

Yatay Örgütlenmelerden Bileşik Denetime: Çağdaş Örgütlerde İşgücü Denetimi

Bahadır NUROL*

Özet: Günümüzde yönetim alanına büyük ölçüde egemen olan bir yoruma göre, yoğun rekabet koşullarında hızlı ve doğru karar alma zorunluluğu duyan firmaların, yönetim anlayışlarında hiyerarşi ve disipline dayanan geleneksel stratejiyi terk ederek özerklik, inisiyatif, iletişim ve çoğulculuğu ön plana çıkararak yatay örgütlenmelere yöneldiği hususunda güçlü bir mutabakat söz konusudur. Ancak bu yorum, sistematik olarak kuşkuyla karşılanması gereken bir düşünceye kapı aralar: Bu, yönetimin “denetleme” işlevinden, piyasa koşullarının zorlamasıyla da olsa, demokratik bir uzlaşma lehine feragat ettiği düşüncesidir. Bu çalışmada, yeni yönetim modelinin işyerindeki tahakküm ilişkilerini ortadan kaldırmadığını, geleneksel dönemden miras kalan stratejileri toptan imha ederek değil, geçmişin mirasını kendi kullanımı için seçip uyarlayarak ilerlediğini öne sürülmektedir. Böylece, bir bütün olarak ele alındığında denetim stratejilerinin düzensiz, karmaşık, iç içe geçmiş niteliği ve bu stratejileri işyerindeki tahakküm ilişkilerinden bağımsız olarak ele almanın olanaksızlığı vurgulanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Denetim stratejileri, sorumlu otonomi, bürokratik denetim, teknik denetim, bileşik denetim.

From the Horizontal Organizations to the Combined Control: Labour Control in the Contemporary Organizations

Abstract: Today, according to the preeminent interpretation of the management field, there is a consensus that firms, whom need to be fast and correctly decide under the circumstances of intensified competition, leave the conventional strategy that is based on hierarchy and discipline, and they go towards horizontal organizations that give priority to autonomy, initiative, communication, and pluralism. Yet, this interpretation gives way to a notion, which must be systematically suspected: It is supposed that management renounces its “control” function, though with the compulsion of the conditions in the market, in favor of democratic compromise. This study claims that the new management model does not abolish the power relations, and it does not destroy inheritance of the

* Dr., Niğde Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

conventional period's strategies, but it chooses and adopts the inheritance of the past for its own use. Thus, it will be emphasized that it is impossible to consider the control strategies with their unordinary, complicated, intertwined features as strategies independent from the power relations in the work place.

Keywords: Control strategies, responsible autonomy, bureaucratic control, technical control, combined control.

Giriş

Günümüzde yönetim alanına büyük ölçüde egemen olan bir yoruma göre, iletişim teknolojilerinin tüm gücüyle devrede olduğu yoğun rekabet koşullarında hızlı ve doğru karar alma zorunluluğu duyan firmaların, yönetim anlayışlarında hiyerarşi ve disipline dayanan geleneksel stratejiyi¹ terk ederek özerklik, inisiyatif, iletişim ve çoğulculuğu ön plana çıkaran yatay örgütlenmelere yöneldiği hususunda güçlü bir mutabakat söz konusudur (Mattelart, 2004: 69; Sennet, 2009: 33-39; Dirlik, 2010: 335-336; de Gaulejac, 2013: 167). Bu süreçte kurumsallaşmış hiyerarşik bir güce dayalı “bürokratik denetim”, amirlerin astların başında bulunarak onları uyardıkları, kimi zaman yaptırım uyguladıkları “doğrudan denetim” ve çalışanları makinenin ritmine bağlı kılan “teknik denetim” ihtiyacının ortadan kalktığı varsayılmaktadır. Bundan böyle emek sürecinin işleyişi, bireysel sorumluluk duygusuyla öz-denetimi ön plana çıkaran çalışanlara emanet edilmiştir. Bu strateji kimilerince “sorumlu otonomi” (Friedman, 1977a, 1977b), kimilerince ise “normatif denetim” (Sturdy, Fleming ve Delbridge, 2010) olarak adlandırılmıştır. Model, Dirlik (2010: 354)'in ifadesiyle “emek ve sermaye arasındaki Yüzyıl Savaşlarını sona erdirmeyi vaat ederek”, çalışanların kendilerini firmayla özdeşleştirebildikleri, kendi iradelerine dayanarak ihtiyaç ve önceliklerini belirleyebildikleri bir tür demokratikleşmeye işaret etmektedir. Böylece işyerinin sınıfsal taleplerin yükseldiği bir çatışma alanındansa, farklı kimliklerin birbirlerini karşılıklı olarak kabullendikleri ve ortak değerlerin hayat bulduğu demokratik bir alana dönüştüğü varsayılmaktadır (Mahçupyan, 1998: 313-314).

Ancak bu yorum, sistematik olarak kuşkuyla karşılanması gereken bir düşünceye kapı aralar: Bu, geleneksel olarak planlama, işçi alımı, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme temel faaliyetlerinden oluşan (Fişek, 2012: 257) yönetim örgütlenmesinin “denetleme” işlevinden, piyasa koşullarının zorlamasıyla da olsa, demokratik bir uzlaşma lehine feragat ettiği düşüncesidir. Oysa iş sözleşmesi doğası

¹ The Oxford Popular Dictionary, strateji sözcüğünü şöyle tanımlamaktadır: Bir kampanya veya savaşın tüm işleyişinin planlanması ve yönetilmesi (Bkz. Hawker ve Hawkins, 2000). Ancak yönetim yazınında bu tanım, örgütün pragmatik önceliklerini de içerecek biçimde daha geniş kapsamlı olarak kullanılmaktadır: “Strateji kavramı, örgüte yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir” (Güney, 2007: 57).

gereği her iki taraf arasında bir zor ilişkisi olmaksızın imzalanmasına rağmen, emekgücü sözleşme süresince sermayedara ait olan bir metadır. Yönetimin görevleri belirleme, işi yönlendirme ve işçiyi denetleme hakkı yasal olarak bakidir (Harvey, 2012: 142). Öyleyse yönetimin, etkinlik ve verimlilik hedeflerine daha fazla katkı sağlayacağına inandığı herhangi bir anda bu hakkını kullanması engellenemez. Yeni modelin öngördüğü demokrasi bir anlamda, Simmel (2009: 109)'ün ifadesiyle “etkileşim halindeki iki taraftan birinin her türlü bağımsız anlamının ortadan kaldırılması” ile her an hükmünü yitirebilecek bir demokrasidir.

Yeni model, yönetimin iradi müdahale potansiyelini önemsizleştiren tutumuyla, geleneksel yönetim yazınıyla kayda değer bir varsayımı paylaşmaktadır. Her ikisi de örgütleri Thompson ve McHugh (1995: 61)'un ifadesiyle “geniş bir alana yayılan hedefleri karşılama doğrultusunda kaynakları harekete geçirme işlevi gören birbiriyle bağlantılı birimlerden oluşan sistemler” olarak ele alırlar. Bu açıdan bakınca özerklik, inisiyatif, iletişim ve çoğulculuk, örgüt içi demokrasinin asli unsurları olarak görülmez, aksine firmanın rekabet koşullarında hayatta kalması bakımından işlevsel bir rol oynayan araçsal bir konuma indirgenirler. Bu araçsallığı sistematik bir biçimde vurgulayan kuramsal yaklaşım, 1974 yılında Harry Braverman'ın *Emek ve Tekelci Sermaye* adlı çalışmasının yayımlanmasının ardından patlak veren “Emek Süreci Tartışması” üzerinde yükselmektedir. 20. yüzyılın büyük kısmı boyunca çalışmanın örgütlenmesinin Taylorist “Bilimsel Yönetim” prensipleri doğrultusunda şekillendiğini öne süren Braverman (2008 [1974])'ın ardından, tartışmanın önde gelen katılımcıları denetim olgusunun karmaşık yönlerine ve farklı boyutlarına dikkat çekmişlerdir (Friedman, 1977a, 1977b; Edwards, 1979; Burawoy, 1979, 1985).

Emek süreci tartışmasından doğan kuramsal bilgiyi esas alarak, bu çalışmada, sorumlu otonomi stratejisine yaslanan yeni yönetim modelinin işyerindeki tahakküm ilişkilerini ortadan kaldırmadığını, geleneksel dönemden miras kalan stratejileri toptan imha ederek değil, geçmişin mirasını kendi kullanımı için seçip uyarlayarak ilerlediğini öne süreceğim. Böylece, bir bütün olarak ele alındığında denetim stratejilerinin düzensiz, karmaşık, iç içe geçmiş niteliğini ve bu stratejileri işyerindeki tahakküm ilişkilerinden bağımsız olarak ele almanın olanaksızlığını göstermeye çalışacağım. Bu doğrultuda ilk olarak, işyerlerinin demokratikleştiğini vurgulayan güncel yönetim fikirlerinin yaygınlaşma gerekçelerini ve bu fikirlerin temel varsayımlarını inceleyeceğim. Bu kısmın sonunda denetim olgusunun halen sürekliliğini koruduğunu öne sürecek ve bu sürekliliğin gerekçelerini dile getirmeye çalışacağım. İkinci olarak, emek süreci kuramcılarının denetim olgusuna getirdiği özgün boyutlar ve bu kuramın güncel denetimi açıklamak konusunda araştırmacılara sağladığı olanaklar üzerinde duracağım. Üçüncü ve son olarak ise, sorumlu otonomi stratejisinin doğrudan denetim, teknik denetim ve bürokratik denetim stratejileriyle ve diğer güncel uygulamalarla eklemlendiği güncel kombinasyonlarını ele alarak çağdaş denetim olgusunu “bileşik denetim” olarak adlandırmayı önereceğim.

Çağdaş Yönetim Anlayışında Demokratikleşme Vurgusu

David Harvey (2008: 83-85), demokratikleşme vurgusunu paylaşmamakla birlikte, günümüz örgüt yapısında kayda değer değişiklikler olduğunu vurgulamaktadır. Harvey, bu değişimleri küresel dinamiklere bağlamaktadır. Dört temel dönüşüm özellikle dikkat çekicidir. Bunların ilki, finans sektöründe kontrollerin kaldırılmasıdır. Bu serbestleşme, 1970'li yılların başında kapitalist küresel ekonominin aşırı birikim krizine karşı yeniden şekillenmesine işaret eder. Bretton Woods uluslararası ticaret ve kur sistemi öncelikle ABD'de iç piyasadaki durgunluk ve enflasyon, dış piyasalarda ise büyük ölçüde Eurodolar piyasasındaki kontrolsüz büyüme yüzünden çökmüştür. Böylece Harvey serbestleşmeyi, ABD'nin kontrolü altındaki bir küresel sistemden, adem-i merkezîyetçi bir küresel sisteme geçiş olarak görür. İkinci dönüşüm, teknolojik gelişmeye bağlı olarak artan ürün bazındaki buluşlar ve düzelmelerdir. Kapitalizmin tarihi boyunca teknolojik yenilik evreleri yaşanmıştır fakat burada yeni olan şey, “teknoloji transferi veya taklidinin dünya ekonomisinin farklı bölgelerinde yayılma hızı ve oranıdır”. Üçüncü dönüşüm, medya ve iletişim sisteminde yaşanmıştır. Özellikle finansal kurumlar ve çokuluslu sermaye bu alandaki gelişmelerden “kendi uzamsal faaliyetlerini anında koordine etme” aracı olarak yararlanmıştır. Dördüncü dönüşüm ise, yine teknolojik gelişmelere bağlı olarak “metaları ve insanları bir yerden diğerine taşımanın zaman ve maliyeti”ndeki düşüştür.

