İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum

Vincent de Gaulejac



Fransızca'dan Çeviren: Özge Erbek

AYRINTI

1946 yılında Croissy-sur-Seine'de doğan Fransız sosyolog Jacques VII-Diderot Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi'nde sosyoloji profesörüdür. Olay ve olgulara toplumsal ve psikolojik açıdan yaklaşan Fransız klinik sosyolojisinin önde gelen temsilcilerinden biridir ve bu alanda çok sayıda eser vermiştir. Yayımlanmış kitapları şunlardır: *La névrose de classe; L'histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale; La lutte des places; Le Coût de l'excellence; La gourmandise du tapir; L'emprise de l'organisation; Les jeunes de la rue;L'assistance; publique pour les assistantes maternelles; L'ingénierie sociale; Femme au singulier ou parentalité solitaire; Les sources de la honte; Le sexe du pouvoir; Sociologie clinique; L'aventure psychosociologique; Récit de vie et histoire sociale.*

Ayrıntı: 720
İnceleme Dizisi: 249

İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum
İşletme İdeolojisi, Yönetsel İktidar ve Toplumsal Taciz
Vincent de Gaulejac

Kitabın Özgün Adı
La Société Malade de la Gestion

Fransızca'dan Çeviren
Özge Erbek

Yayına Hazırlayan
Mutlucan Şahan

Düzelti
Mücella Üvet

© Editions du Sevil, 2005 et 2009

Bu kitabın Türkçe yayım hakları
Ayrıntı Yayınları'na aittir.

Kapak Fotoğrafı
STR/AFP/Getty Images Turkey

Kapak Düzeni
Gökçe Alper

Dizgi
Hediye Gümen

Baskı
Kayhan Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. C Blok No.:244 Topkapı/İstanbul
Tel.: (0212) 612 31 85
Sertifika No.: 12156

Birinci Basım: İstanbul, *2013*
Baskı Adedi *2000*

ISBN 978-975-539-751-1
Sertifika No.: 10704

AYRINTI YAYINLARI
Hobyar Mah. Cemal Nadir Sok. No.: 3 Cağaloğlu – İstanbul
Tel.: (0212) 512 15 00 Faks: (0212) 512 15 11
www.ayrintiyayinlari.com.tr & info@ayrintiyayinlari.com.tr

Vincent de Gaulejac

İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum

İşletme İdeolojisi, Yönetsel İktidar ve Toplumsal Taciz

AYRINTI

ÇOKKÜLTÜRLÜ YURTTAŞLIK/*W. Kymlicka* ▪ KARŞIDEVRİM VE İSYAN/*H. Marcuse* ▪ KUSURSUZ CİNAYET/*J. Baudrillard* ▪ TOPLUMUN McDONALDLAŞTIRILMASI/*G. Ritzer* ▪ KUSURSUZ NİHİLİST/*K.A. Pearson* ▪ HOŞGÖRÜ ÜZERİNE/*M. Walzer* ▪ 21. YÜZYIL ANARŞİZMİ/*Der.: J. Purkis & J. Bowen* ▪ MARX'IN ÖZGÜRLÜK ETİĞİ/*G. G. Brenkert* ▪ MEDYA VE GAZETECİLİKTE ETİK SORUNLAR/*Der.: A. Belsey & R. Chadwick* ▪ HAYATIN DEĞERİ/*J. Harris* ▪ POSTMODERNİZMİN YANILSAMALARI/*T. Eagleton* ▪ DÜNYAYI DEĞİŞTİRMEK ÜZERİNE/*M. Löwy* ▪ ÖKÜZÜN A'SI/*B. Sanders* ▪ TAHAYYÜL GÜCÜNÜ YENİDEN DÜŞÜNMEK/*Der.: G. Robinson & J. Rundell* ▪ TUTKULU SOSYOLOJİ/*A. Game & A. Metcalfe* ▪ EDEPSİZLİK, ANARŞİ VE GERÇEKLİK/*G. Sartwell* ▪ KENTSİZ KENTLEŞME/*M. Bookchin* ▪ YÖNTEME KARŞI/*P. Feyerabend* ▪ HAKİKAT OYUNLARI/*J. Forrester* ▪ TOPLUMLAR NASIL ANIMSAR?/*P. Connerton* ▪ ÖLME HAKKI/*S. İnceoğlu* ▪ ANARŞİZMİN BUGÜNÜ/*Der.: Hans-Jurgen Degen* ▪ MELANKOLİ KADINDIR/*D. Binkert* ▪ SİYAH 'AN'LAR I-II/*J. Baudrillard* ▪ MODERNİZM, EVRENSELLİK VE BİREY/*Ş. Benhabib* ▪ KÜLTÜREL EMPERYALİZM/*J. Tomlinson* ▪ GÖZÜN VİCDANI/*R. Sennett* ▪ KÜRESELLEŞME/*Z. Bauman* ▪ ETİĞE GİRİŞ/*A. Pieper* ▪ DUYGUÖTESİ TOPLUM/*S. Mestrovic* ▪ EDEBİYAT OLARAK HAYAT/*A. Nehamas* ▪ İMAJ/*K. Robins* ▪ MEKÂNLARI TÜKETMEK/*J. Urry* ▪ YAŞAMA SANATI/*G. Sartwell* ▪ ARZU ÇAĞI/*J. Kovel* ▪ KOLONYALİZM POSTKOLONYALİZM/*A. Loomba* ▪ KREŞTEKİ YABANİ/*A. Phillips* ▪ ZAMAN UZERİNE/*N. Elias* ▪ TARİHİN YAPISÖKÜMÜ/*A. Munslow* ▪ FREUD SAVAŞLARI/*J. Forrester* ▪ ÖTEYE ADIM/*M. Blanchot* ▪ POSTYAPISALCI ANARŞİZMİN SİYASET FELSEFESİ/*T. May* ▪ ATEİZM/*R. Le Poidevin* ▪ AŞK İLİŞKİLERİ/*O.F. Kernberg* ▪ POSTMODERNLİK VE HOŞNUTSUZLUKLARI/*Z. Bauman* ▪ ÖLÜMLÜLÜK, ÖLÜMSÜZLÜK VE DİĞER HAYAT STRATEJİLERİ/*Z. Bauman* ▪ TOPLUM VE BİLİNÇDIŞI/*K. Teledakis* ▪ BÜYÜSÜ BOZULMUŞ DÜNYAYI BÜYÜLEMEK/*G. Ritzer* ▪ KAHKAHANIN ZAFERİ/*B. Sanders* ▪ EDEBİYATIN YARATILIŞI/*F. Dupont* ▪ PARÇALANMIŞ HAYAT/*Z. Bauman* ▪ KÜLTÜREL BELLEK/*J. Assmann* ▪ MARKSİZM VE DİL FELSEFESİ/*V. N. Voloşinov* ▪ MARX'IN HAYALETLERİ/*J. Derrida* ▪ ERDEM PEŞİNDE/*A. MacIntyre* ▪ DEVLETİN YENİDEN ÜRETİMİ/*J. Stevens* ▪ ÇAĞDAŞ SOSYAL BİLİMLER FELSEFESİ/*B. Fay* ▪ KARNAVALDAN ROMANA/*M. Bakhtin* ▪ PİYASA/*J. O'Neill* ▪ ANNE: MELEK Mİ, YOSMA MI?/*E.V. Welldon* ▪ KUTSAL İNSAN/*G. Agamben* ▪ BİLİNÇALTINDA DEVLET/*R. Lennard* ▪ YAŞADIĞIMIZ SEFALET/*A. Gorz* ▪ YAŞAMA SANATI FELSEFESİ/*A. Nehamas* ▪ KORKU KÜLTÜRÜ/*F. Furedi* ▪ EĞİTİMDE ETİK/*P. Haynes* ▪ DUYGUSAL YAŞANTI/*D. Lupton* ▪ ELEŞTİREL TEORİ/*R. Geuss* ▪ AKTİVİSTİN EL KİTABI/*R. Shaw* ▪ KARAKTER AŞINMASI/*R. Sennett* ▪ MODERNLİK VE MÜPHEMLİK/*Z. Bauman* ▪ NIETZSCHE: BİR AHLAK KARŞITININ ETİĞİ/*P. Berkowitz* ▪ KÜLTÜR, KİMLİK VE SİYASET/*Nafiz Tok* ▪ AYDINLANMIŞ ANARŞİ/*M. Kaufmann* ▪ MODA VE GÜNDEMLERİ/*D. Crane* ▪ BİLİM ETİĞİ/*D. Resnik* ▪ CEHENNEMİN TARİHİ/*A.K. Turner* ▪ ÖZGÜRLÜKLE KALKINMA/*A. Sen* ▪ KÜRESELLEŞME VE KÜLTÜR/*J. Tomlinson* ▪ SİYASAL İKTİSADIN ABC'Sİ/*R. Hahnel* ▪ ERKEN ÇÖKEN KARANLIK/*K.R. Jamison* ▪ MARX VE MAHDUMLARI/*J. Derrida* ▪ ADALET TUTKUSU/*R.C. Solomon* ▪ HACKER ETİĞİ/*P. Himanen* ▪ KÜLTÜR YORUMLARI/*Terry Eagleton* ▪ HAYVAN ÖZGÜRLEŞMESİ/*P. Singer* ▪ MODERNLİĞİN SOSYOLOJİSİ/*P. Wagner* ▪ DOĞRUYU SÖYLEMEK/*M. Foucault* ▪ SAYGI/*R. Sennett* ▪ KURBANSAL SUNU/*M. Baßanan* ▪ FOUCAULT'NUN ÖZGÜRLÜK SERÜVENİ/*J.W. Bernauer* ▪ DELEUZE & GUATTARI/*P. Goodchild* ▪ İKTİDARIN PSİŞİK YAŞAMI/*J. Butler* ▪ ÇİKOLATANIN GERÇEK TARİHİ/*S.D. Coe & M.D. Coe* ▪ DEVRİMİN ZAMANI/*A. Negri* ▪ GEZEGENGESEI ÜTOPYA TARİHİ/*A. Mattelart* ▪ GÖÇ, KÜLTÜR, KİMLİK/*I. Chambers* ▪ ATEŞ VE SÖZ/*G.M. Ramirez* ▪ MİLLETLER VE MİLLİYETÇİLİK/*E.J. Hobsbawm* ▪ HOMO LUDENS/*J. Huizinga* ▪ MODERN DÜŞÜNCEDE KÖTÜLÜK/*S. Neiman* ▪ ÖLÜM VE ZAMAN/*E. Levinas* ▪ GÖRÜNÜR DÜNYANIN EŞİĞİ/*K. Silverman* ▪ BAKUNIN'DEN LACAN'A/*S. Newman* ▪ ORTAÇAĞDA ENTELEKTÜELLER/*J. Le Goff* ▪ HAYAL KIRIKLIĞI/*Ian Craib* ▪ HAKİKAT VE HAKİKATLİLİK/*B. Williams* ▪ RUHUN YENİ HASTALIKLARI/*J. Kristeva* ▪ ŞİRKET/*J. Bakan* ▪ ALTKÜLTÜR/*C. Jenks* ▪ BİR AİLE CİNAYETİ/*M. Foucault* ▪ YENİ KAPİTALİZMİN KÜLTÜRÜ/*Richard Sennett* ▪ DİNİN GELECEĞİ/*Santiago Zabala* ▪ ZANAATKÂR/*Richard Sennett* ▪ MELEZLİĞE ÖVGÜ/*Michel Bourse* ▪ SERMAYE VE DİL/*Christian Marazzi* ▪ SAVAŞ OYUNLARI/*Roger Stahl*

Eustache'a

İçindekiler

Önsöz 2009 9
Giriş 19

Birinci Kısım
Yönetsel İktidar ve İşletme İdeolojisi

1. Sermaye ile Emek Arasında Yönetim 34
2. İşletme İdeolojisinin Temelleri 54
3. Yönetim, Kalite ve Anlamsızlık 68
4. Yönetsel İktidarın Özellikleri 91
5. İş Meselelerinin Ahlakı 107

İkinci Kısım
İşletme Neden Hasta Ediyor?

