978). Understanding Taylorism. *British Journal of Sociology*, 29(2), 185-202.
- Littler, C. R. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies: A Comparative Analysis of Work Organisation in Britain, USA and Japan*. London: Heinemann.
- Lockwood, D. (1966). *The Blackcoated Worker*. London: Unwin University Press.
- Lowes, D. E. (2012). *Antikapitalist Sözlük* (E. Engin, Çev.). İstanbul: Versus Kitap.
- Makal, A. (Der.) (2012). *Ulusal İstihdam Stratejisi: Eleştirel Bir Bakış*. Ankara: Türk-İş / SBF Sosyal Politika Merkezi Ortak Yayını.
- Mandel, E. (1974). *La grève générale*. Erişim.10. 10. 2012, Ernest Mandel İnternet Arşivi: [http://www.ernestmandel.org/fr/ecrits/txt/inconnu/la\\_greve\\_generale.Htm](http://www.ernestmandel.org/fr/ecrits/txt/inconnu/la_greve_generale.Htm)



- Mandel, E. (1991). *Kapitalist Gelişmenin Uzun Dalgaları* (D. Işık, Çev.). İstanbul: Yazın Yayıncılık.
- Mandel, E. (2008a). *Marx'ın Kapitali* (O. S. Binatlı, Çev.). İstanbul: Yazın Yayıncılık.
- Mandel, E. (2008b). *Geç Kapitalizm* (C. Badem, Çev.) İstanbul: Versus Kitap.
- Mandel, E. (2008c). *Marksist Ekonomi El Kitabı* (O. Suda, Çev.). Ankara: Maki Basın Yayın.
- Marois, T. (2011). Emerging market bank rescues in an era of finance-led neoliberalism: A comparison of Mexico and Turkey. *Review of International Political Economy*, 18(2), 168-196.
- Marois, T. (2012). Türkiye’de Yükselen Finans Kapitalizminin Yorumu. *Türkiye Siyasi Analiz ve Araştırma Merkezi (AnalizTürkiye)*. Erişim: 11.05.2011, <http://researchturkey.org/?p=802&lang=tr>
- Marx, K. (2008). *Grundrisse* (S. Nişanyan, Çev.). İstanbul: Birikim Yayınları.
- Marx, K. (2011a). *Kapital I* (N. Satlıgan ve M. Selik, Çev.) İstanbul: Yordam Kitap.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews [İleti No: 8]. Erişim: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 11(3), <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs100387>
- Mattelart, A. (2004). *Bilgi Toplumunun Tarihi* (H. Yücel, Çev.). İstanbul: İletişim.
- McCammon, H. J. ve Griffin, L. J. (2000). Workers and Their Customers and Clients. *Work and Occupations*, 27(3), 278-293.
- Méda, D. (2004). Emek: Kaybolma Yolunda Bir Değer mi? (I. Ergüden, Çev.). İstanbul: İletişim.
- Meiksins, P. (1994). Labor and Monopoly Capital for the 1990s: A Review and Critique of the Labor Process Debate. *Monthly Review*, 46(6), 45-59.
- Meiksins, P. (2003). İş Hayatı, Yeni Teknoloji ve Kapitalizm. R. W. McChesney, E. M. Wood ve J. B. Foster (Haz.) *Kapitalizm ve Enformasyon Çağı: Küresel İletişim Devriminin Politik Ekonomisi* (s. 177–192) (E. Baltacı, N. S. Çingra ve Ö. Yalçın, Çev.). Ankara: Epos Yayınları.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey Bass.
- Milliyet Gazetesi (6 Ocak 2006). “12 banka 2006’da 10 bin yeni bankacı alacak”.