George Ritzer (2011: 250-251)'e göre küresel ölçekli bu dönüşümler aynı zamanda yeni örgütsel biçimlerin de dünyaya yayılmasını sağlamıştır: “Yeni fikirler dünyanın farklı yörelerine bir kez ulaştığında, bunlardan esinlenen örgütlenme modellerinin ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir”. Ritzer, yeni yönetim fikirlerinin yaygınlaşmasında temel rol üstlenen aktörleri beş ana başlık altında sınıflandırır. Bu aktörlerden ilki, bilişim teknolojisi şirketleridir. Bu şirketler, dünyanın dört bir yanındaki örgütlenmelere yalnızca teknoloji ithal etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt yönetimine dair yeni fikirleri de taşımaktadır. İkinci aktör, yönetim danışmanlarıdır. Bunlar, dünyanın pek çok yöresinde hesaplanabilirlik ve doğrulamayı esas alan bir “mali denetim kültürü”nün doğmasında önemli rol üstlenmektedir. Üçüncüsü, hemen tüm ülkelerde sayısı hızla artan iş yönetimi yüksek lisans (MBA) programlarıdır. Dördüncüsü, son derece basit, Ritzer'in deyiimiyle “McDonald'laştırılmış” fikirlerle dolu çoksatın kitaplar kaleme alır, dünyanın pek çok yöresinde yüksek ücretler karşılığı konferanslar verirler. Bu esnada yeni yönetim uygulamalarıyla ilgili fikirleri üretir ve yayarlar. Beşinci aktör, yönetim modalarıdır. Bu modalar, etkinliklerine dair cazip anlatılar sunarlar. Bu anlatılar, teknik boyutla süslenir ve kabul görenleri bu modaları uygulamaya hevesli yönetim kurulları tarafından firmalara dayatılır.

Bu uygulamaların billurlaşmaya başladığı 1990'lı yılların ilk yarısında John Urry (1995), uygulamaların emek örgütlerinin zayıflamasıyla eşzamanlı olarak

yürürlüğe girdiğine dikkat çeken argümanlara karşılık, asıl örgütsüzleşenin kapitalizmin ta kendisi olduğunu öne sürüyordu. Urry (1995: 101)'ye göre bu gelişme firmaların demokratikleşerek, çalışanların örgüte bağlılığının artması sonucunu doğurmuştu:

“...işverenler çok daha hareketli ve yenileşmeci, işgücü ise giderek gerici bir görüntü sunuyor; işgücü modası geçmiş sanayi, teknoloji ve değer kalıplarını korumak, hatta onlara geri dönmek peşinde. İşverenler giderek ilerici, yeninin yanında, *status quo*'nun karşısında, geleneklerden uzaklaşan ve gelecek açısından modernleşme yanlısı bir tutum içinde görünüyorlar. Bir dizi gelişme, eşzamanlı olarak, işçilerin özel sektördeki firmalarıyla artan oranda özdeşleşmelerine yardımcı oluyor. Bu, giderek firma içi emek piyasasının sunduğu kariyer şanslarına, hisse sahibi bir çalışan haline gelmeye ve tekil girişim düzeyinde kolektif pazarlık yapmaya bağlanmayı yüreklendiriyor.”

Urry'nin yaklaşımı meşruiyetini “post-bürokratik” olarak nitelendirilebilecek yeni yönetim anlayışından almaktadır. Bu anlayışa göre örgüt yapılanmasının temel parametreleri büyük bir değişim içindedir. Bu değişimin öne çıkardığı ana temaları Thompson ve McHugh (1995: 167) şöyle sınıflandırmaktadır:

Tablo 1: Post-bürokratik Örgüt

Eski	Yeni
istikrar	düzensizlik/kaos
rasyonalite	karizma, değerler
planlama	kendiliğindenlik
denetim	güçlendirme
buyruk	katılım
merkezleşme	merkezsizleşme/dağılma
hiyerarşi	Ağ
resmî	gayriresmî/esnek
büyük	küçültülmüş/katmansızlaştırılmış

Denetimin Sürekliliği

Ana temaları özgürlükçü bir vurgu taşımaya rağmen, yeni yönetim anlayışının denetim olgusunu ortadan kaldırdığı söylenemez. Çünkü öncelikle, yönetim örgütlenmesi Tablo 1’de sıralanan her iki kavramsal setten hangisini tercih ederse etsin, ikisinde de ortak olan bir dizi temel varsayımla hareket etmektedir. Eski örgütlenme modelinin aşağıda Thompson ve McHugh (1995: 11-13) tarafından özetlenen temel varsayımlarının “post-bürokratik” örgütte ortadan kalkmış olduğunu düşündürecek bir neden yoktur. Bu varsayımlar şunlardır: İlk olarak, örgütler hedef peşinde koşan varlıklardır. Bu hedeflere ulaşmak örgütler ve bünyesinde barındırdığı insanların kolektif ve koordine bir faaliyet göstermesini gerektirir. İkinci olarak, kolektif bir biçimde belli bir hedefe yönelmek örgütlerin

rasyonel ve etkin bir yapılanmaya gitmesini gerektirir. Bu gereksinim, klasik yönetim kuramının ana temasıdır. Söz konusu yapılanma, örgütün etkinliğini artırmak için hesaplı bir planlamaya gidilmesini öngörür. Üçüncü olarak, düzen ve hiyerarşi örgüt içindeki farklı değer ve çıkarları ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için gereklidir. Dördüncü olarak, rasyonel etkinlik gereksiniminden dem vuran bütün yaklaşımlar bu gereksinimin karşılanmasında başrolü yöneticiye vermektedir. İşletmecilik yazını asların verimliliğini pozitif yönde etkilemek için yöneticilere yönelik tavsiyelerle doludur. Beşinci olarak, örgütün tüm boyutlarını niceliksel terimlerle ifade etme arzusu söz konusudur. Yöneticiler her alanda berrak bir sebep sonuç ilişkisine ulaşmak isterler.

Denetim olgusunun sürekliliğini düşündüren ikinci unsur, her iki modelde de emek sürecinde görülen işlerin farklı vasıf düzeylerine göre tasarlanmakta olmasıdır. Daha açık bir ifadeyle, kimi görevler kendi iş akışını özerk bir biçimde planlayıp yürütmeye imkan tanırken, kimileri bağımsız bir çalışma ortamından yoksundur. Sözelimi Ülsever (2005: 373), bağımsız çalışma bakımından bir örgütte beş farklı konumun varlığından söz eder: (1) Bağımsız çalışma ortamının var olmadığı işler; (2) İş akışı dilimlerini, yazılı ya da sözlü yönergelere uygun olarak yürütmeyi ve belirli aşamalarında kontrol amacıyla amire sunmayı gerektiren işler; (3) iş akışının bütünü yazılı ya da sözlü yönergelere uygun olarak yürütmeyi ve belirli aşamalarında kontrol amacıyla amire sunmayı gerektiren işler; (4) Karmaşık iş akışlarını kısmen planlamayı, genel kurallara uygun olarak yürütmeyi ve belirli aşamalarında kontrol amacıyla amire sunmayı gerektiren işler; ve (5) Karmaşık iş akışlarını, başından sonuna kadar genel kurallar çerçevesinde planlamayı, yürütmeyi ve kontrol etmeyi gerektiren işler.

Yönetim yazınından alınan bu örnekler, etkin ve rasyonel bir örgütte denetim olgusunun sürekliliğini vurguluyor. Fakat bu sürekliliğin yapısal ve tarihsel nedenlerini ortaya koymak için daha geniş kapsamlı ve eleştirel bir kuramsal çerçeveye ihtiyacımız var. Bu bakımdan emek süreci kuramı araştırmacılara özgün bir bakış açısı sunmaktadır.

Denetim Olgusunu Emek Süreci Kuramıyla Açıklamak

Emek süreci kuramı denetim konusuna özel önem atfeder. Bu kuram kökenlerini Braverman'ın güncelleyip yeniden tartışmaya açtığı, Karl Marx'ın kapitalist emek süreci analizinden alır. Bu analizde belirleyici olan unsur emek gücünün (emek kapasitesinin) emeğe (süreç sonunda ortaya çıkan ürüne) dönüşümüdür. Bir diğer ifadeyle, kapitalist işçiyi kiraladığı zaman onun emeğini değil, emek harcama kapasitesini almış demektir. Bundan sonra işçiden arzu ettiği verimi almak, kapitalistin sorumluluğudur. Bu nedenle kendine ait bir ceza yasası tanzim eder. Çünkü emek gücünün "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). Sermayenin emek gücüne komuta etmesi başlangıçta işçinin kendisi için değil kapitalistin hesabına çalışmasının biçimsel bir sonucu olarak görülür. Fakat çok sayıda işçinin elbirliği içinde bir arada çalıştırılmasıyla “...sermayenin emek üzerindeki komutası, bizzat emek sürecinin yürütülebilmesi için bir zorunluluğa, gerçek bir üretim koşuluna dönüşür” (Marx, 2011: 322). Bilimin gelişmesiyle işçi, teknik bakımdan emek aracının ritmine bağımlı hale gelir. Bu tabiyet işyerinde bir kışla disiplini yaratır: “... bu disiplin, eksiksiz fabrika rejimine dönüşür ve daha önce sözü 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).

Braverman: İşyerinde Taylorist Denetim

Braverman 1974 yılında Marx’ın emek süreci analizini tekrar gündeme getirdiğinde denetim olgusunu Taylorist “bilimsel yönetim” uygulamasının temel bir ilkesi olarak ele alır. Taylor’un hedefi, işçiden azami verim sağlamaktır. Bunun için, emek sürecinin denetimini işçinin iradesinden bağımsız kılması gerekmektedir. Taylor bu gerekçeyle zaman çalışmasını gündeme getirmiştir: Çalışma temel zamanlara bölünür, tüm hareketler tanımlanır ve süreleri kayıt altına alınır. Böylece verimlilik amacına hizmet etmeyen gereksiz hareketlerin önüne geçilmesi öngörülür. Braverman (2008: 76) bir müddet sonra Taylorcu zaman çalışmasının Frank B. Gilbreth’in gündeme getirdiği hareket çalışması kavramıyla daha da sistemli hale geldiğini belirtir. Böylece işyerindeki temel fiziki hareketler incelenip sınıflandırılacak ve gereksiz olanları elemek mümkün olacaktır. Braverman (2008: 192)’a göre “...insanlığın ana gövdesi emek sürecine başlı başına ‘insanlığın’ herhangi bir genel amacından çok bu süreci denetim altında tutanların amaçları adına tabi kılınmıştır”. Dolayısıyla modern iş makineleri bu amaca kusursuz bir biçimde hizmet ederler:

“Makine yönetime daha önce örgütsel ve disipliner amaçlarla yapmaya çalıştığı şeyi tam anlamıyla mekanik araçlarla yapma fırsatı sunar. Birçok makinenin merkezi kararlar uyarınca hızlandırılıp kontrol edilebilir olması ve üretim alanından uzaklaştırılıp büroya taşınan denetimin bu sayede yönetimin ellerine geçmesi olgusu, bütün bu teknik olasılıklar, yönetim açısından makinenin emek verimliliğini birkaç kez çoğaltması kadar büyük bir önem taşır” (Braverman, 2008: 194).