6. Hangi Anlama Yöneleceğimizi Artık Bilmiyoruz 129
7. Güç ve Para 141
8. Kendini Yönetmek 155
9. Performansın Lanetli Yanı 166
10. Baskı Altında Bir Bireyler Toplumu 185
11. Toplumsal Sınıfların Parçalanması ve Post Kavgası 208
12. İşletme Hastalığının Bulaştığı Siyaset 225
13. Bağ Maldan İyidir 245

Sonuç 264

Ek 1: Kalite Puanlama Matrisi (1999) 271
Ek 2: The Philips Way (*"Philips Ruhu"*), *1993* 275

Kaynakça 279

Dizin 285

Önsöz 2009

"İşletme hastalığı" gerçek bir salgın haline geliyor. Çarpıcı bir hızla yayılıyor. Bu teşhis, kamu işletmeleri[1], sağlık[2], araştırma[3], sosyal hizmet[4] kuruluşları gibi gittikçe genişleyen sektörlerde yü-

1. Sosyal Değişim Laboratuvarı, Postane, ANPE*, RATP*, SNCF*, Kamu Sağlık Hizmetleri, EDF* ve eğitim, kültür ve toplumsal faaliyet sektörlerindeki birçok organizma içinde yürütülen çalışmalar.
*ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), Fransız Ulusal İş ve İşçi Bulma Kurumu; RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens), Paris Özerk Toplu Taşıma İdaresi; SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français), Fransız Ulusal Demiryolu Şirketi ve EDF (Électricité de France), Fransız Elektrik Şirketi'dir. (ç.n.)
2. François Danet, *Où va l'hôpital?*, Paris, Desclée de Brouwer, 2008.
3. Marie-Dominique Perrot, Jean-Noël Du Pasquier, *Ordres et Désordres de l'esprit gestionnaire*, Lausanne, Réalités sociales, 2007.
4. Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte, 2008.

rütülen çalışmalarla da onaylanıyor. Hastalık şimdi bütün devlet aygıtına bulaşmış durumda. Polis'ten Ordu'ya, Kültür ve Eğitim dahil bütün bakanlıklardaki sayısal sonuç takıntısı bunun işaretlerinden biri. Bakanların kendisi bile özel bir işletmenin herhangi bir yöneticisi gibi özel bir kurul tarafından hazırlanan sayısal göstergelere göre değerlendiriliyor. Performansları değerlendirmek için işletme düsturuna göre niceliksel sonuç gerekiyor.

Kamusal faaliyete yeniden güvenilirlik kazandırmak için bir gereklilik olarak sunulan sonuç kültürü, tersi bir etkiye yol açma riskini taşıyor. En iyi kamu hizmetini sağlamak bir yana, kullanıcıları müşteriye, görevlileri ticari temsilciye ve kurumları işletmeye dönüştürüyor. Perfomans, artık herkese sunulan hizmet kalitesine göre değil, maliyetine ve finansal sonuçlarına göre ölçülüyor. Performansların, özel sektörde tasarlanan araçlar vasıtasıyla değerlendirilme biçimiyle görevliler ve müşteriler tarafından algılanma biçimi arasında büyük bir fark var. Toplu taşıma firmalarında büyük bir ilerleme olarak öne çıkarılan biletmatik sistemi, görevliler tarafından kendi etkilerini azaltan bir araç, yolcular tarafından ise hizmetin kişisel boyutunun ortadan kalkması olarak algılanıyor. Fakat bu durum, aslında çalışanların ve tüketicilerin bakış açısını dikkate almaksızın yeniden yapılandırmaları desteklemek üzere hazırlanan anketlerde ortaya çıkmıyor. Şikâyetler, ancak önceden belirlenen yerlere yerleştirilen kutuların içine atıldıkları sürece değerlendiriliyor; fakat söz konusu kutularda bu değişimlerin uyandırdığı öfke, hoşnutsuzluk ve bıkkınlık ifadelerine pek rastlanmıyor. Ya kabulleniyoruz ya da dışlanıyoruz. Başka alternatif yok.

İletişim operatörlerinin ve hizmet sektöründeki işletmelerin çoğunun uyguladığı telefonda pazarlama, ikili bir sürece yol açıyor: "Müşterilerin" verilen hizmetin gerçekleşmesi sürecine giderek daha fazla katılması sağlanıyor[5]; yeni bilgi ve iletişim teknolojileri, görevlileri çalıştıkları işlerde sadece yardımcı bir etkene indirgiyor. Konuşulan kişiler birer robota, görevliler ise

5. Marie-Anne Dujarier, *Le Travail du consommateur* [Tüketicinin İşi], Paris, La Découverte, 2008.

önceden tespit edilmiş ve kelimesi kelimesine uymak zorunda oldukları prosedürlere bağlı araçlara dönüşüyor. Programların elektronik ortama geçirilmesi ve çalışanların araçsallaşmasıyla pekişen prosedürler, son derece normalleşmiş durumda. Neo-Taylorist görevlerin ayrıştırılması modeli çerçevesinde, çalışma zamanını denetleyebilmek amacıyla yetenekleri, işlevleri ve faaliyetleri şablonlara tercüme etmekten ibaret bir yönerge hastalığına, gemi azıya almış bir "reçeteciliğe" [prescriptophrénie]* tanıklık ediyoruz. İvedilik kültürü, deney zamanını ve toplu tartışma olanaklarını kısıtlarken bu araçları tasarlayan "uzmanlar" ve bunların işleyişinden yükümlü olanlar arasındaki mesafe artıyor.

Proje bazlı yönetim, "yönetişim" modeli haline geldi. Terim, artık moda oldu ve eski "hükümet etme" deyiminin yerine geçen siyasetin işletmeci [gestionnaire] bir biçimde kavranmasını teşvik ediyor. Yönetsel [managérial] ideoloji, en yüksek politik makamlara da tesir edecek kadar, tüm bakanlık kabinelerini ele geçiren siyasal bir doktrin olarak kendini zorla kabul ettiriyor.[6] Devletin yararlı olması, idari yönetimin yüksek performans sergilemesi, devlet memurlarının yönetsel kültürü içselleştirmesi, kurumların verimliliğini arttırması, -tanımı gereği fazla ve gereksiz olan- maliyet ve personelin azaltılması, sonuç kültürünün araç kültürünün yerini alması bir zorunluluk haline geldi. Hissedarların her zaman daha yüksek bir kârlılık oranı dayattığı ancak buna ulaşmak için gereken yöntemlerle hiç ilgilenmediği firmalarda olduğu gibi daha azla daha çok ve daha iyi iş yapmak gerekiyor. Yeni kamu işletmeciliği "kapitalizmin yeni zihniyetiyle"[7] aynı semptomları gösteriyor: sürekli bir kriz haline yol açan örgütsüzlük, iyi performans göstermeyenlerin ayıklanması, "hep

* *Prescriptophrenie* kelimesi Fransızca'da reçete yazma, buyurma anlamına gelen *prescription* ile etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanan, fizyolojik anlamı akıl, zihin olan *phrénie* kelimelerinin birleşmesinden türemiştir. Metnin bağlamı içinde, *prescriptophrénie*, aklın patolojik bir şekilde, kurallara göre bir reçetelendirme sistemi gibi işleyişine işaret eder. (ç.n.)

6. Aude Harlé, *Le Goût et le Coût du pouvoir*, sosyoloji doktora tezi, Toplumsal Değişim Laboratuvarı, Paris 7-Denis Diderot Üniversitesi, 2008.

7. Luc Boltanski ve Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

daha fazla" yarışı, paradoksal yönetim[8], taciz, stres, anlam kaybı hissi. Bu bağlamda, araçların rasyonel bir şekilde idare edilmesi, kurumların vazifelerine uygun davranıp davranmadığıyla ilgili tartışmanın göz ardı edilmesine yol açıyor. Herkes için sosyal güvenliği korumaktan çok, sosyal güvenliğin açığını kapatmakla; temel araştırmaları desteklemekten çok, üniversitelere ekonominin ihtiyaçlarına göre yön vermekle; kamu güvenliğinin korunmasından ziyade, suç oranını aşağı çekmekle; ihtiyacı olan herkese iş imkânı sunmaktan ziyade -iş talep edenleri her tür bahaneyle kayıtlardan silecek kadar- işsizlik rakamlarını düşürmekle ilgileniyoruz. Kamu politikalarının özel işletmelerden kopya ettiği değerlendirme araçları, kamu hizmetinin ve siyasetin kendisinin bile anlam kaybına uğramasına neden oluyor.

Niyetimiz işletmeyi mahkûm etmek değil, kamu görevlerinde reform yapılması ya da kurumların işleyişinin iyileştirilmesi gerekliliğini göz ardı etmek hiç değil. İşletme, idare ve örgütlerin işleyişini en elverişli duruma getirmek söz konusu olduğunda oldukça gerekli. Kendiliğinden zararlı değil. Ancak yönetim araçları insani, örgütsel ve toplumsal sonuçları dikkate alınmadan, bu araçları kullanacak olanların bakış açısı hesaba katılmadan, toplumun geri kalanı üzerindeki etkileri analiz edilmeden, rasyonelleştirme ve reform bahanesiyle körlemesine kullanıldığı zaman işletme zararlı hale geliyor. Onu tehlikeli kılan pozitivist, faydacı ve nesnelci anlayışlar.