- Mills, C. W. (1956). *White Collar: The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press.
- More, C. (1982). Skill and the Survival of Apprenticeship. S. Wood (Ed.) *The Degradation of Work? Skill, Deskilling and the Labour Process* (s. 109-121). London: Hutchinson.
- Mumford, E. ve Banks, O. (1967). *The Computer and the Clerk*. London.
- Nalbantoğlu, H. Ü. (2012). Türkiye’de ‘Beyaz Yakalı İşçi’ler: Geleceğin ‘İşçi Sınıfı’ mı? S. Tüzün (Der.), *Değişmenin ve Geçiş Toplumunun Sosyoloğu: Mübeccel B. Kıray* (s. 139-143). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Nichols, T. (1999). Industrial Sociology and the Labour Process. H. Beynon ve P. Glavanis (Ed.), *Patterns of Social Inequality* (s. 109-119). London: Longman.
- Nichols, T. ve Beynon, H. (1977). *Living with Capitalism: Class Relations in the Modern Factory*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Nichols, T. ve Cam, S. (2005). *Labour in a Global World: Case Studies from the White Goods Industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nichols, T. ve Suğur, N. (2005). *Global İşletme, Yerel Emek*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- O'Doherty D. ve Willmott, H. (2001). Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism. *Sociology*, 35(2), 457-476.
- O'Doherty D. ve Willmott, H. (2009). The Decline of Labour Process Analysis and the Future Sociology of Work. *Sociology*, 43(5), 931-951.
- Onay, M. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Özbilgin, M. F. ve Woodward, D. (2003). *Banking and Gender: Sex Equality in the Financial Services Sector in Britain and Turkey*. London: Tauris Academic Studies.
- Özsağır, A. (2007). *Bilgi Ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Ö. (2010). *Türkiye’de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi*. İstanbul: SAV.
- Pamuk, Ş. (1999). *Osmanlı İmparatorluğunda Paranın Tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

- Parlak, Z. ve Çetin B. I. (2007). Çağrı Merkezlerinde Emek Süreci, İş ve İstihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 52, 107-134.
- Patnaik, P. (2006). Emperyalizmin Yeni Evresinde Ekonomi. C. Gürkan, Ö. Taştan ve O. Türel (Haz.) *Küreselleşmeye Güneyden Tepkiler* (s. 93-111). Ankara: Dipnot.
- Penn, R. (1982). Skilled Manual Workers in the Labour Process, 1856-1964. S.Wood (Ed.) *The Degradation of Work? Skill, Deskillling and the Labour Process* (s. 90-108). London: Hutchinson.
- Penn, R. (1986). Where Have All the Craftsmen Gone? *The British Journal of Sociology*, 37(4), 569-580.
- Piore, M. ve Sabel, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Plaza Eylem Platformu [PEP] (2011). *Emeğin Ölçülmesi, Performans Değerlendirme. Deneyim Paylaşımı Atölyesi 3 Sonuç Raporu*. Erişim: 13.02.2013, <http://plazaeyleplatformu.wordpress.com/2011/11/23/deneyim-paylasimi-atolyesi-3emegin-olculmesi-performans-degerlendirme-27-kasim-2011-sonuc-raporu/>
- Ray, P. K. ve Sahu. S. (1989). The Measurement and Evaluation of White-collar Productivity. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(4), 28 – 47.
- Rasmussen, E. ve Jackson, A. (1999). Employment relations in the New Zealand Banking Industry. M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (Ed.), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks* (s. 95-127), Cambridge: The MIT Press.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelemesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Ritzer, G. (2011). *Küresel Dünya* (M. Pekdemir, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Rose, F. (1997). Toward a Class-Cultural Theory of Social Movements: Reinterpreting New Social Movements. *Sociological Forum*, 12(3), 461-494.
- Rosenthal, P., Hill, S. ve Peccei, R. (1997). Checking out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing. *Work, Employment and Society*, 11(3), 481-503.
- Rowlinson, M. ve Hassard, J. (1994). Economics, Politics, and Labour Process Theory', *Capital and Class* 53, 65-97.