Braverman (2008: 204) bilim ve teknolojinin emek denetiminde kullanılmasını kapitalizmin sonsuz verimlilik arayışına bağlar: “... bilimsel-teknik devrimin başlangıcından yüzyıl ve Sanayi Devrimi’nden neredeyse iki yüzyıl sonra, kapitalizm bakımından diğer sorunların tümünü aşan ve bekasını tehdit eden bir kriz biçimine bürünen sorun hep aynı kalmıştır: *Daha fazla verimlilik?*”. Ancak

makinenin rolü adeta bağımsız bir katılımcı olarak görülmektedir: “Patron adına, onun bitmez tükenmez bir dikkat ve kesinlikle planladığı biçimde hareket ederken, insanın gözüne sanki kendi adlarına ve kendi işsel zorunlulukları yüzünden hareket ediyormuş gibi görünürler” (Braverman, 2008: 222). Bu Braverman için bir toplumsal ilişkinin “şeyleştirilmesi”, Marx’ın terime verdiği anlamla “fetişizm”dir. Nitekim kapitalizmin ilerlemesi, “yalnızca işçiyle makine arasındaki uçurumu derinleştirmiş ve işçiyi makinenin boyunduruğuna daha kesin bir biçimde” tabi kılmıştır (Braverman, 2008: 223).

Braverman’ın analizinde Taylorizm’i sermayenin biricik denetim stratejisi olarak değerlendiren yaklaşımı güçlü eleştirilerle karşılaşır. Bu eleştirilerin hareket noktası, Braverman’ın Taylorist bilimsel yönetim tekniklerinin emek denetimindeki rolünü abarttığı, önceliği kapitalist pratikten ziyade kapitalist ideolojiye verdiği saptamasıdır. Sözgelimi Littler (1978: 194) bilimsel yönetim öncesinde çalışmanın örgütlenmesinin kendine has tarihsel bağlamını kavramaksızın Taylorizm’i anlamının mümkün olmadığı kanısındadır. Braverman’ın Taylorizm anlayışı, geleneksel zanaatkarla günümüz ofis ve fabrika işçileri arasında yaptığı karşılaştırmaya dayanmaktadır. Böylece Braverman, özerk ve yaratıcı bir iş gören zanaatkarın hakimiyetindeki hayali bir eski zaman işyerini, çalışmanın değersizleştiği günümüz işyerlerinin karşısına koyarak gerçeklikten uzaklaşmakta, romantizme saplanmaktadır. Oysa geçmiş yüzyılın zanaatkarı da tıpkı günümüz çalışanları gibi sermaye tarafından kimi baskılara maruz bırakılmıştır. Zanaatkar, Taylorizm öncesinde de, vasıf, ödüller ve çalışma koşulları göz önüne alındığında, işinde mutlak bir özerkliğe sahip değildir (Littler, 1982).

Emek Süreci Tartışmasında İkinci Kuşak: Farklı Denetim Stratejileri

Emek süreci tartışmasının ikinci kuşak yazarları sermayenin denetim stratejilerinin sadece Taylorizm’le açıklanamayacak kadar çok boyutlu ve karmaşık olduğunu savunmuşlardır. Bu konuda kayda değer bir açıklama Andy Friedman’dan gelir. Friedman öncelikle Taylorist “bilimsel yönetim”in tıpkı Braverman’ın ifade ettiği gibi işçileri makinenin bir parçasıymış gibi gördüğünü, makinenin işleyişini sorunsuz kılmak için onları sürekli gözetim altında tutup, inisiyatiflerini sınırlayarak iş gördüğünü kabul eder. Bu stratejiyi “doğrudan denetim” stratejisidir. Ancak doğrudan denetimi sürekli kılmak üç nedenden dolayı mümkün değildir: (1) Doğrudan denetim yüksek bir başlangıç maliyeti gerektirdiği gibi, öngördüğü merkezi denetim eşgüdümü sağlamak için her geçen gün daha fazla sabit masraf anlamına gelir; (2) Taylorist doğrudan denetim işçileri esas olarak ekonomik çıkarları uğruna iradelerini başkalarına teslim eden ve kolayca manipüle edilebilecek araçlar olarak görür. Fakat insanlar makine değildir, emek güçlerini satabilirler fakat bu zorunlu olarak kendi akıl ve iradelerine yabancılaştıkları anlamına gelmez. Dolayısıyla böylesi bir araçsallaştırmaya direneceklerdir. Nitekim çalışanlar 20. yüzyıl boyunca tüm zaman ve hareketlerini denetim altına almak isteyen

yönetimlere karşı koymuşlardır; (3) Gelişen teknoloji, üretime sokulan her yeni makine için temel hareket ve işlemleri tanımlamayı zorlaştırmaktadır. İnisiyatif kullanamayan işçiler bu durumda sermaye için bir külfet anlamına gelebilir. Üstelik, talep miktarındaki muhtemel bir düşüş, doğrudan denetimin zorunlu kıldığı masrafları firma için dayanılmaz hale getirebilir (Friedman, 1977b; 49-51).

Doğrudan denetim stratejisi yapısal sınırlarına dayandığında, yönetim Friedman'ın "sorumlu otonomi" adını verdiği yeni bir stratejiyi devreye sokar. Bu stratejide yönetim, işinde inisiyatif kullanabilen, küçük, parçalı ve birbiriyle rekabet halinde olan ekipler tanzim eder. Böylece işçi dayanışmasını ortadan kaldırır. Yöneticiler böylece "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). Sorumlu otonomi stratejisinden yönetimin beklentisi, çalışanların "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).

Ancak Friedman bu stratejilerin her birinin kendi içinde barındırdığı katılıklar yüzünden birbirinin yerine uygulamaya sokulmasının sanıldığı kadar kolay olmadığını farkındadır: "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 bu değişiklikler, "yeniden yapılandırılan görevler için karmaşık ve zaman alıcı planlama, iletişim ve uygulama sorunlarını da beraberinde getirir" (Friedman, 1986: 99). Sorumlu otonomi stratejisinin yerine yeni baştan doğrudan denetimi hakim kılmak isteyen yönetimler ise, çalışanları vasıflarından arındırmakta büyük güçlük çekecektir: "Sorumlu otonominin üzerinde yükseldiği ideolojik yapının altını oymaksızın, yeni makineler aracılığıyla onlara doğrudan denetim teknikleri dayatmak" hiç de kolay değildir (Friedman, 1986: 99-100). Bu aşamada yönetim, işgücünü, bir yanda merkezdeki vasıflı ve iş güvencesine sahip işçiler, öte yanda çevredeki vasıfsız ve güvencesizler olmak üzere iki parçaya ayırmayı tercih eder. Böylece ekonomik durgunluk dönemlerinde, çevrede yer alan işçiler kolayca gözden çıkarılabilir ve böylece masraflar azaltılarak merkezdekilerin iş güvencesini korunur. Bu ayırmda, sorumlu otonomi merkezde yer alan işçilerin denetiminde kullanılırken, çevrede yer alanların doğrudan denetime maruz kalması muhtemeldir.

Friedman'ın doğrudan denetim ve sorumlu otonomi arasında yaptığı ayırım, ideal modellerden yola çıkmaktadır. Bu anlamda Friedman, denetimin tarihsel boyutunu gözardı etmekle eleştirilir: "Çünkü çalışmasında denetim biçimlerinin gelişme aşamalarına dair bir şema ortaya koymamıştır" (Thompson, 1989: 134). Edwards (1979) tarihsel olarak birbirini izleyen basit, bürokratik ve teknik denetim arasında yaptığı ayırımla bu eksikliği giderme yolunu seçer. Bunun için öncelikle

denetim olgusunu tanımlamaya girişir. Edwards (1979: 17)'a göre denetim, “kapitalistlerin ve/veya menajerlerin işçilerden arzuladıkları çalışma davranışını elde etme yeteneği”dir. Bir denetim sistemi üç boyut içerir: yönerge, değerlendirme ve disiplin. 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 prosedürler anlamına gelir. Disiplin ise, “işverenin işbirliğini sürdürmek ve işçiyi kapitalistin emek sürecindeki direktiflerine rıza göstermesi amacıyla onları cezalandırmak ve ödüllendirmek için kullandığı aygıttır” (Edwards, 1979: 18).

Edwards farklı denetim stratejilerinin varlığını tıpkı Friedman gibi, yönetimin işçi direnişine yeni karşılıklar bulma arzusuna bağlar. Bu stratejiler, tedbirli olmaya dayanan basit denetim, işçiyi makinenin ritmine bağlı kılan teknik denetim ve son olarak, kurumsallaşmış hiyerarşik güce dayalı bürokratik denetimdir. Basit denetim, çoğu işkolunun henüz hayli küçük olduğu on dokuzuncu yüzyılın baskın stratejisidir. Bu işyerlerinde iktidar, patronun şahsında cisimleşir. 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). Ancak 20. yüzyıla doğru sermaye merkezleşmeye başlar, firmalar büyür ve işgücü kapasiteleri artar. Bundan böyle yönetimle ilişkiler, kişisel niteliğini yitirmeye başlayacaktır. Büyük üretim birimlerinde işçiler yoğun çalışma temposu ve keyfi uygulamalara direnç gösterir. Bu direnç sistemi yapısal bir krize sürükler. Söz konusu krizi aşmak için yönetimin önünde iki farklı tercih söz konusudur: “... 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 denetim kendisini öncelikle Fordist üretim bandında gösterir: “Makine emek sürecini kendi başına yönlendirir ve çalışma temposunu belirler... İşçileri makinenin önceden belirlenmiş ritmine tabi kılarken, dış dünyada da onların yerine geçebilecek potansiyel işçilerin sayısını artırarak işverenin elini güçlendirir” (Edwards, 1979: 20). Bu strateji, “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 indirmeyi içerir” (Edwards, 1979: 112). Bu stratejinin en gelişkin biçimi mikro işlemciler vasıtasıyla yürütülen geri bildirim sistemlerine dayalı bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle ortaya çıkar. Geri bildirim sistemleri zaman içinde büyük bir yetkinlik kazanır ve ana bilgisayarla diğerleri arasındaki hiyerarşi neredeyse insanlar arasındaki hiyerarşinin yerini alır: “Tıpkı, ustabaşının belli bazı kısımları

gözetlemesi gibi, mikro işlemciler de belli bazı bilgisayarlarda yürütülen işlemlerin gidişatını denetlerler” (Edwards, 1979: 124). Ancak bütün yetkinliğine rağmen teknik denetim, kendi kendine yeten bir sistem değildir. Bir aşamadan sonra çalışanlar bu stratejiye direnç göstermeye başlar. Bu aşamada, teknik denetimin bürokratik denetimle harmanlanması gerekli olacaktır.