İşletme, araçsal rasyonelliğin hizmetine girdiği vakit meşruiyetini kaybediyor. İşletme bilimleri çoğunlukla normatif ve kuralcı modellere yönelerek yoldan çıkıyorlar. Geliştirilen bilgiler, örgütlerin günlük işleyişi ve orada çalışanların yaşayışının somut bir şekilde kavranmasından çok, operasyonel araçların oluşturulmasına yönelmiş durumda. Örgütler, tüm toplumlar gibi, pozitivist ve faydacı bir anlayışa indirgenemeyecek antropolojik yasalara tabi olan insan topluluklarıdır. İşletme, her

8. Vincent de Gaulejac, *Le Management Paradoxal. Exister dans l'entreprise*, (der.) Fabienne Hanique ve Laurence Servel, Paris, L'Harmattan, coll. "Changement social" [Koleksiyon: Toplumsal Değişim], 2008.

bireyin eylemlerine anlam verme ihtiyacı olduğunu, bireyin bir dil ve arzu varlığı olduğunu, belleğindeki simgesel kayıtların da ekonomik ve finansal ihtiyaçları kadar temel önem arz ettiğini, bir insanın uyumlu bir toplum yaşamı için gerekli insaniyet payından ödün verilmeden bir nesneye, bir değişken üretim faktörüne indirgenemeyeceğini unutarak bireyi "insan kaynağına" dönüştürdüğünde bir iktidar aracı haline geliyor. Nasılki ekonomi, çoğunlukla topluma karşı geliştiği izlenimini veriyorsa[9] işletme de siyasi kaygının merkezinde olması gereken "ortak bir dünya" anlayışına karşı gelişiyor.

Birey, bir özne olarak var olma ihtiyacı duyar. Bu olasılık ona tanınmadığı takdirde iç huzursuzluğunu ifade eden semptomlar üretir. İşyerinde psişik bir ıstırabı açığa vuran işaretlerin çoğalması (stres, mesleki tükenmişlik, hiperaktivite, *burn out**, depresyon, psikotrop ve antidepresan kullanımının artışı, taciz şikâyeti sayısının yükselmesi...) "çalışma yaşamında psiko-sosyal riskler" meselesini tartışmanın merkezine yerleştiriyor. Çalışma koşullarına bağlı olarak kayda geçen intihar sayısındaki anlamlı artış bu soruna dramatik bir boyut katıyor.

İşverenler ve sendikalar arasında, bu olgunun nedenleri üzerine "ideolojik" bir savaş yürütülüyor. Çalışma hayatındaki iç huzursuzluğunu açıklamak üzere genel olarak iki tez karşı karşıya geliyor:

- İşletmeciler, işletme yöneticileri ve karar mercileri tarafından sıkça savunulan ilkinde, bu rahatsızlıkların ücretli çalışanların ve kadroların, koçluk ya da psikolojik destek şeklinde bir refakatçi gerektiren psikolojik kırılganlıktan ileri geldiği öne sürülüyor.
- Çalışanlar, işyeri doktorları, sendika örgütlerince düzenli olarak gündeme getirilen diğerinde ise bu ıstırapların, çalışmanın yeni örgütlenme biçimleri ve bunlara özgü işletme yöntemleri sonucu olduğu kabul ediliyor.

9. Guy Roustang ve Bernard Perret, *L'Economie contre la société*, Paris, Seuil, 1993.

* Tükenmek anlamında kullanılan ifade, metnin içinde aslı gibi İngilizce ve italik olarak geçmektedir. (ç.n.)

Bu meselenin "uzmanlarının" kendisi (iş analistleri, psikiyatrlar, psikologlar, danışmanlar ve bilim dünyası temsilcileri) bu konuda ayrı düşüyor ve ortak bir fikir birliğine varma sıkıntısı çekiyor. Bu, örneğin Nasse-Légeron raporunun[10] işaret ettiği durumdur. Rapor, "genel bir stres ölçme göstergesine" sahip olmanın ve dolayısıyla, bu fenomenin yaygınlığını "niceliksel olarak ifade etmenin" güçlüğünden bahseder. Bu tespitin vardığı sonuç, yaygınlığını ve zaman içindeki evrimini ölçmeye müsait göstergelerin varlığı olmaksızın, çalışma hayatındaki iç huzursuzluğunun tespit edilmesinin mümkün olmadığı fikridir. Sanki bu olgunun gerçekliği sadece niceliksel olarak açıklandığı zaman anlaşılıyormuş gibi. Sanki tam tersi bir şekilde, ölçülebilir olmayan hiçbir şey var olamazmış gibi. Pozitivist bilim anlayışına –"işletme bilimlerinde" siyasi ortam ve işveren çevrelerinin aleni bir veri olarak içselleştirdiği günümüzdeki başat anlayış– dayanan sayısal diktatörlük, araçların ölçmek için güvenilir olmadığı bahanesiyle tüm sorunların gözden kaçmasına yol açıyor.

Aslında, ölçüm araçlarının oluşturulma biçimlerine dair görünür nesnelleşme kaygısı, çalışma yaşamındaki iç huzursuzluğunun temel nedeniyle ilgili tartışmayı bir başka yere taşıyor. Nedenler sorusunu fiilen bir kenara bırakarak semptom (stres) ve ölçümü üzerine odaklanmaya yöneltiyor. Oysa bu nedenler anlamlı ve ampirik olarak bulgulanabilir: bir yanda çalışma koşulları, kullanılmakta olan yönetim araçları, işletmecilik yöntemleri, örgüt içindeki değişimler ve diğer yanda çalışanların iç huzursuzluğu, çoğunun hissettiği taciz duygusu, anlam kaybı, "çileden çıkmışlık" ve depresif belirtiler arasında bir bağlantının varolduğu her gün doğrulanıyor. Aynı şekilde örgüt içindeki dönüşümlerin etkileri genellikle benzer terimlerle anılıyor: baskı artışı, anlam kaybı, gerçek iş ve verilen iş arasındaki tutarsızlık, paradoksal emirlere boyun eğme, faaliyeti niceliksel olarak

10. Mart 2008'de, Philippe Nasse ve Patrick Légeron tarafından gerçekleştirilen ve Çalışma Bakanı Xavier Bertrand'a teslim edilen "Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail" [Çalışma yaşamındaki psiko-sosyal risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve takibi] üzerine rapor.

ölçmeye yarayan ancak gerçekleştirilen işin aslı ve niteliği hakkında bilgi vermeyen araçların kullanılması, daha azla daha çok iş yapma mecburiyeti, kültürel yaşamdan kopuş, bireyselleşme, kolektiflerin dağılması.

İşyeri hekimleri ve müfettişlerinin raporları tekrar tekrar ve gittikçe telaşlandıracak şekilde, çok farklı faaliyet sektörlerinde aynı olguyu tespit ediyor. Bunun yanı sıra çalışma sosyolojisi ve psikolojisi alanlarında yürütülen çalışmalar da aynı tespite varıyor: çalışanlar modernizasyon, reform, değişim adına kendilerini zor duruma sokan yeni işletme biçimlerini gitgide daha kötü bir şekilde yaşıyor.

Öyleyse bu meseleler üzerine gerçek bir tartışmayı nasıl ortaya koymalı?

Yönetim cephesinde sağırlık, en son noktasına varmış durumda. Bu durum, kasıtlı olarak sorunu örtbas etme isteğinden ziyade, üretkenliği artırma ya da öncelikli kabul edilen modernizasyonu başarıyla gerçekleştirme takıntısından kaynaklanıyor. Savaş metaforu, sıkça akla gelmekte. Savaşın "kaçınılmaz kayıpları"na ilişkin sonuç ise aşikâr. Bu perspektife göre, işyerindeki ıstırap, bazen modernizasyon savaşını kazanmak için gerekli seferberlik içinde artık yeri olmayan, özellikle hassas kişilerde görülen bir yan etki olarak değerlendiriliyor.

İKY (İnsan Kaynakları Bölümleri) cephesinde bir yandan firma yönetimlerinin kârlılık artışı beklentisi, diğer yandan çoğunlukla "değişime karşı direniş" olarak algılanan çalışanların tepkilerinden ileri gelen kuvvetli bir baskı var. Bu cephedekiler bazen kendi paylarına bu direnişlerin ortaya çıkış nedenlerinin farkında; hatta aynı baskılara boyun eğmek durumunda kaldıklarında aralarından birçoğu bu tepkileri paylaşıyor. Ancak uyum sağlayabilme, değişkenlik ve esneklik mecburiyetleri karşısında çalışma hayatındaki rahatsızlık belirtileri, çalışmanın yeniden örgütlenmesine ilişkin sorgulanması gereken semptomlardan ziyade, çok ciddiye alınmaması gereken marjinal olgular olarak değerlendiriliyor.

Sendika örgütleri cephesinde istihdamın korunması ve ücretlerin iyileştirilmesi meseleleri uzun süredir örgüt yönetimine

ve psiko-sosyal risklere bağlı problemlerin önüne geçti. Ancak ücretli çalışanların artan iç huzursuzluğunun gittikçe daha çok farkına varılıyor. Bununla birlikte bu rahatsızlığın kaynaklarının anlaşılması hâlâ hassasiyetini koruyan bir konu. Olayın psikolojik boyutları dikkat dağıtıcı ve bu durumu doğru stratejiler açısından tartışmak zor gözüküyor. Sendikacı bir azınlık, sorunun farkında. Fakat uygun çatışma biçimleri bulunamadığından, bunu öncelikli bir konu olarak ortaya koymakta yavaş davranıyor ve kendisini aciz hissediyor.

Ücretliler cephesinde bireysel bir "herkes başının çaresine baksın" modeli hüküm sürüyor. İş baskısı, hedeflere göre yönetim, hep daha fazla zorunluluğu, faaliyeti ölçen bireysel göstergelerin kullanılması, performansların bireyselleşmesi karşısında ücretliler, hissedilen güçlükleri sadece kendilerinin ortadan kaldırabileceği duygusuna kapılıyor. Hatta diğerlerinden daha az performans göstermenin suçluluğunu ve/veya işi yapacak düzeyde olmama korkusunu içselleştiriyorlar.[11] Tüm bunların yanı sıra, emek piyasasının nesnel kırılganlığı, genellikle bütün sistem eleştirilerinin içsel (iskartaya ayırma) ya da dışsal (işten çıkarma) bir tasfiyeyle cezalandırılacağı korkusunu güçlendiriyor. Ayrıca meslek odalarının ve geleneksel dayanışmaların dağılmasına tanık oluyoruz. Bu duruma birçok olgu katkıda bulunuyor: liyakâta göre yükselmeye bağlı post kavgasının artması, kolektif mesleki kimlikleri aşındıran esneklik ve çok yönlülük. Geleneksel örgütlenmelerin çalışma yaşamındaki şiddete karşı koymak için gereken korunaklı kozayı artık sağlamadığı bir bağlamda her ücretli, kendini gittikçe yalıtılmış hissediyor.