- Rosenthal, P., Hill, S. ve Peccei, R. (1997). Checking out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing. *Work, Employment and Society*, 11(3), 481-503.
- Saad Filho, A. (2006a). Marx'ın Değeri: Çağdaş Kapitalizm İçin Ekonomi Politik (E. Günçiner, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Saad-Filho, A. (2006b) Değer, Sermaye ve Sömürü. A. Saad-Filho (Ed.) *Kapitalizme Reddiye: Marxist Bir Giriş* (s. 41–57). İstanbul: Yordam Kitap.
- Sabrosky, A. N., Thompson, J. C. and McPherson, K. A. (1982). Military Bureaucracy in the 1980s. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 137-153.
- Saka, T. (2001). *Türk Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Denetimi*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Salaman, G. (1986). *Working*. London: Tavistock.
- Savran, S. ve Tonak, A. (2007). Üretken Emek ve Üretken Olmayan Emek: Açıklığa Kavuşturma ve Sınıflandırma Denemesi. *Praksis*, 16, 17-47.
- Sawchuk, P. H. (2006). Use-Value' and the Re-thinking of Skills, Learning and the Labour Process. *Journal of Industrial Relations* 48(5), 593–617.
- Sayer, A. (1992). *Method in social science: A realist approach*. London: Routledge.
- Seidman, M. (2010). *İşçiler Çalışmaya Karşı: Halk Cepheleleri Döneminde Barselona ve Paris'te İşçiler* (E. Özkaya ve G. Zileli, Çev.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Sennett, R. (2005a). *Otorite* (K. Durand, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennet, R. (2009). *Zanaatkar* (M. Pekdemir, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2009b). *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (A. Onacak, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennet, R. (2012). *Beraber* (İ. Özküralpli, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sayers, S. (2009). *Marksizm ve İnsan Doğası* (Ş. Alpagut, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Scott, J. C. (1995). *Tahakküm ve Direniş Sanatları* (A. Türker, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 406-469.

- Shields, J. (1995). Deskilling Revisited: Continuity and Change in Craft Work and Apprenticeship in Late Nineteenth Century New South Wales. *Labour History*, 68, 1-29.
- Silver, B. (2009). *Emeğin Gücü: 1870'ten Günümüze İşçi Hareketleri ve Küreselleşme* (A. Önal, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Simmel, G. (2009). *Bireysellik ve Kültür* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9, 37-50.
- Spencer, D. A. (2000). Braverman and the Contribution of Labour Process Analysis to the Critique of Capitalist Production - Twenty-Five Years on. *Work Employment Society*, 14(2), 223-243.
- Spenner, K. (1983). Deciphering Prometheus: Temporal Change in the Skill Level of Work. *American Sociological Review*, 48, 824-37.
- Stanford, J. (2009). *Herkes için İktisat: Kapitalist Sömürüyü Anlama Kılavuzu* (T. Öncel, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Steiger, T. L. ve Wardell, M. (1992). The Labor Reserve and the Skill Debate. *The Sociological Quarterly*, 33(3), 413-433.
- Storey, J., Cressey, P., Morris, T., ve Wilkinson, A. (1997). Changing Employment Practices in UK Banking: Case Studies. *Personnel Review*, 26 (1-2), 24-42.
- Storey, J., Wilkinson, A., Cressey, P. ve Morris, T. (1999). Employment relations in U.K. Banking. M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (Ed.), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks* (s. 129-157), Cambridge: The MIT Press.
- Stovel, K., Savage, M. ve Bearman, P. (1996). Ascription into Achievement: Models of Career Systems at Lloyds Bank, 1890-1970. *The American Journal of Sociology*, 102(2), 358-399.
- Şenses, F. (2003). Economic Crisis as an Instigator of Distributional Conflict: The Turkish Case in 2001. Z. Öniş ve B. Rubin (Ed.). *The Turkish Economy in Crisis* (s. 92-119). London: Frank Cass.
- Swingewood, A. (2010). *Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi* (O. Akınhay, Çev.). İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Takan, M. (2000). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Taylor, B. ve Bain, P. (2005). India calling to the far away towns’ the call centre labour process and globalization”, *Work Employment & Society*, 19(2), 261-282.
- Taymaz, E. (1993). Kriz ve Teknoloji. *Toplum ve Bilim* 56, 5-41.
- Tezel, Y. S. (2002). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Thompson, P. (1989). *The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Thompson, P. (2003a). Fantasy Island: a Labour Process critique of the ‘age of surveillance. *Surveillance & Society*, 1(2), 138-151.
- Thompson, P. (2003b). Disconnected capitalism: or why employers can’t keep their side of the bargain. *Work, employment and society*, 17(2), 359–378.
- Thompson, P. (2005). Foundation and Empire: A critique of Hardt and Negri. *Capital & Class*, 86, 73-86.
- Thompson, P. ve Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4), 615-633.
- Thompson, P. ve Smith, C. (2001). Follow the Redbrick Road: Reflections in and out of the Labor Process Debate. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 30(4), 40-67.
- Thompson, P. ve Smith, C. (2009). Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work. *Sociology*, 43(5), 913–930.
- Thompson, P. ve van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: an introduction. *Work, Employment & Society*, 24(3), 1-12.
- Thompson, P., Warhurst, C., ve Callaghan, G. (2001). Ignorant Theory and Knowledgeable Workers: Interrogating the Connections between Knowledge, Skills and Services. *Journal of Management Studies*. 38(7), 923-942.
- Tinker, T. (2002). Spectres of Marx and Braverman in the Twilight of Postmodernist Labour Process Research. *Work Employment & Society*, 16(2), 251-281.
- Tonak, E. A. (2007). *Aman Piyasalar: İktisat, Küreselleşme, Medya*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