Bürokratik denetim kurumsallaşmış bir iktidara dayanır. Bu aşamada “... işin idaresinde, işçilerin performansını değerlendirecek prosedürlerde, firmanın yaptırımları ve sunduğu ödüllerin uygulamaya sokulmasında ‘yasanın yönetimi’ – firmanın yasının– komuta kademesindeki denetçinin yerine geçer” (Edwards, 1979: 21). Bu yasa görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri, disiplin ve terfi prosedürleri, ücretler ve sorumlulukları belirler. 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). Bu strateji, üç davranış tipinin ödüllendirilmesini öngörür: Kural odaklı davranmak; tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik; işletmenin hedef ve değerlerini içselleştirmek (Edwards, 1979: 149). En düşük düzeydeki işlerde kural odaklı davranış esastır. Hiyerarşide yükseldikçe tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik önem kazanır. Üst kademe işler içinse firmanın hedef ve değerlerini içselleştirmek esastır. Böylece bürokratik denetim çalışanlar arasında bir karakter hiyerarşisi oluşturma işlevi de üstlenir (Edwards, 1979: 151). Ancak bürokratik denetimin çelişkisi öncelikle azalan verimlilik göstergeleriyle açığa çıkar. Bunun nedeni sistemin çalışanlar arasında yarattığı “işlerine dair derin bir hoşnutsuzluk, doyumсузлук, küskünlük, hayal kırıklığı ve can sıkıntısı”dır (Edwards, 1979: 154). Bu aşamadan sonra çalışanlar firmanın hedeflerine uyum sağlamayı reddeder ve kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelirler. Bu stratejinin ikinci çelişkisi, ekonomik kriz dönemlerinde firmanın iş ve ücret güvencesi nedeniyle işçi sayısı ve ücretleri istediği gibi esnetmekte zorlanmasıyla ortaya çıkar.

Edwards bu aşamada yukarıda sözünü ettiğimiz her üç stratejiyi destekleyen bir diğer mekanizmadan söz eder. Bu mekanizma işgücü piyasasıdır. Böylece Edwards, analiz çerçevesini işyeriyle sınırlamaktan kurtularak, denetim olgusunun siyasal iktisatla bağımlı kurar. Bu piyasalar “işçi sınıfını katmanlarına ayırmanın başlıca aracıdır çünkü işçiler çeşitli iş kollarına bu piyasalar aracılığıyla dağıtılırlar” (Edwards, 1979: 164). Bu piyasalardan ilki, işçi sınıfının en alt tabakasını kapsayan ikincil işgücü piyasasıdır. Bu piyasada işçiler, iş ve sendikal güvenceden yoksundur. Birincil piyasadaki 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). Bu tabaka kendi içinde iki kısma ayrılır: bağımlı ve bağımsız birincil piyasalar. Bağımlı birincil piyasadaki işler için gereken eğitim düzeyi hayli sınırlı olmakla birlikte bunlar rutin ve makinenin hızına bağlıdır. Bu tür işlerde çalışan

kimselerin emek süreci üzerindeki denetiminden söz edilse bile, bu denetim hayli sınırlıdır. Birincil piyasadaki işler uzman bir eğitimle elde edilen özgün vasıflara ihtiyaç duyar: "... 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). Sonuç olarak, işyerindeki denetim stratejileri kendisini işgücü piyasasında da hissettirir. İkincil işgücü piyasası, basit denetim tekniğiyle örgütlenen işyerlerini çağırır. Bağımlı birincil piyasa, bürokratik denetime denk düşerken, bağımsız birincil piyasa teknik denetime karşılık gelir (Edwards, 1979: 178). Edwards'ın analizi denetim olgusunu tarihsel bir bağlama oturtmasıyla ve farklı stratejilerinin keşiştiği durumlara işaret etmesiyle önemli bir yeniliği temsil etse de, denetim boyutuna öznel unsur, insan ögesini dahil etmediği için eleştiriye uğrar (Thompson, 1989: 150).

Nitekim denetim tartışmalarına öznel boyutu veya kendi deyişimiyle rızanın varlığını katan kişi Burawoy (1979, 1985) olur. Burawoy'a göre kapitalist denetimi anlamak, "neredeyse tanımı icabı, çalışmanın 'öznel' unsurlarına değinmeksizin mümkün değildir" (Burawoy, 1985: 24). Esas yapılması gereken, "işçilerin kendileri için inşa edilen daha 'modern', daha 'bilimsel', daha insanlıktan çıkarıcı emek hapishanelerini nasıl ve niçin kabullendiklerini" ortaya çıkarmaktır (Burawoy, 1985: 25). Bu kabullenişin ardında kapitalist denetim olgusunun ideolojik boyutu yatar. Bu boyut, gündelik pratikler içinde şekillenir ve anlam kazanır. Burawoy (1985: 47) işçi direnişinin denetim stratejilerini başarısızlığa uğratma potansiyelini açıkça kabullenir. Dolayısıyla yönetimin iradi müdahaleleriyle uygulamaya soktuğu stratejilerin başarı şansı sınırlıdır. Bu durumda çalışanların rızası önem kazanır: "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 katılımdır" (Burawoy, 1985: 27). Çalışanlar belli bir tercih hakkını kullanıyor olduğu sürece, belli sınırları aşmamak koşuluyla, denetime rıza gösterebilir.

Burawoy, emek sürecinde rızayı doğuran süreci açıklamak için oyun metaforunu kullanır. Çünkü oyun, işçilerde belli bir verimlilik düzeyinde çalışmanın kendi tercihleri olduğu algısını yaratır. "Bir oyuna dahil olmak, 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). Nitekim oyun, "zorunluluğun özgürlük olarak sunulduğu bir ideolojik mekanizma işlevi" görür (Burawoy, 1985: 38). Oyun sayesinde çalışanlar kapitalist denetimin baskısını mümkün olduğunca düşük bir düzeye indirmeye çabalarlar.

Burawoy (1979: 92-93) oyun metaforunu dört işlevsel boyutta çözümler: (1) Oyunlar, bireysel rasyonalite ile kapitalist rasyonalite arasındaki bağı temsil eder. Oyuncular her zaman istedikleri sonuca ulaşmak mümkün olmasa da, oyunun sonucunu etkilemek taktikler geliştirir, 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). (2) Tercihle bulunma faaliyeti, oyunun kurallarına rıza göstermeyi gerektirir. “Oyunun kuralları konusunda kolektif biçimde karar alamayız aksine oyunu oynamaya mecbur bırakılırız ve ondan sonradır ki oyunun kurallarını savunmaya başlarız” (Burawoy, 1979: 93). (3) Oyun sonunda elde edilmesi muhtemel kazançlar sınırlıdır ve demokratik bir müzakere konusu edilmezler. (4) Oyundan çıkar sağlama ya da ihtiyaçlarını tatmin etme ihtimali koşullara rıza göstermeyi gerektirir.

Yönetim verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğu müddetçe oyunları görmezden gelir. Yönetimin alt kademeleri, en azından alt düzeyde oynanan oyunlarda, yalnızca oyunun organize edilmesine katılmakla kalmayıp, oyunun kurallarının uygulanmasına da destek verir (Burawoy, 1979: 80). Ancak oyun yönetimle çalışanlar arasındaki bir uyumun sonucu değildir. Uyum yaratan oyunun kendisidir. Oyunun üretimi aksatacak bir şekle bürünmesi halinde, “yönetim devreye girer ve oyunu tartışmasız bir şekilde yasadışı ilan eder [...] İşçiler, oyunun kendilerine sunduğu görelî tatminle alakadar olurken, denetçilerden kısım amirlerine kadar olan kesim, işbirliğini ve artık değer üretimini güvence altına almakla ilgilidir” (Burawoy, 1985: 38-39) Oyunun yönetim bakımından işlevi, oyunu doğuran üretim ilişkilerinin anlaşılmasını zorlaştırmasıdır.

Burawoy tıpkı Friedman ve Edwards gibi işgücü piyasalarının rolünü analizine dahil eder. İşgücü piyasaları, işyerinde oyundan doğan rekabetçi bireyselliği toplumsal anlamda besleyen mekanizmadır. İşyerinde belli bir pozisyona gelmek için girişilen mücadelenin işçileri ayrıştırıp yalnızlaştırması gibi, piyasalar da belli bir işe girmek için rekabet halinde olan işçileri birbirine yabancılaştırır. Sonuçta elde edilecek ödül ister bir işe girmek, isterse işyeri hiyerarşisinde yükselmek olsun, bu ödül için verilen mücadele artık değerın temellükünü gizler ve güvence altına alır. Bu esnada çalışanlar ilk olarak, işgücü piyasasında kendilerine telkin edilen “özgür ve eşit koşullarda işlediği varsayılan” rekabetçi kapitalizmi içselleştirir. İkinci olarak ise, işyerinde işçiler ve yönetim arasındaki gerilim azalırken, çalışanlar iş arkadaşlarını esas rakipleri olarak görmeye başlar.

Burawoy analizinin bir sonraki safhasında farklı denetim sistemlerini analiz eder. Ona göre üç farklı denetim sistemi üç farklı fabrika rejiminde somutlaşmaktadır: Piyasa despotizmi, hegemonik rejim ve hegemonik despotizm. Piyasa despotizmi, Marx'ın *Kapital*'de çözümlediği fabrika rejimidir. Marx'a göre, piyasadaki anarşizm, fabrikada despotik bir rejime yol açmaktadır. Bu rejimde yaşamını sürdürmek için diğer geçim olanaklarından mahrum bırakılmış emekçi, işgücü piyasasında yer kapmak ve kapitalist için çalışmakla açlıktan ölmek arasında seçim yapmak durumundadır. Dolayısıyla kapitalistin her türlü kapisine boyun eğmek zorunda kalır (Burawoy, 1985: 123-124). “Baskının rızaya üstün geldiği, kapitalizmin erken dönemlerini simgeleyen *despotik rejimler* yerini rızanın üstün olduğu *hegemonik rejimlere*” bırakır (Burawoy, 1985: 126). Bu rejimde, devletin

sunduğu sosyal güvenceler, işverenin her türlü kaprisine boyun eğme zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Aynı zamanda iş yasaları performanstan bağımsız, belli bir ücret miktarını garanti etmektedir. 1980'li yıllarla birlikte sosyal devlet modelinin güçten düşmesiyle yükselişe geçen rejim hegemonik despotizmdir. Bu rejimde sermayenin kazandığı olağanüstü ulusal ve uluslararası hareketlilik imkanı, işçilerin elini zayıflatmıştır. Bu rejimde sermaye için önemli olan artık “firmanın bir yıldan ötekine sağladığı başarı değil, başka bir yörede elde edebileceği kar oranıdır” (Burawoy, 1985: 150). Böylece çalışanlara işten atılmalarının yönetimin bir tasarrufundan ziyade yapısal bir gereklilik olarak sunmak mümkün olmuştur. Burawoy (1985: 150)'un ifadesiyle “İşten kovulma korkusu yerini, sermayenin başka bölgeye kaçışı, fabrikanın kapanması, işletmenin devri ve yatırımın sonlandırılması korkularına bırakmıştır”. Bundan böyle çalışanlar, firmanın hayatta kalabilmesi için sürekli yeni fedakarlıklarda bulunmak zorundadır. Bu fedakarlığın boyutları “Sendikaların yetkisini kısmak ve sendika faaliyetlerine katılan işçileri kovmak için gösterilen güçlü çabalar”la daha da genişler (Burawoy, 1985: 151).

Burawoy, Braverman'ın ekonomik determinizminden uzak durma çabasına rağmen, bu kez teorisinin temellerini borçlu olduğu Althusserci Marksizm'in² yapısalci determinizmine saplanmakla eleştirilir (Gartman, 1983: 659). Bu eleştirilerin başında Burawoy'un sınıf mücadelesini gözardı etmesi gelir (Gartman, 1983: 663-664). Öte yandan Burawoy'un rıza faktörü üzerindeki ısrarıyla, yönetimin iradi müdahalelerini küçümsediği öne sürülecektir. Nitekim Clawson ve Fantasia (1983: 675), Burawoy'un “...hem kapitalist denetimin sürekliliği bakımından zorunlu olan harici baskıların derecesini hem de bu denetimin sınırları ve problematik karakterini” ihmal ettiğini iddia ederler.