Araştırmacılar ve profesyoneller (işyeri hekimleri, psikiyatrlar, sosyal hizmet çalışanları, danışmanlar, mesleki eğitmenler, koçlar...) cephesinde tepkiler çeşitlilik gösteriyor ve anlayış, yetersizlik, ilgisizlik arasında gidip geliyor. Birçoğu bununla nasıl yüzleşmek gerektiğini bilmeksizin sorunun ciddiyetinin farkında. Anlamsız karakterini bireysel düzlemde kuvvetle teş-

11. Ekonomik savaş modeline gönüllü boyun eğişle ilgili bkz. Jacques Généreux, *La Dissociété*, Paris, Seuil, 2006.

hir ettikleri ancak kolektif düzlemde haksız sonuçlarıyla mücadele etmek için çok az eyleme geçtikleri bu yeni işletmeci zihniyetiyle kendi kurumlarında karşı karşıya kaldıkları zaman paradoksal durum en son noktasına varıyor.

"Araştırmayı kurtaralım." "İncelemeyi kurtaralım." söylemleri etrafında bazı kolektif hareketler oluşmaya başladı. Görünen o ki sendikal örgütler, bu sorunu dikkate almak istiyor. İşyerinde intiharların artması, yönetimleri sadece kişisel problemlerin söz konusu olduğuna dair söylemi tekrar gözden geçirmeye zorluyor. Azınlık olmasına rağmen birkaç politikacı da bu çalışma sorununun önemini kavramaya başladı. Ancak küreselleşme dönemi kapitalizmin dönüşümleri, çalışmanın yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkması ve bunlara eşlik eden yönetim pratikleriyle işçiler, memurlar ve yöneticilerin dile getirdiği ıstırap arasında pek azı bağ kuruyor.

Bu eserin, çağdaş toplumlarda çalışmanın getirdiği iç huzursuzluğunun önemini, bu rahatsızlık ile "işletme ideolojisinin" hâkimiyeti arasındaki bağlantıyı ve bunun yıkıcı etkilerini sınırlayabilecek eylemleri yerine getirmek için derin bir düşünsel çaba gerektiğini fark etme konusunda bir katkı sunacağını umuyoruz.

Giriş

Défense bölgesi, 31 Temmuz, Cuma, saat 11:30

– *Alo, Alain? Merhaba, ben Hervé. Nasılsın?*

– *Formda.*

– *Çocuklar?*

– *Harika.*

– *İyi, şimdi söyle bakalım Alain, bana öyle geliyor ki katkı payını ödemedin.*

– *Katkı payı?*

– *Evet, biliyorsun, son yönetim kurulunda karar verdiğimiz şey... Her birimiz, on birim başına bir isim vermek zorundayız.*

– ...

– *Ya Jacques? Onu elinde tutmayacaksın herhalde?*

– ... *Ben seni arayacağım.*

Alain, yıkılmış bir şekilde telefonu kapatır. "Savaş zamanı rehine isimleri isteyen bir Alman'ın karşısında olduğum hissine kapıldım. On kişiden biri!"

Hervé ve Alain birbirlerini uzun zamandır tanıyor. Hervé insan kaynakları müdürü, Alain proje şefi olmak üzere ikisi de çokuluslu bir şirkette çalışıyor. Aralarında Jacques'ın da bulunduğu on iki kişi Alain'le çalışıyor. Üç ay evvel Jacques, kendisini büro penceresinden attı. Evlilik hayatında anlaşmazlıklar, mesleki zorluklar, depresyon: "kafayı sıyırdı". Bu talihsizlikleri atlatmada çok da fena sayılmaz: altı haftalık hastane tedavisi ve çeşitli kırıklar. Alain, sık sık hastanede ziyaretine gitti; çıkışta onu yeniden ekibe dahil etti.

Alain'den istenen "katkı payı", birkaç gün önce yönetim kurulunun karara bağladığı sosyal bir plan hazırlığının bir parçası. Her servis şefi, kendi ekibinden işten çıkarılacakları bildirmek zorunda bırakıldı; sayıları çalışanların %10'una tekabül ediyor.

Alain'in durumunda hiçbir sıradışılık yok. Hipermodern firmalarda işletme yönetiminin günlük bir uygulamasına örnek teşkil ediyor. Firmanın geleceği için önemli bir projenin sorumlusu olan Alain, çevresinde "insan kaynakları" toplamak zorunda. Başarısı, yetenekli ve motive olmuş insanları harekete geçirme kapasitesine bağlı. Fakat orta vadeli niteliksel yatırım mantığı, bugünkü niceliksel işletme mantığıyla çatışıyor. Personelde genel bir kısıntıya gidilmesi fazlasıyla rekabetçi bir çevrede hayatta kalmanın gerekliliği olarak sunuluyor. Dünyadaki tüm yöneticiler, koro halinde "Başka seçeneğimiz yok!" diyorlar. Piyasa kanunu ve genelleşmiş rekabet, herkesin kabullenmek zorunda kaldığı veriler.

Alain, insani vasıflarıyla takdir edilen bir ekip şefi: iş arkadaşlarına özen gösteren, çabalarına karşı duyarlı davranan, karşılaştıkları güçlüklerle tasalanan bir şef. Yönetim ders kitaplarında benimsenen ifadeye göre kişi değerlendirmesi yapıyor ve bunu yaparken belirlenen hedefleri gözden kaçırmıyor. Jacques'la da bu mantık içinde ilgilendi: "Herkesin depresyon anları, kişisel sorunları olabileceğini" bildiğini belirtiyor. Onun için temel

olan "başarıda olduğu gibi zorluklarda da dayanışma gösteren bir ekip oluştumak". Jacques'ın dönüşü, ekibe tekrar dahil olması, işteki motivasyonunu yeniden kazanması yılın en iyi, her durumda en anlamlı performansı. Ancak meslektaşıyla, insan kaynakları müdürüyle yaptığı telefon görüşmesi, onu acı bir gerçekle yüzleştiriyor: pragmatizm ve etkililik karşısında etik ve hümanist görüşler bir kenara bırakılmak zorunda.

"Ekonomik savaş zamanında duygusal bir ruh haline girmek hiçbir işe yaramaz.", "Bu savaşı kazanmak için fedakârlık yapmak gereklidir ve her mücadele insani kayıp gerektirir.", "En cesurlar şüphe etmez.", "Bu zor gerçek karşısında gözümüzü kapatmak hiçbir işe yaramaz." Hervé'nin bu görüşleri Alain'e hatırlatmasına gerek yok. Bunlar, sorumluluk isteyen mevkilere gelmek ve burada tutunmak istiyorsa, her yöneticinin benimsemesi gereken oyun kuralları. Bir yönetici, gerektiği zaman insan olmalı; fakat aynı zamanda zor seçimler karşısında sorumluluk almasını da bilmelidir.

Kâr mantığı ve kişiye saygı arasındaki çatışmada şartlar eşit değildir: bir yanda uyum sağlanması gereken zor gerçeklik, diğer yanda sarsılması gereken "ruh halleri". Herkes herhangi bir anda kendisini Alain'in durumunda, (firma için) işini iyi yapma kaygısı ve kişisel bilinci arasında bir çelişkiyle karşı karşıya; Hervé'nin durumunda, sonuçlarını özellikle tasdik etmeksizin gerekli bulduğu talimatları hatırlatmak zorunda ya da Jacques'ın durumunda, zorluklar ve rekabet karşında kendisini bilhassa savunmasız kılan bir ıstırap içinde bulabilir.

Hipermodern toplumda her birey aynı anda sistemin üreticisi ve ürünü, oyuncusu ve aracısı olabilir; ona maruz kaldığı kadar onun işlemesini de sağlayabilir. Hervé "sadece işini yapmaktadır." Ona bunun için, yönetim kurulunda alınan kararların uygulanmasını sağlamak için ödeme yapılır. Fakat "işini yapmak" ne demektir? Hervé, ne azimli bir bürokrat ne de otoritenin gücüne boyun eğmiş soluk bir kişiliktir. "Dinamik" bir beyaz yakalı; dinlemeye açıklık vasfı, samimiyeti, ilişki tarzı nedeniyle insan kaynakları müdürü mevkiinde işe alınmış güçlü

bir kişilik. Alain'e açtığı telefonda ne ikiyüzlülük ne de kötü niyet vardır. Konuştuğu kişinin niteliklerini bilir. Onun Jacques'ı desteklediğini ve kutladığını bilir. Basit, gerçekçi, pragmatik ve etkili bir adamdır. Zaman merhamet değil, hiçbir duygusal ruh halini kabul etmeyen bir savaş zamanıdır.

Telefonu kapatırken Alain kendisinden yapılması istenenle inandığı şey arasındaki güçlü ayrımın farkına varır. Savaş imgesi, barbarlığa ve anlamsızlığa dönüş olarak kendini dayatır. Belirli bir çalışma anlayışına bağlı, bireylere saygılı, dayanışma ve karşılıklı yardımı geliştirmeye uğraşan kendisi bile yanılgı içindedir. Yönetim kurulunun talimatı etik anlayışını, firmaya bağlılığını, yaptığı işe verdiği anlamın temellerini şüpheye düşürür. Kendi değerlerine ters düşen eylemler gerçekleştirildiği zaman özsaygı nasıl korunabilir? Sizden saygı duyulmayacak şeyler isteyenlere nasıl saygı gösterilir?

İyi niyetli, dengeli insanları her gün böylesi bir şiddet üretmeye yönelten bu durumları derinliğine anlamak; firmanın, çalışanlarının katılımını da sağlayarak neden savaşçı bir dünyaya dönüştüğünü bulmak ve çözümlemek, toplumun tam göbeğinde gelişen "post kavgasının" temellerini kavramak, zenginlik durmadan artarken neden yaşamın birçok kişiye daha zor gözüktüğünü görmek çok önemli gözüküyor.