- Tonak, E. A. (2010). *Batan Piyasalar: 21. Yüzyılın İlk Buhranı*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Topak, O. (2012). *Refah Devleti ve Kapitalizm: 2000'li Yıllarda Türkiye'de Refah Devleti*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tuna, D. (2009). Bir Kadın Banka Çalışanının Kriz Günlüğü. *Amargi*, 13, 31.
- Tunaboşlu, O. (2012). *Babama Anlattığım: Bürokrasi ve Bankacılık Hikayeleri*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Türel O. (2011). *Geç Barbarlık Çağı 2: Planlama, Kurumsal Yapıda Dönüşüm ve Sanayileşme*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Türkiye Bankalar Birliği [TBB] (2008). 50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi "1958-2007". İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Türkiye Bankalar Birliği [TBB] (2012). *İstatistik Raporlar: İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Türkiye Bankalar Birliği [TBB] (2013). *Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Bilgileri Aralık 2012 Raporu*.
- Türkiye İş Bankası (1934). *Türkiye İş Bankası On Yılı 1924-1934*. Ankara: Devlet Matbaası.
- Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası [BANK-SEN] (2012). *Özelleştirme ve Güvencesizleştirme Sürecinde Ziraat Bankası A.Ş Raporu*. Ankara: BANK-SEN.
- Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası [BANK-SEN] (t. y.). Erişim: 12.8.2013, <http://www.banksen.org.tr/web/Union.aspx>
- Traverso, E. (1999). *Understanding the Nazi Genocide: Marxism after Auschwitz*. London: Pluto Press.
- Ulutaş, Ç. Ü. (2011). *Proleterleşme ve Profesyonelleşme Tartışmaları Işığında Türkiye'de Sağlık Emek Sürecinin Dönüşümü*. Ankara: NotaBene Yayınları.
- Urry, J. (1995). Örgütlü Kapitalizmin Sonu. S. Hall ve M. Jacques (Haz.) *Yeni Zamanlar: 1990'larda Politikanın Değişen Çehresi* (s. 95-104). İstanbul: Ayrıntı.
- Ülsever, C. (2005). *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi: Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Vatan Gazetesi (19 Eylül 2012). "Büyük Dönüşümü Başlattı".

- Ward, C. (1996). *Anarchy in Action*. London: Freedom Press.
- Wayne, M. (2009). *Marksizm ve Medya Araştırmaları* (B. Cezar, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society* (E. Fischhoff, H. Gerth, A. M. Henderson, F. Kolegar, C. W. Mills, T. Parsons ve diğerkleri, Çev.). Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (1999). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* (Z. Gürata, Çev.). Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Weber, M. (2004). *Sosyoloji Yazıları* (T. Parla, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Went, R. (2001) *Küreselleşme: Neoliberal İddialar Radikal Yanıtlar* (E. Dinç, Çev.). İstanbul: Yazın Yayıncılık.
- Williams, R. (2007). *Anahtar Sözcükler* (S. Kılıç, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wintour, P. (2012). Middle-class voters 'more leftwing' than the working-class. Erişim: 03. 01. 2013, The Guardian Ağ Sitesi: <http://www.theguardian.com/politics/2012/oct/26/middle-class->
- Wood, S. (1982). *The Degradation of Work? Skill, Deskilling and the Labour Process*. London: Hutchinson.
- Wood, S. (1987). The Deskilling Debate, New Technology and Work Organization. *Acta Sociologica*, 30(1), 3-24.
- World Bank (2013). *World Development Report*. Washington DC: World Bank.
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957–1002.
- Yeldan, E. (2008). *Küreselleşme, Kim İçin?* İstanbul: Yordam Kitap.
- Yeldan, E. (2009). Kriz İdaresindeki Yanlışlar. Erişim:23.11.2009, [www.bilkent.edu.tr/~yeldane/Yeldan\\_206\\_18Mar09.pdf](http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/Yeldan_206_18Mar09.pdf)
- Yeldan, E. (2012). “Ulusal İstihdam Stratejisi” Belgesi Üzerine Makro Ekonomik Bakış. A. Makal (Der.) *Ulusal İstihdam Stratejisi: Eleştirel Bir Bakış* (s. 7-12). Ankara: Türk-İş / SBF Sosyal Politika Merkezi Ortak Yayını.
- Yılmaz, G. (2006). Hizmet Emeği ve Marksist Değer Teorisi. D. Yılmaz, F. Akyüz, F. Ercan, K. R. Yılmaz, Ü. Akçay ve T. Tören (Haz.) *Kapitalizmi Anlamak*, (s. 277–331), Ankara: Dipnot.