Sonuç olarak emek süreci kuramı, denetim olgusunu tarih ve toplumsallık dışı bir açıdan ele alan anaakım yönetim yazınına hayli güçlü bir alternatif sunmaktadır. Anaakım yazında yöneticiler, yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini etkinlik ve verimliliği artırma gayretiyle uygulamaya sokan objektif unsurlar, çalışanlar ise bu uygulamalara hızla kendini adapte etmeye çalışması gereken figüranlar olarak ele alınmaktadır. Oysa emek süreci kuramı, işyerindeki idari ve teknik düzenlemelerin müzakereye dayalı bir sürecin sonunda varılan konsensüse dayandığı varsayımına şüpheyle yaklaşmayı savunur. Bu kuram Greenbaum (1996:

² “Louis Althusser ve diğerlerince geliştirilen yapısalci Marksizm, toplumu özel yeniden üretim yasalarınca 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 yasalarınca 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 olmaksansa, yapının işleyişi ve gelişmesinin nesnelere olarak...”(Gartman, 1983: 659-660)

229)'un deyişiiyle “Sadece çalışırken yapılan işlerin veya yürütölen faaliyetlerin kompleks bir analizi için gerekli olan işbölümüne dair konuları içermekle kalmaz, aynı zamanda insanların içinde çalıştığı koşulları kuşatan toplumsal ilişkileri de kapsar”. Böylece günümüz işyerlerinde denetimi yüksek motivasyonlu işçilerin özdenetiminden ibaret gören yaklaşımların bilinçli olarak gözardı ettiği boyutları ele alma imkanı doğmaktadır. Kısaca ifade edersek, emek süreci kuramında Friedman'ın “sorumlu otonomi” stratejisiyle ortaya koyduğu özdenetim olgusu, denetimin sadece bir boyutudur. Bu stratejilerin hiçbiri kendi kendine yeten bütünlüklü sistemlere işaret etmez. Kimi zaman basit denetimin rafine unsurları teknik denetim, kimi zamansa bürokratik denetim bir arada iş görür. Edwards (1979: 132) bu hususu şöyle ifade eder: “Yeni bir denetim biçimi zorunlu olarak geçmiş pratiklerden kesin bir kopuşu gerektirmez. Aksine, yeni prosedürler parça parça uygulamaya sokulurlar ve genellikle de büyük bir planın parçası olmaksansa, pratik sorunlara getirilmiş yanıt niteliği taşırlar” (Edwards, 1979: 132). Dolayısıyla bu çalışmanın üçüncü ve son kısmında söz konusu kombinasyonları ele alarak, yatay örgütlenmeleri ön plana çıkaran firmalarda bunların iç içe yaşadığını göstermeye çalışacak ve güncel denetim olgusunu “bileşik denetim” olarak adlandırmayı önereceğim.

Bileşik Denetim

Denetim stratejilerinin bileşik niteliğini vurgulamak için, günümüzün “ağ” imgesi üzerine kurulu, demokratik bir nitelik sergilediği ve çalışanların öz-denetimine dayandığı varsayılan örgüt yapısı üzerinde durmak istiyorum. Kabul etmek gerekir ki, buradaki demokratikleşme vurgusu temelsiz değildir ve geleneksel örgüt modeliyle karşılaştırıldığında, hiyerarşik katmanlarından kurtulmuş bir firmanın önemli bir hamle yaptığını öne sürmek pekala mümkündür. Çünkü geleneksel bir firma ilk olarak, askeri ve bürokratik örgütlenme modelinden ilham alır ve Max Weber (1978: 1156)'e göre, “örgütsel disiplin tamamen rasyonel temeldedir. Uygun ölçüm metotlarının yardımıyla, bireysel işçinin optimum yararlılığı herhangi bir maddi üretim aracı gibi hesaplanır”. Bu model ideal olarak altı temel unsurun bir araya gelmesiyle hayat bulur: (1) Uzmanlaşma; (2) Hiyerarşik Yapı; (3) Kurallar ve düzenlemeler; (4) Teknik yetenek; (5) Gayrişahsi İlişkiler ve (6) Resmi, yazılı iletişim (Weber, 1978: 289-292). Yeni örgüt yapısı bu anlamda özerklik, inisiyatif, etkinlik, iletişim ve hareketliliği ön plana çıkarmasıyla hiyerarşik ve disipline dayalı modelden ayrılır (de Gaulejac, 2013: 167). Yeni küresel üretim biçimleri ve piyasada sayısı giderek artan rakiplerin doğurduğu rekabetten kaynaklanan aciliyetler karşısında yeni yönetim uygulamalarının doğması kaçınılmazdır. Bu süreçte doğan yeni örgüt modelinin aciliyetlerini ve öngörölen denetim stratejisini (Dirlik, 2010: 336) şöyle dile getirir:

“Yeni şirket, bir yandan, sürekli değişen koşullara uygun bir hız kazanmayı başarmalıdır, bu da sürekli değişime karşı duran yapısal ve bürokratik

engellerin yok edilmesini gerektirir. ‘Yapısızlaşmış’... bir örgüt, “kaos”la, merkezi bir hiyerarşiyle denetlenen bir örgüte oranla daha iyi başa çıkar. Öte yandan, böylesine değişkenlik gösteren koşullar altında şirketin bir bütün olarak hareket etmesi her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Bütünlüğün en iyi bürokratik denetim yoluyla sağlanacağına dayalı eski varsayımlar, verimlilik adına yok edilmelidir artık; yeni eğilim, ‘işçiler’e daha fazla inisiyatif vermek ve onlara örgütte söz sahibi olduklarını hissettirmek böylelikle de onların gönüllü olarak itaat etmesini sağlamaktır”.

İkinci olarak bu model bürokratik usulleri olduğu kadar, Braverman’ın yegane denetim stratejisi olarak kavramsallaştırdığı Taylorist denetimi de itibarsızlaştırmıştır. Gorz (2001: 47)’un sözleriyle ifade edersek, “Taylorizm için özyönetim, tüm başkaldırı ve düzensizlik tehlikelerinin kaynağı olarak mücadele edilmesi gereken bir şeyken,” yeni modelde, “işçilerin kendi kendilerine örgütlenmesi (auto-organisation), beceriklilikleri ve yaratıcılıkları, geliştirilmesi ve kullanılması gereken” bir kaynaktır.

Günümüz modeli ilk bakışta açıkça, Friedman’ın yukarıda sözünü ettiğimiz “sorumlu otonomi” stratejisine denk düşer; çalışanlar inisiyatif kullanmaya özendirilir, küçük gruplar halinde iş görürler, statü, otorite ve sorumluluk sahibidirler. Böylece firmanın hedeflerini içselleştirerek yöneticilerle ideolojik bir işbirliği içine girmeye teşvik edilirler. Oysa Friedman aynı zamanda bu modelin tahakküm ilişkilerini ortadan kaldırmayıp, gizemleştirdiğini öne sürmekteydi. Daha yakın tarihli bir çalışmada Sturdy, Fleming ve Delbridge (2010: 116) bu stratejiyi “normatif denetim” olarak adlandırırken Friedman’ın öngörüsünü doğrularlar: “Normatif denetim işçileri dolaysız zora dayanan geleneksel yöntemlerle değil, ortak kültür ve bu kültürün ‘paylaşılan çıkarlar’ ideolojisine özel bir referansla, ortak inançlar, normlar ve değerlerin aşılması yoluyla” tahakküm altına almaktadır.

Bu saptamalar işyerlerinin gitgide demokratikleştiği ön kabulünü çürütmekle birlikte, doğrudan ve bürokratik denetim stratejilerinin son derece yoğunlaştırılmış bir öz-denetim lehine bertaraf edildiğini düşündürmektedir (Thompson, 2003: 138). Üstelik yönetim yazınında bu bakış açısı, kendisini “Eleştirel Yönetim Çalışmaları” olarak adlandıran ve Foucault (1991, 2006, 2007)’nin tahakkümün söylemsel boyutlarını incelediği çalışmalarından ilham alan yaklaşımın da temel vurgusudur. Bu yaklaşıma göre denetim, esasen yönetim tarafından belirlenen söylemlere dayanır. Çalışanlar bu söylemleri içselleştirir ve kendi kendisini denetleyen nesnelere dönüşür: “Özyönetim bu çalışmalarda kendi kendine dayatılan haşin bir disipline dönüşür, yönetim normlardan sapanları teşhis etmek ve cezalandırmak için takım içindeki çevre baskısından faydalanır” (Thompson ve Ackroyd, 1995: 623-624). Ancak Eleştirel Yönetim Çalışmaları’nın anaakım yönetim yazınındaki “demokratik işyerleri” vurgusunu güçlü bir yapıbozumuna tabi tutmakla birlikte, denetimin sadece bir boyutunu mercek altına aldığı söylenebilir. Bu yönüyle tıpkı denetim olgusunu Taylorizm’le sınırlayan Braverman’a benzer biçimde, kendisini sırf Foucault’nun “disiplin” nosyonuyla sınırlamaktadır.

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). Dolayısıyla, anaakım yazında mutlak bir demokratikleşme olarak selamlanan yatay örgüt yapılanmasının mutlak bir tahakkümle sonuçlandığını öne sürmek, çalışma ilişkilerinin tarihsel ve toplumsal boyutlarını gözardı etmek anlamına gelebilir.

Nitekim sorumlu otonomi ya da normatif denetim olarak adlandırılan strateji, güncel denetim uygulamalarının sadece bir boyutuna ışık tutar. Bu aşamada, farklı denetim stratejilerinin kendi içinde bütünlük barındıran düşünce sistemlerinden ziyade, pratik gereksinimlere cevap niteliği taşıdığını vurgulamak gerekir. Bu stratejiler süreksizdir ve pragmatik önceliklerin zorlamasıyla her an kesintiye uğramaları mümkündür. Yoğun rekabet koşullarında sorumlu otonomi stratejisi kimi zaman geleneksel stratejilerle iç içe geçer ve bu aşamalara özgü ilişkiler yaratırlar. Daha açık bir ifadeyle, günümüzde geleneksel denetim stratejilerinin tamamen ortadan kalkmayıp, pratikte farklı kombinezonlar halinde ve bileşik bir biçimde yürürlükte olduğunu düşündürecek gerekçeler söz konusudur.

Sorumlu Otonomi-Doğrudan Denetim Birlikteliği

Bileşik denetim kendisini ilk olarak, sorumlu otonominin basit ya da doğrudan denetimle iç içe geçmesiyle gösterir. Üstelik bunun gerekçesi, ironik bir biçimde, katmansızlaşan örgüt yapısıdır. Günümüz yönetim aygıtı Richard Sennett (2005: 189)'in deyişiyle bir CD-çaların merkez işlemcisine benzemektedir. Bu, "üzerine diskin üzerindeki materyalleri okumak için koni şeklinde ışık gönderen bir lazer birimidir". Disk üzerinde yer alan herhangi bir şarkının farklı versiyonlarını çalabilir, şarkıların sırasını istediği gibi ayarlayabilir. Bu durumda ara kademelere duyulan ihtiyaç gündemden düşer: "Kararları alan, görevleri dağıtan, sonuçları değerlendiren çok az sayıdaki yönetici iş yürütür; disk üzerindeki unsurlar çabucak düzenlenebilir ve yeniden programlanabilir". Böylece en iyi işleyen şirketi "zirve yönetimi ile işçiyi birbirlerine yakınlaştıran" (Dirlik, 2010: 336) şirket olarak tanımlamak mümkün olur. Ancak bu yakınlaşma hiç de emek sürecindeki işleyişin demokratik karar mekanizmalarıyla düzenleneceği anlamına gelmez.