*

Ekonomik savaş iddiası, herkesin nedenlerini her zaman keşfetmese bile etkilerini hissettiği bir tahakküm uygulamasına paravan işlevi gören toplumsal imgelemin oluşumuna (Castoriadis, 1975) katkıda bulunuyor. Çareleri ekonomik olan bir krizden geçtiğimiz fikrini sürdürüyoruz. Tam bir paradoks içindeyiz. Bizzat toplumun kendisini oluşturan şeyin anlamına ilişkin sorunlara ekonomiden cevaplar bekliyoruz. Hipermodern toplumlar ekonomik olarak kırılgan değil. Buna karşılık kendi anlamlarını kaybetmiş gözüküyorlar. Emeğin seferber edilmesi, sanki bütün bir toplum ekonominin hizmetine girmek zo-

rundaymış gibi, öncelikler düzenini altüst ediyor. İşletme gereklilikleri, siyasal ve toplumsal seçimlere dayatılıyor. İnsanlar, işletmede eylemleri için hatta bazen yaşamları ve gelecekleri için bir anlam arıyorlar. Ekonomi politik, muhasebe ve finans değerlendirmelerinin insani ve toplumsal değerlendirmelere üstün geldiği bir işletme ekonomisine dönüşüyor.

Bu eserin birinci kısmında bir yönetim ve işletme analizi yapılıyor: ücretlilerin firma ve hissedarların isteklerine uygun bir şekilde çalışmasını amaçlayan, sermaye ve emek arasında bir iktidar teknolojisi olarak yönetim; insan ve toplum arasındaki ilişkilere araçsal, faydacı ve hesapçı bir yaklaşımı meşru kılan bir ideoloji olarak işletme. Pragmatik ve rasyonel bir görünüş altında işletme, ekonomik savaşı haklı gösteren bir dünya temsilinin temelini oluşturuyor. Performans, kalite, etkililik, rekabet ve hareketlilik adına yeni bir dünya kuruluyor. Tıpkı bilgi ve cehalet, yaratıcılık ve yıkım, iç huzuru ve ıstırap, emniyet ve güvensizlik gibi zenginlik ve fakirliğin de arttığı paradoksal bir gelişmenin damgasını vurduğu küresel bir toplum. Bu çelişkileri nasıl anlamalı? Bu sorunları ele almak için basit bir araç gibi sunulan işletme, aslında bunların ortaya çıkmasının ve durmadan türemesinin nedenlerinden biri.

İkinci kısımda, toplumun işletme ideolojisinin kendisine "bulaşmasına" niçin ve nasıl izin verdiğini anlamaya çalışacağız. Özel alanda doğan bu ideoloji, kamu sektörlerinde ve ticari olmayan dünyada yayılma eğilimi gösteriyor. Bugün şehirler, idari yönetimler, kurumlar fakat aynı zamanda aile, duygusal ilişkiler, cinsellik, duygu ve heyecanlara varana dek her şey yönetiliyor. Bu durum, toplumsal yaşamın bütün alanlarını ilgilendiriyor. Her birey, kendi hayatının girişimcisi olmaya davet ediliyor. İnsani olan, üretken kılınması gereken bir sermayeye dönüşüyor.

Kârlılık ya da ölüm. İşletmecilerin insan türüne teklif ettiği başka alternatif yok gibi gözüküyor. Burada, bu performans arayışında ölümcül bir şeyler var. Kapitalist işletme düzeni, tüketme mantığına göre hareket ediyor. Başka şeyler üretme ihtiyacıyla ürettiğini devamlı yok ediyor. Bu yıkıcı etkiler karşısında

meşrulaştırma ve belirli normlara göre düzenleme yöntemleri krize giriyor. Etik üzerine söylemler boşlukta yankılanıyor. "Anlamsızlığın yükselişi" (Castoriadis, 1996) herkesi genelleşmiş bir taciz hissi uyandıran, sonu olmayan bir yarıştaymışız gibi asla tatmin olmayan bir anlam ve takdir arayışına sürüklüyor. Yüksek performans kültürü, kendini etkililik modeli olarak dayatıyor. Dünyayı baskı altına alıyor. Mesleki tükenmişlik, stres, işyerinde ıstırap sıradanlaşıyor. Toplum, her bireyin kendine bir mevki edinmek ve bunu korumak için bir mücadeleye giriştiği geniş bir pazara dönüşüyor. Bu değişimler karşısında, "işletmeci gerçekçilik" hastalığına kapılan siyaset, ortak yararı önemseyen uyumlu bir toplum taslağı ortaya koymaktan aciz görünüyor.

Hayal kırıklığı zirveye ulaştı. Kapitalizme yeniden ahlak kazandırma teşebbüslerine rağmen finans ve etiğin birbiriyle uzlaşması mümkün değilmiş gibi gözüküyor. Ekonomik büyüme, toplumsal gerilemeye ve acımasızca bir şiddete yol açıyor. Son bölümde işletmeyi başka bir açıdan değerlendirmek için fikir yürütmek üzere birkaç yöntem öneriliyor. Firma, sadece bir üretim aracı değil. Ekonomik performanslar, toplumsal meşgaleler ve sembolik boyutlar arasında bir denge bulmak zorunda olan mikro düzeyde bir toplum, bir insan topluluğu. Artık ekonominin topluma karşı gelişmeye başlamaması için toplumsal sözleşmenin temellerini yeniden ele almak, işletmeyi araçsal bir rasyonelliğin hizmetinde değil, daha az adaletsiz ve daha çok uyumlu ortak bir dünya kurmak için işe koyulması gereken bir araçlar bütünü olarak düşünmek gerekiyor.

Bir toplumdan hasta olarak bahsedebilir miyiz? (Enriquez et Haroche, 2002) Bahsi geçen tabi ki bir metafor. İfade tartışmaya açık olsa da bir tür yönetsel anlayışın toplumu kuran şeyin temelleri üzerinde negatif etkileri ve onu oluşturan bireylerin üzerinde hastalıklı sonuçları olduğunu belirtiyor.

İşletme kendi içinde bir kötülük değil. Dünyayı bir düzene koymak, üretimi rasyonelleştirmek, kârlılıkla ilgilenmek gibi meşgaleler, insan ilişkilerini ve toplumsal yaşamı daha iyiye götürmesi şartıyla tamamen meşru işler. Oysa herkes belirli bir tür

işletme biçiminin, etkili ve başarılı sunulan bir yapının toplumu ele geçirdiğini ve hayatı daha kolaylaştırmak bir yana dünyayı baskı altına aldığını tespit edebilir.

İşletme dünyası üzerine düşüncelerim 1970'li yıllara dayanıyor. Çevresel şartların ve durumların uygunluğu sayesinde Paris 9-Dauphine Üniversitesi'nin ilk doktorlarından biri oldum. En iyi olduğum için değil, tezimi 1971'de diğerlerinden önce savunduğum için.[1] O dönemde işletme, üniversitelerde öğretilen bir bilim değildi. Mayıs 68 olaylarından sonra Edgar Faure'un Vincennes Üniversitesi'yle (bugünkü Paris 8) aynı zamanda kurduğu Dauphine Üniversitesi, H. Brochier ve P. Tabatoni tarafından "örgüt bilimlerini" geliştirmek için ekonomi, matematik ve psikososyoloji olmak üzere üç disiplinden yola çıkılarak tasarlandı. 1971'den 1988'e kadar bu üniversitede ders verme onuruna sahip oldum. Başlangıçtaki projenin dönüşümünü -bu disiplinlerin nasıl "işletme bilimleri" lehine etkisini kaybettiğini ya da yenilikçi ve orijinal bilimsel projelerin firmaların hizmetine girmeye yatkın, kullanılmaya hazır "yönetici" eğitimi projesi yararına nasıl yollarından saptıklarını- gözlemleyebildim. Bu üniversite en ayrıcalıklı toplumsal kategorilerden gelen, öğretim yaşamı parlak öğrencileri seçerek kendisine işverenlerin nezdinde mükemmel bir isim yapmayı ve işveren ortamlarından övgüler kazanmayı başardı. Geleceğin bu işletmecileri, sosyal bilimler ve insan bilimlerini biraz lisedeki resim ve müzik dersleri gibi kültürel bir cila olarak kabul ediyordu. Firmada geçen birkaç seneden sonra deneyimlerinin anlamını idrak etmeye çalışan yaşı daha ileri öğrenciler, bunların dışında kalıyordu. Bu öğrenciler, performans arayışının kendi arzularıyla gittikçe daha az uyuştuğu girişimcilik dünyasının evrimiyle ilgileniyorlardı.

Max Pagès tarafından kurulan Toplumsal Değişim Laboratuvarı, kurumlarda iktidar ve firmalarda yönetim pratikleri-

1. Bu tez Jean-Pierre Buffard ve Christian Larcher ile birlikte, A. Aynard, H. Brochier ve M. Pagès'ten oluşan bir jüri karşısında savunuldu. *Qu'on ne me parle plus de communication*, Örgüt Bilimleri doktora tezi, Paris 9-Dauphine Üniversitesi, 1971.

nin gelişimi üzerine bir araştırma programını işte bu bağlamda geliştirdi. 1970'li yıllarda bu tür bir araştırmayı sürdürmek hiç kolay değildi. Firmalar, sosyologları solcularla özdeşleştiriyordu. Çalışma sosyologları yönetim sosyolojisini büyük sermayenin hizmetinde bir ideoloji olarak kabul ediyorlardı. Çokdisiplinlilik, eklektizm olarak algılanıyordu. Üniversite ve firma, teori ve pratik, araştırma ve katılım arasında derin bir kopukluk vardı. Toplumsal Değişim Laboratuvarı'nın projesi daha başından bu ayrılıkları sorgulamaya girişti (Pagès 2000).

O zamandan itibaren yönetilen araştırmalar bu projenin izlerini taşıyor. Bu eser, o dönemden beri yürütülen fikirlerin bir uzantısı. Önce Max Pagès ve Michel Bonetti, daha sonra da Nicole Aubert ile birlikte iki araştırmada, *L'Emprise de l'organisation* [*Örgütün Nüfuzu*] (1979) ve *Le Coût de l'excellence*'ta [*Mükemmeliyetin Bedeli*] (1991) ortaya konan bir sorunsalı ele alıyor. Toplumsal Değişim Laboratuvarı'ndaki meslektaşlarımla gerçekleştirdiğimiz çalışma ve fikir alışverişleriyle zenginleşti. Yaşça daha büyüklerin açtığı yolları derinlemesine inceleyen ve yenileyen doktora öğrencilerinin katkılarıyla beslendi.[2] Bu çalışma bana katkıda bulundukları şeyler için bir minnet ve teşekkür belirtisi. Yönetici, araştırmacı, katılımcı ve vatandaş gibi birçok pozisyonun kesiştiği noktada ortaya çıktı.