- Yücesan-Özdemir, G. (2003). Hidden forms of resistance among Turkish workers: Hegemonic incorporation or building blocks for working class struggle? *Capital & Class*, 27, 31–59.
- Yücesan-Özdemir, G. (2009). *Emek ve Teknoloji Türkiye’de Sendikalar ve Yeni İletişim Teknolojileri*. Ankara: Tan Kitabevi Yayınları.
- Yücesan-Özdemir, G. (2010). Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma, *Çalışma ve Toplum*, 4, 35-50.
- Yücesan-Özdemir, G. ve Özdemir, A. M. (2008). *Sermayenin Adaleti: Türkiye’de Emek ve Sosyal Politika*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Zimbalist, A. (Ed.) (1979). *Case Studies on the Labor Process*. London: Monthly Review Press.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books.

## EK1. DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU YÖNERGESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

---

### Eksenler

---

#### Vasıf

- Yaptığınız işi tanımlar mısınız? Sürekli rutin işler mi görüyorsunuz yoksa birbirinden farklı işler mi?
- Eski bankacılarla kıyaslarsanız daha mı vasıflı bir iş görüyorsunuz? Eski bankacıların günümüzdekine kıyasla daha üstün vasıfları var mıydı?
- İnternet bankacılığı, telefon bankacılığı ve ATM'ler sizin çalışmanızı kolaylaştırıyor mu? Gelecekte bütün bankacılık işlerinin elektronik sistemlerle yürütülmesi mümkün mü?
- İşyerinizde görülen tüm işlerin inceliklerine sahip misiniz? Yoksa burada üzerinde yeterli bilgi veya fikir sahibi olmadığınız işleri de gördüğünüz oluyor mu?
- Burada çalışırken kazandığınız vasıflar nelerdir? Sürekli faydalanabiliyor musunuz? Yoksa kısa sürede yenilerine mi ihtiyaç duyuluyor?

---

#### Denetim

- Çalışmanız ve harcadığınız zaman ne şekilde denetleniyor? (Amir? Bilgisayar programı? İş arkadaşlarınız? Müşteriler?)
- Çalışırken gördüğünüz işlerin öncelik sırası nasıl belirleniyor? Önceliklerinizi belirlemede söz ve yetki sahibi misiniz? Zamanınızı kontrol edebiliyor musunuz?
- Amiriniz belli performansı göstermediğinizi düşündüğü zaman bireysel olarak veya diğer iş arkadaşlarınızla beraber sizi daha az kazanacağınız, daha düşük statülü bir göreve ya da başka bir şube veya şehre göndermekle, ya da işten kovmakla tehdit etti mi?