Üst düzey idari kararlar geçmişte orta kademelerde yer alan yöneticilerden edinilen bilgi ve onların kanaatlerine bağımlıydı. Günümüzde bilgi işlem teknolojileri üst yönetimi bu bağımlılıktan kurtarmıştır. Ancak yönetim zincirindeki ara kademeler ortadan kalkınca en üstteki kesimin yönetim gücü son derece artmıştır: "Modern teknoloji burada hayati bir rol oynar, her yere yayılmış bilgisayarlar sayesinde, şirketin tepesindeki liderler günlük, hatta saatlik olarak taburlarının nasıl çalıştığını, piyasa hareketlerini ölçebilir" (Sennet, 2005: 189). Böylece merkezileşen otorite Prechel (2002: 62)'in de vurguladığı gibi, en alttaki geniş kesimin olduğu kadar orta kademe yöneticilerin de özerkliğini aşındırır. Öte yandan yoğun rekabet koşullarında acil karar alma zorunluluğu demokratik işleyişi

sekteye uğrattır. Oysa Sennet (2005: 189)'in de belirttiği gibi “Gerçek demokrasi daima yavaştır, ihtiyatlı ve açılmayıcıdır”.

Günümüzde pek çok işyerinde mesleki unvanlar son derece çeşitlenmiştir. Firmayla özdeşim ve müşteri ilişkilerinde inisiyatif kullanmak teşvik edilmekte, çalışanların geliri müşteri sayısı ile doğru orantılı olarak yükselmektedir. Açık ki, bu uygulama sorumlu otonomi stratejisinin parlak bir örneğidir. Üstelik çalışanların aldığı kararları yorumlayarak üst yönetime kendi prizmasından yansıtan ara kademelerin sayısı azaldığı için, sorumlulukları doğrudan üst yönetime karşıdır. Ancak bunun karşılığında hatalı işlemlerin sorumluluğunu üstlenecek, çalışmalarına birinci elden tanıklık edebilecek ve en üsttekilerle aralarına bir set çekerek onları koruyabilecek ara kademeler ortadan kalktığı için üst yönetime karşı savunmasızdırlar. Dolayısıyla üst yönetim tıpkı George Orwell'in ünlü distopyası 1984'te olduğu gibi, çalışanlara istediği her an dolaysız olarak müdahale edebilmektedir.

Ara kademelerin ortaya kalkmasıyla patronun şahsında cisimleşen otorite böylece, işyeri sahibinin çalışanlar üzerinde doğrudan ve şahsi bir denetimi keyfi biçimde uyguladığı, emek süreci kuramcılarının deyişle “basit” ya da “doğrudan” denetimi yeniden üretmiş ya da daha doğru bir ifadeyle, sorumlu otonomi doğrudan denetim ile iç içe geçmişti. Böylece yatay örgütlenme, geleneksel bürokratik piramide kıyasla çok daha bütüncül bir kurum üretiyordu.

Bürokratik Denetim Varlığını Korurken

Bileşik denetim kendisini ikinci olarak, bürokratik modelin aşınmasının sonuçlarına dair bütün bu anlatılanlardan sonra şaşırtıcı olsa da, bürokratik dönemden kalan tortuların sorumlu otonomi-doğrudan denetim bileşkesine eklenmesiyle gösterir. Bunun nedeni, küreselleşmiş rekabetin ardışık denetim stratejilerinin birbirinin yerini aldığı doğrusal bir akışa imkan tanımayıp, ortaya çıkan yeni fırsatlarını bir an önce değerlendirmek isteyen firmaların ara aşamaları atlayarak sıçramalarla ilerlemek zorunda kalmasıdır. Böylece sorumlu otonomi modelinde geleneksel stratejiler pek çok bakımdan deforme olsalar da, farklı biçimler altında yeni uygulamalarla iç içe yaşamaya devam ederler.

Yeni firma modeli yukarıdaki satırlarda açıklandığı üzere, hiyerarşik yapıyı deforme etmiş ve ara kademeleri ortadan kaldırmıştır. Bununla birlikte Weber'in ideal modelinde bürokratik örgütünde “hiyerarşik yapı”nın yanı sıra belirtilen öğelerden “uzmanlaşma”, çok yönlü işçilere duyulan, gerektiğinde çok farklı birimlerde istihdam edilmeye hazır çalışanlara verilen önemle etkisini yitirmiştir. “Resmi, yazılı iletişim”, çevrimiçi sosyal ağların uygulamaya girmesiyle bilgi akışının önünde bir engel olarak görülerek yürürlükten kaldırılır ya da en aza indirgenirken, “Gayrişahsi İlişkiler”, takım çalışması uygulamalarıyla şahsi bir niteliğe bürünmüştür. Ancak Weber'in “kurallar ve düzenlemeler” ile “teknik yetenek” olarak adlandırdığı öğeler yeni biçimler altında olsa da halen işbaşındadır. Bununla birlikte yönetim, planlama, işçi alımı, yönlendirme ve eşgüdüm konularında

inisiyatifi elden bırakmamıştır.

Fuller ve Smith (1991: 3) bilgi işlem teknolojilerinin dünya ölçeğinde henüz günümüzdeki etkinliğine ulaşmadığı 1991 gibi erken bir tarihte basit ve bürokratik denetim stratejilerinin verimlilik ve etkinlik karşısı yaftasıyla öyle kolayca bir tarafa bırakılmadığından söz etmekteydi. İşgücü piyasalarının uluslararası ölçekte kuralsızlaştırılmasıyla firma içinde iş gören iç işgücü piyasalarının da bu kuralsızlıktan nasibini aldığı açıktır. Üstelik günümüzde firmanın iç işleyişinin önündeki kısıtlamalar kaldırılırken, düzenlemelerin en aza inerek rekabetin canlandırılması esastır. Ancak bu süreçte firma yasaları ve yönetmeliklerin iç işleyişi etkin ve verimli kılmak için, her yeni gelişen duruma uygun olarak sürekli yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Böylece şirket politikasının dikte ettiği kurallar, görev dağılımı, riayet edilecek davranış biçimleri, disiplin yönetmelikleri, ücretler, sorumluluklar ve terfi prosedürleri eskiye kıyasla büyük ölçüde çeşitlenmiştir, sayıca çoğalmıştır. Sonuç, bürokratik denetimin kendisini birimler ölçeğinde yeniden üretmesidir. Nitekim firmaların insan kaynakları birimleri bu süreçte her durumda işlevsel olması kaygısıyla son derece kapsamlı kural, görev, yönetmelik ve sorumluluk göstergeleri düzenlemektedir. Sorumlu otonomi stratejisi gereği, çalışanların bu göstergeleri kendi başlarına ve hatta kimi zaman işten arata kalan özgür zamanlarına da yayılacak şekilde takip etme yükümlülüğü söz konusudur. Dolayısıyla geleneksel modelde işten çıkınca geride kalan bürokrasi ve yönetmelikler bu kez onları evlerine dek izleyebilmektedir.

Günümüzde bürokratik denetimin varlığını koruduğun düşündüren bir diğer husus, yine firmaların sürekli değişen ticari öncelikleriyle alakalıdır. Bu kez, bu önceliklere bağlı olarak çalışanlar arasında yapay hiyerarşiler yaratılması söz konusudur. Sözgelimi bir teknolojik yenilenme döneminde teknik birimler ön plana çıkarken, bir ticari atılım döneminde dış ilişkiler, personel masraflarını kısma konusu gündeme geldiğindeyse insan kaynakları birimleri ön plana çıkabilmektedir. Böylece sorumlu otonomi stratejisinde etkisini yitirdiği varsayılan hiyerarşik yapılar yeniden gündeme gelmekte ve firmanın önceliklerine bağlı olarak her geçen gün yeniden yapılanmaktadır. Bu yapılanmanın sonucu, herhangi bir dönemde ön plana çıkan birimin diğerlerinin öncelik ve çalışma tarzlarına müdahale edecek kadar büyük bir güç kazanmasıdır. Bu durumda öne çıkan birimlerde çalışan kimselerin operasyonel sorumluluklarının diğer çalışanlar tarafından üstlenilmesi beklenmekte, aynı vasıf düzeyinde, hatta aynı unvana sahip olan kişiler diğerlerine talimat verebilmektedir. Çünkü firmaya para kazandıran onlardır ve onların emek zamanı ötekilere kıyasla çok daha önemlidir.

Bileşik Denetimin Bir unsuru Olarak Teknik Denetim

Bileşik denetim kendisini üçüncü olarak, Edwards (1979)'ın teknik denetim adını verdiği stratejiyi bünyesine dahil eder. Yeni teknolojilerin işyerlerine yoğun bir biçimde nüfuz etmeye başladığı 1980'li yıllara doğru, bu teknolojilerin emek sürecini demokratikleştireceği yönünde son derece güçlü bir kanaat söz konusuydu.

Bir diğer ifadeyle yeni teknolojiler, özerklik, inisiyatif, iletişim ve çoğulculuğu öne çıkaracağı varsayılan yatay örgütlenmelerin en önemli kolaylaştırıcısı olarak görülmekteydi. Teknoloji, işin zenginleştirilmesi pratiklerine, farklı görevler arasında rotasyona, sınırları net bir biçimde belirlenmemiş görevlerin yerine getirilmesine imkan tanıyor ve bu durum geleneksel denetim stratejilerinin bertaraf edilmesi açısından büyük bir potansiyel vaat ediyordu. (Rasmussen ve Jackson, 1999: 110). Özellikle yeni iletişim teknolojileri bu süreçte Yücesan-Özdemir (2009: 34)'in ifadesiyle;

“...sahip olduğu “hız”, “erişebilirlik”, ve “ucuzluk” gibi özelliklerle toplumsal yaşamın kurucu unsurlarında önemli dönüşümler yaratma potansiyeline sahiptir. Yeni iletişim teknolojileri, karşılıklı etkileşim (tek yönlü işleyen geleneksel kitle iletişim araçlarına göre kullanıcılar ve enformasyon arasındaki karşılıklık), kitlesizleştirme (*demassification*- büyük bir kitle yerine her bireyle özel enformasyon paylaşımına gidebilmek) ve eşzamansızlık (*asynchronism*- bir iletişim sisteminde kontrolün iletişim kaynağından alıcıya doğru kayması) özellikleriyle, toplumsal dönüşümü ele alan çalışmalarda başat bir kavram olarak yerini almıştır”.

Ancak bu teknolojiler işyerinde çoğu zaman diğer stratejilerle bir arada iş gören son derece güçlü bir denetim mekanizması işlevine de sahiptir (Greenbaum, 1997; Bradley, vd., 2002; Meiksins, 2003). Sorumlu otonomi uygulanan işyerlerinde teknik denetim kendisini mikro işlemciler aracılığıyla iş gören geri bildirim sistemlerine dayalı bilgisayar teknolojisiyle gösterir. Mikro işlemciler, bir işyerindeki bilgisayarlarda yürütülen tüm işlemleri ana bilgisayara aktararak, yönetimin emek sürecinin her bir anından haberdar olmasını sağlar. Ana bilgisayarda toplanan kayıtlar denetçilerce incelenmekte ve ara kademeler ortadan kalktığı için, bir hiyerarşi silsilesiyle oyalanmaksızın doğrudan merkezi yönetime rapor edilmektedir (Greenbaum, 1997: 85). Nitekim günümüzde firmalar teknolojidен аğırlıklı olarak “emeği kontrol etme ve emeğin yerini alma aracı olarak” istifade etmekte ve böylece teknolojinin işyerini demokratikleştirme olasılığını engellemektedir (Meiksins, 2003: 184).