Bir üniversite laboratuvarı yöneticisi vasfıyla kendim de bir "işletmeci" olarak sorumluluk etiği (mevcut araçları herkesin

2. Laboratuvar'daki meslektaşlarıma, özellikle Pierre-Jean Andrieu, France Aubert, Nicole Aubert, Jacqueline Barus-Michel, Frédéric Blondel, Jean-Philippe Bouilloud, Teresa Carreitero, Eugène Enriquez, Gérard Guénat, Fabienne Hanique, Claudine Haroche, Dominique Lhuilier, Max Pagès, Jacques Rhéaume ve Elvia Taracena'ya ve ayrıca Uluslararsası Sosyoloji Derneği ve Uluslararası Fransızca Konuşan Sosyologlar Derneği'nin "Klinik Sosyoloji" ve "İşletme ve Toplum" araştırmalarının komitelerindeki meslektaşlarıma, özellikle Ana-Maria Aaraujo, Jean François Chanlat, Geneviève Dahan-Selzer, Véronique Guienne, Jean-Louis Laville, Pierre Roche ve Norma Takeuti'ye minnettarlığımı belirtmek istiyorum. Klinik sosyoloji macerasını sürdüren doktora öğrencileri Jean-Emile Berret, Valérie Brunel, John Cultiaux, Marie-Anne Dujarier, Emmanuel Gratton, Jean-Marc Fridlander, Aude Harlé, Farida Menaa, Rachid Merzouk, Stéphanie Rizet, Sylvette Uzan-Chomat, Laurence Viry ve Hélène Weber'e de aynı şekilde teşekkür ediyorum. Guy Atlan'a da yerinde tavsiyeleri için ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

beklentileri ve çıkarlarına göre en iyi şekilde idare etmek) ve inanç etiği (insan ve toplumla ilgili bilgileri geliştirmek için ideal şartları yaratmak) arasındaki çatışmayı her gün hissediyorum. Araştırma yapmak için özgürlük, zaman ve saygı ihtiyacıyla mecburen sınırlı araçlar, mecburen zorlayıcı normlar ve mecburen bürokratik kurallara göre insani üretimi bir çerçeveye sokmak için kaçınılmaz gözüken baskılar arasındaki gerilimi somut bir şekilde hissediyorum. Ekonomik ve kurumsal baskılara uyum sağlanması gerektiğini kabullenirken aynı zamanda sağlığın, eğitimin ve araştırmanın "muhasebeye dayalı yönetim" sistemini var gücümüzle ifşa edebiliriz.

Bir araştırmacı olarak araştırmayı fayda ve kârlılık kriterlerinden ziyade, ortak yarar ve toplumsal talebin hizmetine sunarak işletmeci olmaktan ziyade, mücadeleci görüşlere sadık kalmayı tercih ediyorum. Toplumsal değişim üzerine bir değerlendirme, dönüşüm süreçlerinin tasviri ve etkilerinin analiziyle kısıtlı kalamaz. Bir iyileştirme, ilerleme kaygısına tamamen yabancı kalamaz. Hiçbir şiddet, hâkimiyet, sömürü, dışlama ve küçük düşürme biçimine duyarsız kalamaz.

Vatandaş olarak eşitsizliklerin arttığı, çevrenin zarar gördüğü, siyasi tartışmanın anlamsızlaştığı ve hayal kırıklığının son noktasına vardığı toplumdaki sapmalarla ilgileniyorum. Doğrulanabilir hipotezler üzerine kurulu, iddialarını kanıtlayan bir analiz sunmak zorunda olan araştırmacıyla fikirlerini, ideallerini, duygularını, hoşnutsuzluğunu ve endişelerini ön plana çıkaran vatandaşın mücadelesi arasında bazen büyük bir ayrım oluyor. İfşa söylemi, yansızlık ve nesnellik arzusuyla pek uyuşmuyor.

Klinik araştırmacı olarak, iç huzursuzluğu ve ıstırabı yaratan şeylere özellikle duyarlıyım. Etimolojik olarak *klinikê*, "hastaların yatağının yakınında" bulunmaktan ibaret tıbbi bir pratiğe işaret ediyor. Sosyolojide klinik yaklaşım, toplumsal aktörlerin yaşamının olabildiğince çok yakınına girmeye dayanıyor (Gaujelac ve Roy, 1992). Düşüncelerim, saha araştırmalarıyla özel ve kamusal işletmelerde yürütülen müdahalelere dayanıyor. Otuz yıldır günlük hayatlarını orada geçirenlere eşlik ederek iş dünyasındaki

değişimleri tespit edebildim. Onlarla bu dönüşümlere ilişkin analizlerimin yanı sıra onların acılarını ve umutlarını da paylaştım.

Anlaşılması güç bir pozisyona düşmeden, anlaşılmaz olan nasıl kavranır? Özellikle de bu eser, konusu itibariyle çok çeşitli teorik başvuru kaynakları kullanmaya yöneltirken... Sosyal bilimlerden ekonomi, psikoloji, antropoloji, sosyolojiye ve "işletme bilimlerinden" de hukuk, finans, muhasebe, iletişime başvurulacak. Tırnak işaretleri, epistemolojisi açık olmayan işletme alanında üretilen bilginin kendine özgü karakterine işaret ediyor. Örgütler içindeki iktidarı kavramak için Max Pagès ile birlikte (1979) "çoklu sorunsallaştırma"da karar kıldık. Bu aşırı bir istek gibi gözükebilir: ekonomi, sosyoloji ya da psikanaliz kadar birbirinden farklı disiplinlere ait referans alınan teorik kaynakları kesiştirmek ve eklemlemek. Fakat finansal ekonomi ve libidinal ekonomi, yönetsel normlar ve psişik seferberlik, firma yönetme ve kendini yönetme arasındaki bağlar sıkı olduğu ölçüde gereklidir de.

Başlangıçta idare etmek, çekip çevirmek, yürütmek anlamına gelen "işletme" terimi, insanın dünyayla, başkalarıyla ve kendisiyle olan bir tür ilişki biçimine gönderme yapıyor ki bu ilişki biçiminin temel hatlarını belirlemek gerekir. Bu eserin gerekçesi, böyle bir işletme anlayışının zamanımızın başat ideolojisine dönüştüğünü göstermekten ibaret. Yönetsel pratiklerin ortaya çıkışıyla bir arada ilerleyen bu anlayış, hipermodern toplumun[3] tipik bir iktidar örneği.

---

3. "Hipermodern" örgüt kavramı, çokuluslu büyük bir şirkette iktidar konusu üzerine beraber gerçekleştirdiğimiz çalışmada Max Pagès tarafından teklif edilmiştir (Pagès vd, 1979). Mevcut eser, hipotezleri yirmi beş yıl sonra olaylar tarafından yalanlanmayan bu çalışmanın uzantısıdır. Nicole Aubert'in Toplumsal Değişim Laboratuvarı ile ESCP-EAP*'de "hipermodern birey" üzerine düzenlediği bir oturum fırsatıyla bu kavramı derinleştirdik. Modernlik akla, ilerlemeye ve özneye verilen değerle tanımlanıyor. Hipermodernlik kavramı modernliğin çelişkilerinin aşırılığını, özellikle de araçsal rasyonelliğin "akılsızca" hâkimiyetini, sosyal gerileme faktörleri olan teknolojik ve ekonomik ilerlemenin tamamlanmasını, bireylerin onları bağımlı kılan özerklik fethini betimliyor. Bu kavramın derinlikli bir tartışması için Nicole Aubert yönetiminde yayımlanan esere (2004) başvurulabilir.

* ESCP-EAP ya da *Ecole Supérieure de Commerce de Paris-Ecole Européenne des Affaires de Paris*: Paris Ticaret Yüksek Okulu-Paris Avrupa İşletme Okulu. (ç.n.)

BİRİNCİ KISIM

Yönetsel İktidar ve İşletme İdeolojisi

"Sonuç olarak kabul etmek gerekir ki
iktidar sahip olunmaktan ziyade uygulanır."
Michel Foucault

İşletme nedir? Ders kitaplarında örgütlerin işleyişini rasyonelleştirmeye ve optimize etmeye yönelik bir teknikler bütünü olarak sunuluyor. Uygulamaya dair bu hedef, birçok boyutu kapsıyor:

- Şirketlerin yönetim pratikleri: amirden yöneticiye stratejik yönelimleri tanımlamak, ortak bir eylem sistemi uygulamaya koymak için gerekli unsurlar arasındaki bağlantıları en elverişli duruma getirmek, örgütün yapısını ve politikasını tanımlamak söz konusu;
- Üretimi örgütleme, katkıda bulunan insanları idare etme, zaman ve mekânı ayarlama, firmayı rasyonel bir örgüt olarak düşünme biçimleri;
- Faaliyetlerin çerçevesini çizen; yerleri, işlevleri ve statüleri saptayan; işleyiş kurallarını belirleyen teknikler, prosedürler, aygıtlar.

Sonuç olarak işletme, bir iktidar örgütlenmesidir. Zaman içinde dikkate değer bir biçimde evrim geçiren bu iktidarın görünürdeki yansızlığının ötesinde, temellerini ve özelliklerini anlamamız gerekiyor. Bilimsel yönetim ilkelerinden (Taylor, 1912) çokuluslu şirketlerin yönetimine işletme iktidarının uygulama biçimleri, hatta doğası kayda değer bir şekilde dönüşüme uğradı.

Birinci kısımda yönetsel iktidarın dönüşümleri anlatılıyor. Hissedarların baskısına gittikçe daha fazla teslim olan yönetimler ve çelişkili zihniyetler için aracılar icat etmeye çalışan kadrolar arasında işletme iktidarı bulanıklaşıyor. Bir yanda ağ biçimli (şebeke halinde), uluslararası, sanal, karışık örgüt sistemleri ve diğer yanda bunları uygulamaya sokmakla yükümlü bireyler arasında büyüyen ayrımdan dolayı iktidarı teşhis etmek zorlaştı. Sermayenin oluşumu; emeğin hareketliliği, esnekliği ve istikrarsızlığıyla karşılanıyor ve yönetim bu ikisi arasında arasında düzenlemeler üretmeye çalışıyor. Fakat sahip olmaksızın uygulanan bu aracılık iktidarının ufku, kısmi kalıyor. İşletme iktidarını daha iyi kavramak için yönetimin hangi nedenlerle bütünüyle sermayenin hizmetine girdiğini anlamamız gerekmekte (1. Bölüm).

Nesnel, operasyonel ve pragmatik bir görünüş altında yönetsel işletme insani faaliyetleri performans göstergeleriyle, bu performansları ise maliyet ve kazanç olarak ifade eden bir ideoloji. Sonuç olarak işletme bilimleri, kendisinin elde edemediği bilimselliği müspet bilimler tarafında aramaya giderek, yönetsel iktidara bir destek görevi görüyor. Nesnelci, faydacı, işlevselci ve pozitivist bir düşünceyi meşrulaştırıyor. Araçsallaşmasına katkıda bulunarak insanın firma hizmetinde bir kaynaktan ibaret olduğu bir temsil yaratıyor (2. Bölüm).