- Sizden çalıştığınız kurumun rekabetçi hedeflerini kendi hedefleriniz gibi benimsemeyi isteniyor mu? Çalıştığınız kurumda daha yüksek bir mevkide olmanız sizi bu kuruma daha fazla bağlar mı? İdeallerini benimser misiniz o zaman bu kurumun?
- Herhangi bir ekonomik kriz halinde işten ilk çıkarılanlar kimler olur?
- Neden bir bankada çalışmayı seçtiniz? (kariyer olasılığı, iş güvencesi vs). Olası diğer alternatifler nelerdi?
- İşlerin, hangi sırayla, hangi dakiklik veya titizlikle yerine getirileceği nasıl belirleniyor?
- İşyerinizde hataları veya diğer yetersizlikleri yoluna koymak, her bir işçinin performansını değerlendirmek ve işini uygun biçimde yapmayan işçileri veya grupları teşhis etmek için uygulanan prosedürler nelerdir?
- İşyerinde uygulanan ceza ve ödüller nelerdir?
- Amir veya patron işinize sık sık müdahale ediyor mu? Sadık çalışanları kayırıyor mu? Keyfi biçimde sert davranıyor, tersliyor ya da tam tersi olduğundan fazla yakınlık gösterdiği oluyor mu?
- Bilgisayarda yürüttüğünüz işlemlerden amirleriniz hemen haberdar oluyor mu? (Sadece bilgisayar işlemlerini denetleyerek, sizin çalışmanızı da denetliyorlar mı?) ?
- Terfi prosedürleri tamamen nasıl işliyor? Firmaya bağlılık, terfide etkili bir unsur mu? Bu bağlılık nasıl anlaşılıyor?

---

### **Rıza**

- Çalışırken kendinize özgü yeteneklerinizi, işe dair özel bilgilerinizi hayata geçirebiliyor musunuz?

- İşyerinizde, takım çalışması, kalite çemberi gibi teknikler uygulanıyor mu? Bu uygulamalar sizde ve iş arkadaşlarınızda ne gibi tepkiler doğuruyor? Örneğin sizi çalışmaya motive ediyor mu? Ya da bu çalışmalar sayesinde kendinizi bir bütünün parçası olarak görüyor musunuz?
- Bu uygulamaların hayata geçirilmesinde oyunun kurallarını etkileyebiliyor musunuz? Yoksa kuralları katılımcılarından habersiz, önceden belirlenmiş bir oyuna katılmak zorunda mı bırakılıyorsunuz?
- Doldurmanız gereken belli bir satış kotası var mı? Bu kotayı doldurmak için ne gibi taktiklere başvuruyorsunuz?
- İşinizde yükselme olasılığınız ne gibi koşullara bağlı?
- Yöneticiler, sınırsızca kendi önceliklerini size dayatabiliyorlar mı? Yöneticilerin kaprislerine nereye kadar boyun eğebilirsiniz?
- Yönetim, kendi önceliklerini (yeni ürünleri, satış tekniklerini vs) uygulamaya sokmak için sizin rızanızı sağlamaya çalışıyor mu? Sizi ne şekilde motive etmeye çalışıyor? Mesela sizden firmanın ayakta kalabilmesi için fedakarlıkta bulunmanız isteniyor mu? Aksi halde daralmaya gidileceği ya da yönetimin sermayeyi başka sektöre, başka ülkeye vb. kaydırabileceği söyleniyor mu?

---

## Direniş

- Çalışanların kendilerine dair özerk alanları var mı? (Sigara içme yeri, yemek ve kahve molaları için ayrılmış alanlar vb). Bu alanlar daralıyor mu? Azalıyorsa yerlerine ne konuyor?
- İşyerindeki yoğun çalışma temposu ve buna rağmen sürekli denetlemeye karşı ne gibi taktikler uyguluyorsunuz? (Bireysel taktikler: örneğin, bir bahaneyle iş gelmeme, doktora gitmek bahanesiyle işyerinden ayrılma ya da kolektif taktikler: örneğin, iş arkadaşlarınızla birlik olup rahatsız olduğunuz uygulama ve koşullara tepki gösterip düzeltilmesini isteme gibi)

- Bankanızda örgütlü bir sendika var mı? Hangisi? Ne gibi faaliyetleri var? Size ne gibi faydaları oldu? Başka bir sendika olsaydı daha fazla hak elde edebilir miydiniz?
  - Sendikanızın işveren ile ilişkisi nasıl? (Örneğin, kişisel tavizler karşılığında sendikacıların, işverene taviz verdiğini, ya da onunla anlaşmalı çalıştığını düşünüyor musunuz?)
  - Çalışma temposunu istediğiniz şekilde artırıp azaltmak için bireysel veya ekip halinde ne gibi taktikler uyguluyorsunuz?
-