Günümüz işyerlerinde teknik denetimin en önemli unsuru başlıca emek aracı olan bilgisayardır. Bu bakımdan emek aracının denetimi dolaysız olarak çalışanları da denetim altına alma amacı güder. Bilgisayarın denetimi iki yoldan meşru kılınır: (1) Bilgisayarların iş harici kullanımının önüne geçmek; (2) Bilgisayarla yürütülen işlemlerin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlamak. Böylece ilk olarak çalışanların bilgisayarlarını kişisel haberleşme veya sohbet aracı olarak kullanmasının önüne geçilmesi amaçlanır. Bunu sosyal medyada zaman geçirmesinin, kendi hesabına ticari işlemler yürütmesinin ve siyasi faaliyetlerde bulunmasının engellenmesi takip eder. Bunun için pek çok firma iç haberleşmeleri için kendi e-posta sistemlerini devreye sokmuştur. Kimi zaman da popüler sosyal paylaşım siteleri yasaklanır. İkinci olarak, bilgisayarda yürütülen tüm işlemler kayıt

altına alınır. Her bir işlem için standart bir süre belirlenir ve bu süreyi aşan işlemler öncelikle incelenir. Bununla birlikte çalışanların mola ve kişisel telefon görüşmeleri için standart süreler belirlenir. Bu süreler aşıldığı takdirde çalışan uyarılır ve ücretinden belirli bir miktarda kesinti yapılması gündeme gelir. Çünkü işveren, Marx'ın yukarıda alıntılanan ifadesinde belirttiği gibi, “Emek gücünü belli bir zaman süresi için satın almıştır... Soyulmak istemez”.

Teknik denetimin etkin olduğu bir diğer alan, işyerlerinin mekansal tasarımıyla açığa çıkar. Çalışma mekanı Baldry, Bain ve Taylor (1998:164)'un deyişiyle, öyle bir düzenlenir ki örgüt içindeki hiyerarşik ilişkileri adeta kendi başına üretir ve yeniden üretimine katkıda bulunur. Sözgelimi hiyerarşide ne kadar üstlerdeyseniz, size ayrılan çalışma alanı o kadar büyük olacaktır. Bununla birlikte bu alan tüm çalışanlara açık olmayacaktır ve üzerinde mutlak denetim size ait olacaktır.

Teknik denetimin ilk bakışta kendi içinde bütünlüklü bir sistem olduğu ve diğer stratejilerden bağımsız olarak ele alınması gerektiği düşünülebilir. Ancak bu strateji kendi içinde barındırdığı bir çelişki aracılığıyla bileşik denetime dahil olur. Bu çelişki, emek sürecinin insani boyutundan doğar. Zira emek sürecini teknolojiden istifade ederek tüm yönleriyle ölçülebilir kılarak denetleme çabası, hala insanların yorumuna muhtaçtır. Baldry, Bain ve Taylor (1998:174) bu çelişkiyi şöyle ifade eder: “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”. Bu açıdan bakınca, teknik denetimin insanlar tarafından yürütülen denetim stratejilerini ortadan kaldıramadığı ortaya çıkmaktadır. Denetim hala bileşik niteliğiyle devam etmektedir çünkü “yönetimin denetim fonksiyonları, teknik ihtiyaçlar içinde açıkça belirlenmesine rağmen, donanım ve yazılımlarca zapt edilememiştir” (Greenbaum, 1998: 126).

Bileşik Denetimin Yeni Boyutları: Takım Çalışması ve Müşteri İlişkileri

Bileşik denetim kendisini dördüncü ve beşinci boyutları, ironik bir biçimde, sorumlu otonomi stratejisi uygulayan işyerlerinde demokratikleşmeye hizmet edeceği varsayılan iki toplumsal ilişki biçiminden doğar: Takım çalışması ve müşteri ilişkileri. Kendisini en net biçimde kalite çemberi uygulamalarıyla gösteren takım çalışması, başlangıçta işyerlerinin demokratlaşmasının en kayda değer taşıyıcısı olarak görülmüştür. Sözgelimi Paksoy (2007: 582) kalite çemberlerinin katılımcı yönetimin en parlak örneği olduğu kanısındadır: “Burada tüm üyelerin fikirleri göz önüne alınmakta ve sorunlara en iyi çözümün bulunmasına çalışılmaktadır”. Takım çalışmasında yöneticiler, çalışanlara gördükleri iş üzerine düşüncelerini, sonuçları tartmalarını, iş hakkında görüş alışverişinde bulunmalarını, kısacası firmanın aktif örgütleyicileri olmalarını telkin eder. Ancak onlardan aynı zamanda Gorz (2001: 59)'un ifadesiyle “özerkliklerinin önceden tanımlanmış sınırların dışına

çıkmasını, önceden belirlenmiş erekliklerinin hizmetiyle sınırlandırılmasını” talep ederler. Sözelimi kalite çemberlerinde Őu gibi konular ele alınamaz: Ücret ve maaşlar, yan ödemeler, disiplin ve politikalar, eleman alma, Şikayetler, kişisel sorunlar, satış ve pazarlama politikası ve sendikal sorunlar (Paksoy, 2007: 581). Bu sınır, takım çalışmasından doğan demokrasinin de sınırır. İktidar hala yönetimin elindedir fakat bir farkla: “örgüt mantığına uygun içselleştirilmiş ilkeler ve prosedürler, yönetsel iktidarla birlikte emirlerin ve yasakların yerine geçmiştir” (de Gaulejac, 2013: 84).

Katmanlarından kurtulmuş bir işyerinde takım çalışması çalışanlara belli bir özerklik vaat eder ancak bu özerkliğin çerçevesi hem piyasadaki rekabetten hem de örgüt yönetiminden gelen baskılarla çizilmiştir. Firmanın verimlik artışı, önce piyasadaki rakiplerin verimlilik düzeyiyle, ardından farklı takımların bu verimliliğe katkısı kıyaslanarak değerlendirilmektedir. Böylece başarı önce firma yönetiminin ardından takım şefinin ve en son takımların hanesine yazılmaktadır. Bununla birlikte firmaların kendi içinde belli bir özerklik tanıdıkları takımlar, takım şefinin ve üyelerin birbirine uyguladığı doğrudan denetimden muaf değildir. Daima daha büyük hedefleri ve daha yüksek performansları hedefleyen takım üyeleri birbirlerine yoğunlaştırılmış bir denetim uygular. Zira olası bir aksaklık tüm takımın hesabına yazılacaktır. Baldry, Bain ve Taylor (1998:175) bu denetimi “Takım Taylorizmi” olarak adlandırır. Çünkü firmanın hedef baskısı takım üyelerinin bireysel üretimlerini kavramsal içerikten yoksun kılar. Doğrudan denetime eşlik eden teknik denetimin de devreye girmesiyle, çalışma düşük ölçekli üretim yapan bir geçmiş zaman fabrikasına benzer.

Takım çalışması uygulayan işyerlerinde verimlilik ve etkinlik tüm takımın sorumluluğunda olmasına karşın, yönetim her tür sorumluluğundan sıyrılmıştır. de Gaulejac (2013: 120) bu işleyişi şöyle dile getirir: “Yöneticiler asla uyguladıkları kararlardan ‘sorumlu’ değildir. İşten çıkarmalar, tartışılması mümkün olmayan kriterlerden hareketle üst düzey makamların belirlediği stratejik yönelimlerin bir sonucu olan kaçınılmaz talihsizlikler olarak sunulur”. Bu süreçte iradi kararlar işletmeci bir yaklaşımla uygulanır ve bir rasyonellik maskesi altına gizlenir. İş yaşamında belirsizlik ve keyfiyeti ortadan kaldıracığı vaadiyle uygulamaya konan performans değerlendirmeleri yönetimin tarafsızlığı algısını doğurur ve besler. Buna rağmen hedeflerin belirlenmesi esnasında çalışanlar söz ve karar hakkına sahip değilken, hedefin gerçekleşmemesi durumunda sorumluluğu üstlenmek zorunda kalırlar.

Müşteri ilişkileri firmalarda bileşik denetimin en özgün ve tartışmalı boyutlarından birini oluşturur. Tüm denetim stratejileri belli bir maliyet gerektirmesine rağmen, çalışanların müşteriler aracılığıyla denetlenmesi en ucuz, zahmetsiz fakat etkili bir denetim yöntemidir. Pek çok çağdaş firma müşteri ilişkilerine verdiği önemle sektörde ön plana çıkmaya çabalamaktadır. Ancak karşılıklı etkileşime dayanan bu ilişki pek çok belirsizlik üretir (McCammon ve Griffin, 2000: 279). Bu belirsizlikleri en aza indirmek için işverenler müşterileri

aktif bir biçimde çalışanların denetiminde rol oynamaya davet ederler. Bu amaçla isteklerinin tam anlamıyla, tam zamanında ya da gönülsüz bir biçimde karşılandığını düşünen müşterilerin şikayet ve önerilerini iletcekleri mekanizmaların kurulmasına özel bir önem atfedilir. Müşterilere kimi zaman doğrudan yöneticilerle muhatap olmanın yolu açılırken, şikayet ve taleplerin iletileceği kutucuklar işyerlerinde kolayca görülebilen yerlere asılır, yerine getirilen işlemlere dair düzenlenen makbuzların üzerine telefon numaraları özellikle not edilir ve bilgi işlem teknolojilerinin bu amaçla kullanılabilceği kendilerine sürekli olarak hatırlatılır. Ancak müşteriler aracılığıyla uygulanan denetim son derece keyfi biçimlere bürünebilir. Örneğin 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). Bu durumda kendilerine tanınan özgürlük alanı müşterilerin iradi müdahaleleriyle sınırlanan çalışanlar onlarla demokratik bir müzakere yürütme imkanını yitirirler. İdari katmanlarından sıyrılmış bir işyerinde, müşterileri şikayetleri ile aralarında duvar olacak, onları koruyacak, anlaşmazlıkları çözümlenecek yöneticilerin sayısı. Yukarıda sıralanan yollarla iletilen şikayetler bu durumda doğrudan çalışanın kişisel dosyasına işlenir ve zamanı gelince aleyhlerine kullanılır.

Sonuç

Bu çalışmanın ilk kısmında ortaya koymaya çalıştığım gibi, günümüz örgüt yapısında kayda değer değişiklikler olduğu muhakkaktır. Teknolojik gelişmeler, sermaye hareketlerinin kazandığı büyük akışkanlık ve genelleşen rekabetten doğan hızlı ve doğru karar alma ihtiyacı karşısında firmalar ara katmanlarından kurtulma yolunu seçmiştir. Bu süreçte örgüt yapısında rasyonalite, denetim, buyruk, merkezileşme, hiyerarşi ve resmiyet gibi temaların yerine kendiliğindenlik, güçlendirme, katılım, merkezsizleşme, ağ ve esneklik gibi temalar ön plana çıkmıştır. Bu ön kabul sayesinde işyerlerinde emek gücünün denetimini artık aşmış bir çağa, sanayi toplumu çağına devretmek mümkün olmuştur. Yönetim ve çalışanların ortak üretkenlik ve verimlilik hedefinde uzlaşarak elbirliğiyle hareket ettikleri varsayılan bu süreçte yönetimin denetim işlevi, basitçe üretim çıktılarını gözleyerek hataları tespit etmeye indirgenmiştir. Sorumluluk hissiyle hareket eden yüksek vasıflı çalışanların, firmanın hedeflerini içselleştirerek denetim sorumluluğunun yükünü yönetimden devraldıkları ileri sürülmektedir. Ancak bu yaklaşım yönetimin ve anaakım yönetim yazınının öngördüğü ideal bir modelden yola çıkmaktadır. Dolayısıyla yönetimlerin denetim işlevini çalışanların bireysel sorumluluk alanına havale ederek işyerlerinde bir tür demokratlaşmaya yol açtığını öne sürmek mümkün değildir.