Özellikle 1980'lerden itibaren özel ve kamusal tüm büyük örgütlere yayılmasıyla birlikte, bu evrimi ilk olarak çokuluslu şirketlerde gözlemliyoruz. Çokuluslu şirketler büyük danışma firmalarının etkin işbirliğiyle, bizim "yönetsel iktidar" terimini kullanarak işaret ettiğimiz işletme teknolojilerini tasarlıyor. Kalite yönetimi (*quality management*) yönetme ve değerlendirme yöntemlerindeki değişimlerin, bunların sonucunda ortaya

çıkan iktidar etkilerinin ve bu dönüşümlerin tüm eleştirileri eleyerek davranışları normalleştirmeye katkıda bulunma biçimlerinin bir başka örneği. Yönetsel işletmecilik rasyonel talimatların, belirli reçetelerin, sofistike ölçüm araçlarının, nesnel değerlendirme tekniklerinin, kullanışsız kontrol tablolarının ve gelişigüzel yargıların bir karışımı. Rakamların soğuk ve "nesnel" rasyonelliğinin arkasında, insanlara ölçme duygusunu kaybettiren "nicelik ve sayı saplantılı" [quantophrénique] bir proje gizleniyor (3. Bölüm).

Bu ideoloji, direniş ve hayal kırıklıklarına yol açıyor, çelişkili tepkiler uyandırıyor. Bundan kaçınmak istiyor ancak buna bağlanmaktan kendimizi alamıyoruz. Katılım ve eleştiriye, büyülenme ve reddetmeye, haz ve sıkıntıya yol açan bu iktidarın derin doğası nasıl anlaşılabilir? Michel Foucault'nun analizini yaptığı (1975) disiplin, iktidarı eğer bedenleri "işe yarar, uysal ve üretken" kılma işlevini görüyorsa yönetsel iktidar da psişeyi üretim amaçları için harekete geçiriyor. Libidinal enerjiyi işgücüne dönüştürüyor. Bireyleri, özgürce razı oldukları bir teslimiyete yönlendiren paradoksal bir sistem içine kapatıyor (4. Bölüm).

İşletmeyi örgütlerin işleyişini pragmatik olarak rasyonelleştirmekten başka hiçbir arzusu olmadığı sürece bir ideoloji olarak sunmak ya da firmanın hizmetindeki iktisadi aktörlerin uyguladığı bir pratikler bütünü gibi gözüken yönetimi bir iktidar sistemi olarak çözümlemek ikonoklast* bir tavır gibi gözükebilir. Yine de bu anlayışların her biri bir boşluğu dolduruyor. Kapitalizm meşruiyetinin temelindeki Protestan ahlakından koptuğu andan beri işletme ideolojisi, onun etik boşluğunu dolduruyor. Yönetsel iktidar, kimin sahip olduğunu artık çok iyi bilmediğimiz sermayenin oluşma ve mekândan bağımsızlaşma [déterritorialisation] şeklindeki ikili hareketi koşullarında geliştiyor. Bu bağlamda "işler" büyüyor, sonuç etiği ahlakın yerine geçiyor, kapitalist proje nihai ereğini kendinde arıyor (5. Bölüm).

---

* İkonoklast ya da ikona kırıcı ifadesi burada gericilik, yıkıcılık, saygısızlık anlamında kullanılmıştır. (ç.n.)

1
Sermaye ile Emek Arasında Yönetim

"Bütün ülkelerin hissedarları birleşin."[1]

Yönetici, emek-sermaye çelişkisini* güçlü bir şekilde, herkesten daha fazla içselleştiriyor. Bir yanda "firmanın çıkarıyla" güçlü bir özdeşleşme, kâr mantığını benimseme, kapita-

1. "Komünist Parti Manifestosu 'Bütün ülkelerin proleterleri birleşin' diyordu. Küreselleşmenin yardımıyla, bunu yapan hissedarlar oldu." J. Peyrelevade, *Le Capitalisme total*, Paris, Seuil, 2005.

* Asıl metinde *contra-diction* olarak geçmektedir. Yazar bir kelime oyununa başvurup, çelişki sözcüğünü (*contradiction*) karşı durmak anlamını veren *contra* ve söz, söyleyiş anlamındaki *diction* ifadelerine vurgu yapacak şekilde bir tireyle ikiye ayırarak sermayenin emek söyleminin, emekçinin sözünün karşısında olduğunu ima etmiştir. (ç.n.)

list sistemin norm ve değerlerine bağlılık; diğer yanda mesleki güzergâhtaki belirsizliklere, işten çıkarılma riskine, iş baskısına ve vahşi rekabete teslim edilen ücretlilik koşulları var. Yönetim, somut üretim örgütlenmesini, yani firmayı yaşatmak için gerekli değişik unsurların düzene sokulmasını sağlıyor. İşlevi sermaye, emek, hammadde, teknoloji, kurallar, normlar, prosedürler gibi tamamen farklı unsurları bağlayıp birleştiren bir sistem üretmekten ibaret. Günlük işletme düzeninde yönetim, bu farklı unsurlar arasında aracılık yapılmasını ve birbiriyle az ya da çok çelişen işlevsel mantıkların bir bütün halinde kalmasını sağlıyor (Gaulejac, 1988).

Bu işlevsel rol, yöneticiyi hissedarların kâr istekleri, piyasaya uyum sağlanması ("Müşteri velinimettir.") ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi arasındaki gerilimin ortasına yerleştiriyor. Fordist model, bu üç kutbu karşılıklı olarak güçlendirme mantığıyla uzlaştırmaya çalışıyordu: araba fiyatlarının düşürülmesi, ücretlerin arttırılmasından hareketle sürekli bir kâr artışı sağlayan, ücretli-tüketicinin yararına kitlesel bir üretim. Bu model, "Şanlı Otuzlar"* döneminde büyümenin motoruydu. 1980'li yıllardan itibaren çokuluslu şirketlerin etkisiyle ekonomide görülen ikili hareket, uluslararasılaşma ve finansallaşma, sermaye ile emek arasındaki ilişkileri derin bir şekilde değiştirdi.

Finansal Verimlilik Saplantısı

*İvedilik Kültü*** üzerine yapıtında Nicole Aubert (2003 *a*) bu evrimin sonuçlarını mükemmel bir şekilde özetleyen bir firma yöneticisinden alıntı yapıyor: "Biz sanayiciler için büyük dönüşüm beş, altı yıl önce oldu. İşte o zaman her şey altüst oldu [...]. Bugün borsa bir numaralı takıntı ve durumlar 1990'lı yılların ortalarında değişti; o zamana kadar grup, para kazanmak zorundaydı, zengin olmalıydık, iyi olmalıydık; ama her şeyden önce sanayiciydik. 1990'lı yılların ortasından itibaren birdenbire bir

* *Trente Glorieuses:* ticaretin yaygınlaştığı 30'lu yıllar için Fransızların kullandığı bir deyim. (ç.n.)

** *Le Culte de l'urgence.* (ç.n.)

borsa, hisse senedi, çağrı yoluyla hisse senedi toplama, birleşme ve satın alma mantığına geçtik ve orada ilk defa bize 'Hisse sahiplerinin işimize para dökmesini istiyorsak onlara finans piyasasına yatırım yaparlarsa kazanacakları kadar para getirmeliyiz' diyen bir yönetimle yatırım sermayesi üzerinden yılda %15 oranında kârlılık zorunluluğunun ortaya çıktığını gördük. Şimdi de yöneticiler, hergün borsanın dibinden ayrılmıyor ve ne zaman bilgisayarınızı açsanız ilk ortaya çıkan borsadaki kotasyonumuz!"

XX. yüzyılın sonunda üç önemli olay endüstriyel kapitalizmin işleyişini sarsacaktır:

- Üretim mantığı gittikçe finansal mantığa teslim olur. Finansal ekonomi, endüstriyel ekonominin yerine geçer.
- Pazarın önemi ve küreselleşmesi şimdiye kadar Ulus-Devlet'in hâkimiyetinde olan iktisadi düzenleme biçimlerinin sorgulanmasına yol açar. Sermayenin mekândan bağımsızlaşması, onun dolaşımını denetlemeyi ve spekülatif etkilerini sınırlamayı sağlayan engelleri ortadan kaldırır.
- Bilişimin ve telekomünikasyonun birleşmesi, "gerçek zaman" diktatörlüğünü ve finansal piyasaların isteklerine anında cevap verme uygulamasını başlatır.

Finansal mantık, üretim mantığının önüne geçtiği andan itibaren firma içindeki iktidar ilişkileri dönüşüme uğrar. Sermaye ve emek arasında Şanlı Otuzlar döneminde giderek yeniden dengeye oturan ilişkiler sertleşir. Personel ve sosyal ilişkiler yönetiminin yerine insan kaynakları yönetimi geçer. İşgücü her tür yola başvurularak düşürülmesi gereken bir maliyet, "piyasanın isteklerine" olabildiğince uyum sağlayacak düzeyde saptanması gereken bir "değişken üretim faktörü" olarak kabul edilir. Uyum sağlayabilirlik, esneklik, karşılık verme kabiliyeti "iyi" bir insan kaynakları yönetiminde kullanılan temel söz kalıpları haline gelir. "Firmanın yüzleşmek zorunda olduğu aşırı rekabetçi bir evrende cevapların ivediliği, bir hayatta kalma kuralıdır; vadelerin devamlı kısalması, ritmin sürekli hızlanması ve eşza-

manlılığın genele yayılması bundan ileri gelir" (Aubert, 2003 *a*). Performans ve kârlılık üretim sisteminin tamamını sürekli bir gerilim içine sokarak kısa vadede, "gerçek zamanda" ölçülür: sıfır gecikme, durmadan üretim, tam zamanında üretim, *bir dakika yönetimi* vs. Sabit araçlarla ya da daha az işgücüyle her zaman daha çok, her zaman daha iyi, her zaman daha çabuk iş yapmak söz konusudur.

Borsaya kote olan, değeri finansal piyasalarda günlük olarak hesap edilen firmalarda açıkça belli olan bu evrim, bunların müşterisi ya da tedarikçisi olan firmaların tamamına da yayılma eğilimi gösteriyor. Müşteri ve tedarikçiler, firma bilgi ve iletişim sistemleri vasıtasıyla onların işletme biçimlerine uyum sağlamak zorunda kalıyor. Bu sistemler, taşeronların bir kenara atılma ya da elenme riski karşısında uygulamak zorunda kaldıkları genel işletme normlarını belirliyor. Örneğin SAP (*Systems, Applications and Products in Data Processing*)[2] birkaç sene içinde üretim sisteminin tamamına yayıldı. Normlarını finansa, insan kaynaklarına, lojistiğe, stokların, ücretlilerin ve firmadaki bütün görevlerin yönetimine dayatıyor.