Günümüzde tarihsel sürecin farklı evrelerinde uygulanan geleneksel denetim stratejileri yukarıda sözü edilen yaklaşımın popüler kıldığı “sorumlu

otonomi” stratejisiyle özgün bir kombinasyon içine girmiştir. Bir bütün olarak ele alındığında denetim stratejileri düzensiz, karmaşık ve iç içe geçmiş bir nitelik sergilemektedir. Bir diğer ifadeyle, günümüz modeli geleneksel dönemden miras kalan doğrudan denetim ve bürokratik denetim gibi stratejileri toptan imha ederek değil, geçmişin mirasını kendi kullanımı için seçip uyarlayarak ilerlemektedir. Nitekim bu çalışmada denetimin çok boyutlu niteliğini vurgulamak için “bileşik denetim” kavramı uygun görülmüştür.

Bu çalışmada bileşik denetimin beş özgün boyutu ele alınmıştır. Bunlardan ilki, sorumlu otonominin emek süreci kuramcılarınca en arkaik denetim stratejisi olarak adlandırılan basit ya da doğrudan denetimle iç içe geçmesidir. İdari katmanlarından sıyrılan firmalarda, ileri teknolojinin de yardımıyla geleneksel işyerlerinin mutlak irade sahibi tek adam modeli yeniden hayat bulmuştur. İkinci olarak, bürokratik denetim döneminden arta kalan unsurlar farklı biçimlerde de olsa varlıklarını korumaktadır. Piyasalardaki kesintisiz akışa hızla ve nokta atışıyla yanıt verme kaygısı firmaları kurallar, görev dağılımları, sorumluluklar ve benzeri prosedürleri sürekli yeniden yapılandırmaya itmektedir. Bu faaliyet bürokrasiyi firmaların en küçük birimlerinde dahi yeniden üretmekte, hatta çalışanların çalışma dışı zamanlarını bu yeni kuralların öğrenmeye vakfetmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte firmaların değişen ticari öncelikleri, firma içinde sürekli olarak yeni hiyerarşiler üretmektedir. Söz konusu öncelikleri karşılama konusunda ön plana çıkan birim diğer birimlere karşı kayıtsız kalabilmekte, onların önceliklerini gözardı edebilmektedir. Üçüncü olarak, üretim sürecinde tarafsız bir emek aracı olarak görülen, özerklik, inisiyatif ve çoğulculuğun yaygınlaşmasında önemli rol oynayacağı varsayılan teknolojiye, mikro işlemciler aracılığıyla iş gören geri bildirim sistemlerine dayanarak emek gücünün denetiminde önemli bir rol yüklenmiştir. Dördüncü olarak, takım çalışması çalışanların firmanın aktif örgütleyicileri olacağı vaadiyle uygulanmaya konmasına rağmen, ele alınacak konular yönetimce belirlenmiş, ötesinde takım üyelerinin birbirlerini denetleyerek yönetimin bu işlevini gönüllü olarak üstlenmeleri sonucunu doğurmuştur. Takım çalışması aynı zamanda tüm sorunluluğu takımlar temelinde iş gören çalışanlara yüklerken, yönetim kendi iradi tasarruflarındaki sorumluluğundan sıyrılmıştır. Beşinci olarak, müşteriler bileşik denetimin en masrafsız ve zahmetsiz yolu olarak devreye sokulmuştur. Ara kademelerinden sıyrılmış firmalarda çalışmalarına birinci elden tanıklık edebilecek amirlerin yokluğunda müşteri talep ve şikayetleri çalışanların değerlendirilmesinde ön plana çıkmıştır. Bu talep ve şikayetlerin hangi nesnel kriterlere dayandığı son derece belirsiz olmasına rağmen, yeri geldiğinde yönetim tarafından çalışanların karşısına objektif bir unsur olarak çıkarılmaktadır.

Sonuç olarak, yatay örgütlenme temelinde idari katmanlarından sıyrılarak demokratik bir uzlaşma zemininde hareket ettiği varsayılan işyerleri öngören yaklaşımın siyasi ön kabullerden yola çıktığını söylemek mümkündür. Daha açık bir ifadeyle, bu aşamada çalışanlar açısından kayda değer olan husus, kendiliğindenlik, güçlendirme, katılım, merkezsizleşme, ağ ve esneklik gibi kavramların pratikte ne

şekilde iş gördüğüdür. Korkut Boratav (2010: 26)'ın da belirttiği gibi toplumsal tartışmalarda kullanılan kavramları masum görmek mümkün değildir: “Bu tartışmalarda belli bir terimler grubuna kendimizi bağlamak, daha sonra izlenecek güzergahı da belirler ve bu ilk seçim çok dikkat harcanarak yapılmazsa, yaşadığımız dünyaya ilişkin kavrayışımız bozulur ve araştırma gündemimiz sapkınlaşabilir”.

KAYNAKÇA

- Baldry, C., Bain, P., ve Taylor, P. (1998) ‘*Bright satanic offices’: intensification, control and team taylorism*’, P. Thompson ve C. Warhurst (der.) **Workplaces of the Future** içinde, London: Macmillan, 163-183.
- Boratav, K. (2010) **Kapitalizm, Emperyalizm ve Türkiye**, İstanbul: Yordam Kitap.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C. ve Williams, S. (2002) **Myths at Work**, Cambridge: Polity Press.
- Braverman, H. (2008) **Emek ve Tekelci Sermaye** (çev. Ç. Çıdamlı), İstanbul: Kalkedon Yayınları. (1974).
- 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.
- 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.
- de Gaulejac, V. (2013) **İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum: İşletme İdeolojisi, Yönetmelik İktidar ve Toplumsal Taciz** (çev. Ö. Erberk), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Dirlik, A. (2010) **Postkolonyal Aura: Küresel Kapitalizm Çağında Üçüncü Dünya Eleştirisi** (çev. G. Doğduaslan), İstanbul. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Edwards, R. (1979) **Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century**, New York: Basic Books.
- Fişek, K. (2012) **Yönetim**, Ankara: Kilit Yayınları.
- Foucault, M. (1991) **Hapishanenin Doğuşu** (çev. M. A. Kılıçbay), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Foucault, M. (2006) **Deliliğin Tarihi** (çev. M. A. Kılıçbay), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Foucault, M. (2007) **Cinselliğin Tarihi** (çev. H. U. Tanrıöver), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- 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.
- Fuller, L. and 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.

- Gorz, A. (2001) **Yaşadığımız Sefalet: Kurtuluş Çareleri** (çev. N. Tural), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Greenbaum, J. (1996) “Back to Labor: Returning to Labor Process Discussions in the Study of Work”, M. S. Ackerman (der.). **CSCW '96 Computer-Supported Cooperative Work 96: 16-20 Kasım 1996- Boston: Proceedings** içinde, New York. ACM, 229-237.
- Greenbaum, J. (1997) “Spread Over Time and Place: Redivided labor and the role of technical infrastructure”, M. Wardell, P. Meiksins ve T. Steiger (der.) **Rethinking the Labor Process** içinde, Albany: Suny Press, 79-92.
- Greenbaum, J. (1998) “The Times They are A’Changing: Dividing and Recombining Labour Through Computer Systems”, P. Thompson ve C. Warhurst (der.) **Workplaces of the Future** içinde, London: Macmillan, 124-141.
- Güney, S. (2007) “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, S. Güney (der.). **Yönetim ve Organizasyon** içinde, Ankara: Nobel Yayın, 25-58.
- Harvey, D. (2008) **Umut Mekanları** (çev. Z. Gambetti), İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2012) **Marx’ın Kapital’i İçin Kılavuz** (çev. B. O. Doğan), İstanbul: Metis Yayınları.
- Hawker, S. ve Hawkins, J. M. (2000) **The Oxford Popular Dictionary** (4. bs.). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Mahçupyan, E. (1998) **Türkiye’de Merkeziyetçi Zihniyet, Devlet ve Din**, İstanbul: Yol Yayınları.
- Marx, K. (2011) **Kapital I** (çev. N. Satlıgan ve M. Selik), İstanbul: Yordam Kitap.
- Mattelart, A. (2004) **Bilgi Toplumunun Tarihi** (çev. H. Yücel), İstanbul: İletişim.
- McCammon, H. J. ve Griffin, L. J. (2000) “Workers and Their Customers and Clients”, **Work and Occupations**, 27(3), 278-293.
- 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** (çev. E. Baltacı, N. S. Çıngır ve Ö. Yalçın) içinde, Ankara: Epos Yayınları, 177–192.
- Paksoy, M. (2007) “Toplam Kalite Yönetimi”, S. Güney (der.) **Yönetim ve Organizasyon** içinde, Ankara: Nobel Yayın, 567-592.
- Prechel, H. (2002) “The Labor Process and the Transformation of Corporate Control in the Global Economy”, B. Berberoglu (der.). **Labor and Capital in the Age of Globalization: The Labor Process and the Changing Nature of Work in the Global Economy** içinde, New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 51-68.

- Rasmussen, E. ve Jackson, A. (1999) “Employment relations in the New Zealand Banking Industry”, M. Regini, J. Kitay ve M. Baethge (der.), **From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks** içinde, Cambridge: The MIT Press, 95-127.
- Ritzer, G. (2011) **Küresel Dünya** (çev. M. Pekdemir), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2005) **Saygı** (çev. Ü. Bardak), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2009) **Yeni Kapitalizmin Kültürü** (çev. A. Onacak), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Simmel, G. (2009) **Bireysellik ve Kültür** (çev. T. Birkan), İstanbul: Metis Yayınları.
- Sturdy, A., Fleming, P. ve Delbridge R. (2010) “Normative Control and Beyond Contemporary Capitalism”, P. Thompson ve C. Smith (der.). **Working Life: Renewing Labour Process Analysis** içinde, New York: Palgrave Macmillan, 113-135.
- Thompson, P. (1989) **The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process**, Basingstoke: Macmillan Press.
- Thompson, P. (2003) “Fantasy Island: a Labour Process critique of the ‘age of surveillance’”, **Surveillance & Society**, 1(2), 138-151.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (1995) **Work Organisations: A Critical Introduction**, London: Macmillan.
- 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.
- Urry, J. (1995) “Örgütlü Kapitalizmin Sonu”, S. Hall ve M. Jacques (der.) **Yeni Zamanlar: 1990’larda Politikanın Değişen Çehresi** içinde, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 95-104.
- Ülserver, C. (2005) **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi: Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Weber, M. (1978) **Economy and Society** (çev. E. Fischhoff, H. Gerth, A. M. Henderson, F. Kolegar, C. W. Mills, T. Parsons ve diğerleri), Berkeley: University of California Press.
- Yücesan-Özdemir, G. (2009) **Emek ve Teknoloji Türkiye’de Sendikalar ve Yeni İletişim Teknolojileri**, Ankara: Tan Kitabevi Yayınları.