Firmanın tamamına finans mantığının sinmesi, üretim mantığı üzerine kurulu örgütlenme ve yönetim biçimlerini altüst ediyor. Eskiden, arz ve talep terimleriyle kavranan bir piyasada rekabet edebilmek için iyi olmak, kaliteli ürünler çıkarmak gerekiyordu. Şimdi firmanın kendisi bile değeri günlük olarak piyasaya göre ölçülen finansal bir ürün haline geldi. Bu anlık kazanç mantığının birçok sonucu var: sonuçların çok düzenli bir ritme göre yayımlanması (artık yıllık değil, en azından üç ayda bir), uzun vadeli stratejileri hızlı kârlılık lehine cezalandıran finansal analistlere bağlı bilgilendirme politikası, uzun döneme yayılan yatırımlar aleyhine kısa vadede üretkenlik kazancı arayışı; süreçler, örgüt biçimleri ve insani sorunlar üzerine düşünsel bir değerlendirmeye karşı sayısal olanın ve ölçüm araçlarının baskısı. Bu bağlamda muhasebeci stratejistin, kısa vade

2. Türkçe'de "Veri İşleme Sistemleri, Uygulamaları ve Ürünleri". 1972 yılında Almanya'da kurulan SAP, dünyanın beşinci yazılım tasarımı şirketi haline gelmiştir.

uzun vadenin anlık kazanç arayışı kaliteli ürün yaratılmasının yerine geçiyor.

Finansal piyasalardan sürekli bilgi beklentisi, artık endüstriyel değerlendirmelere göre kararlaştırılmayan, piyasaların "kaygılarına" cevap vermek üzere belirlenen stratejik dönüşlere ve ani değişikliklere yol açıyor. Karar vericiler, hissedarları güven kaybına sürükleyecek sonuçları yayımlamamak için üretim düzenini kalıcı bir şekilde bozma pahasına maliyetleri, yani işgücünü azaltma planları ortaya koyuyor. Finansal piyasaların değişkenliğine emek piyasasının değişkenliği karşılık gelmek zorundaymış gibi; geçici işler, vekâleten yürütülen görevler, belirli süreli iş sözleşmeleri, ani işten çıkartmalar vs artıyor. Finansal piyasanın varsayılan isteklerine devamlı cevap vermek amacıyla işe alma ve işten çıkarma politikalarının esnekliğini teşvik etmek için her şey mübah. "İnsan kaynakları" denilen politikalar, emek piyasasında maksimum esneklik sağlamaktan ibaret. Korunmasız istihdam, personelin %30'dan %40'a kadarını temsil edecek biçimde artıyor; "piyasaların talebine" hızla karşılık verilmesini ücretleri düzenleyerek sağlama işlevi görüyor.

Sermaye, işyerini ele geçirdi (Gréau, 1978). Emeklilik fonları, olumlu ya da olumsuz davranış sertifikaları verdikleri yöneticiler üzerinde sıkı bir kontrol uyguluyor. Yöneticiler kısa, orta ve uzun vadede kârlılık sağlanması söz konusu olduğu için temel motivasyonu finansal olan hisse sahiplerinin tüm gereksinimlerine giderek daha çok boyun eğiyor. Sermaye ve firma arasında bir kopukluk var. Bir yanda, daha kârlı olduğuna karar verilen bir diğerine yatırım yapmak üzere, firma sermayesinden yatırımın geri çekilmesi yönündeki daimi tehdit altında süregelen kârlılık mecburiyeti; diğer yanda, yüksek borçlanma riskleri dolayısıyla iç işleyişe dair şüphe yaratsa bile, kararsız ve talepkar hissedarlara ödünler vermek zorunda kalan firmanın süreklilik mecburiyeti var. Yöneticiler, özkaynaklardan (sermayeler + kâr yedekleri) yüksek bir kârlılık elde etmek için hissedarları temin etmek üzere sosyal planlar sunuyor ya da kısa vadede pahalı kabul edilecek uzun vadede gerekli yatırımları erteliyor.

Finansal kârlılık saplantısı, yöneticilerin aklını bazen firmanın gelişimi aleyhine olacak şekilde meşgul ediyor. Hele ücretlerinin hisse senedi opsiyonu olarak ödenmesi, başarılarını borsadaki işlemlere göre ölçmelerine yol açıyor. Prensipte, bir kanun hükmü, söz konusu mekanizmanın sapkın etkilerini sınırlamak için yöneticilerin bu şekilde sahip oldukları senetleri elden çıkarabilecekleri zamanı geciktiriyor. Genellikle üç ila beş yıl arası bir mühlet isteniyor. Bu "kısa vadecilik" ortamında, firmanın ve firma sürekliliğinin orta vadeli çıkarlarına zarar veren bir duyuru etkisi yaratacak kararlar alma pahasına hisse senetlerine olabildiğince değer kazandırmak yöneticilerin işine geliyor.

Çalışanları kârlılık mecburiyetini içselleştirmeye yönelten işletme teknikleri vasıtasıyla firma işlevlerinin tamamı, finansal bir mantığa bağlı. Her ekibin, her hizmetin, her departmanın, her kuruluşun -değeri gittikçe daha sık bir şekilde, bazen gerçek zamanda ölçülüp tartılan[3]- ulaşılacak hedefleri var. Herkesin kârlılığına göre ölçülen sonuç alma mecburiyetinin sistemin her unsuru tarafından üstlenilmesi gerekiyor.

Sermayenin ve İktidarın Oluşması

Finansal kapitalizmin gelişmesi, iktidar kaynaklarının kişisel boyutunun ortadan kalkmasına yol açıyor. 1936'da Fransa'daki üretim araçlarının başlıca sahiplerini belirten, "büyük sermayenin" sembolüne dönüşmüş "iki yüz aile"den bahsediliyordu. Böylece siyasi iktidarla dallı budaklı ilişkisi açıkça gözüken "büyük ailelerin" temsil ettiği ekonomik iktidarın kimliğini saptamış oluyorduk (Bertaux, 1977). Bugün iktidarın kimliği, o kadar belirgin değil. Sermayenin mülkiyeti, kolayca tespit edilen birkaç aileye dayanmıyor. Hisse senetleri holdinglere, finansal kuruluşlara, aracılara, yönettikleri fonları az ya da çok dalgalanma gösteren bir dolaşıma sokan emeklilik fonu yöneticilerine ya da ellerinde tuttukları hisse senetlerinin bağlı olduğu şirket-

3. Süpermarket kasiyerleri ya da ayaküstü yemek yenen restoranların çalışanları gibi. Krş. H. Weber, 2005.

leri tanımadan borsaya yatırım yapan birçok küçük sermayedara ait. Borsaların bilgisayar ortamına geçirilmesine eşlik eden küreselleşme, finansal kârlılığın devletlerin üretim stratejilerine ve ekonomi politikalarına kendi mantığını dayattığı dünyayı geniş bir kumarhaneye çevirdi.

Bu konuyla ilgili olarak André Orléan iktidarın türlü çıkarlara sahip çeşitli aktörlerden (ücretliler, yöneticiler, küçük hissedarlar, bankalar, devlet...) ziyade, kendi şirketlerinin kurucusu ve onların gelişimine baş koymuş büyük "sanayi devleri" tarafından temsil edildiği "patrimonyal" kapitalizmden bahsediyor (Orléan, 1999, 2002).

Kendisini kurucusu olduğu firmanın geleceğiyle özdeşleştiren sermayedar ile her şeyden önce sermayesinin karşılığını almakla ilgilenen anonim hissedarlar arasında kökten farklı bir tutum var. Finansal deregülasyon, sermaye hareketlerinin serbestliği, emeklilik fonlarında yoğunlaşan finansal hacmin önemi, birbirlerini korumak için firmalar arası yapılan çapraz yatırımların sona ermesi gibi tüm unsurlar endüstriyel kapitalizmin büyük patronlarının teşhis edilebilir iktidarını azaltıyor ve patrimonyal kapitalizmin işletmecilerinin daha dağınık iktidarını arttırıyor. Muhakkaktır ki yatırım ve emeklilik fonlarına yatırım yapan binlerce hisse senedi sahibi, hisselerini ellerinde tuttukları şirketler üzerinde herhangi bir iktidara sahip olduklarını hissetmiyorlar, hele de bu fonlardaki fiyat değişimleri hiçbir şekilde akıllarına gelmeyen unsurlara bağlıyken.

Bu değişimler, çarklarını az, simalarını daha da az tanıdığımız "finans dünyasının" hâkimiyetindeki bir pazara bağlı. "Kurumsal yatırımcıların" anonim dünyası, örtük ve öznel kriterler üzerinden kendi yasasını dayatıyor; sunulan kârlılık oranıyla onlara güven vermek, onları rahatlatmak, beslemek gerekiyor (Lordon, 2002).

Ticari bankalar, işletmeciler, yatırım fonları, borsaya yatırım yapan finansal kuruluşlardan oluşan sisli belirsizlik, meşhur "piyasaların" güvenini ya da güvensizliğini belirleyen dağınık bir iktidar sistemini temsil ediyor. Nadiren adı konan, parçalanmış

ve şeffaflıktan uzak bu iktidar; güç oyunları, karmaşık işlemlerin uygulanması, anahtar mevkilere tayinler, koşullara göre ittifaklar gibi durumlarda kendini gösteriyor. Fakat söz konusu iktidar, pusulası borsa kurlarının manyetik alanı tarafından belirlenen düzenleyici bir ilke, bir eylem mantığı çevresinde yapılanıyor.

Kapitalizmin bu dönüşümü, iktidar açısından genelleşmiş bir mekândan bağımsızlaşma sürecini destekliyor. Somut faaliyet mevkileri, karar mevkilerinden koptu. Sınırlı mekânlarda ve belirli zamanlarda oluşan üretim mantıkları, daha soyut ve değişken finansal mantıklarla artık tutarlılık göstermiyor. Finans mantığı, artık reel ekonomiyle uyum içinde değil gibi.

Hisse senedi opsiyonlarının gelişmesi, yönetimin çıkarlarını firmanın çıkarlarından ziyade, finansal piyasalarınkilere göre ayarlamaya yöneltiyor. Mutlak güç arzularına teslim olmuş, bir kenara atılma tehdidiyle körleşmiş yöneticilerle yüksek kârlılık oranı arayışıyla gerilmiş hisse senedi sahipleri; emeğin, piyasanın talepleri uyarınca esnekleştirilmesi gereken tali bir değişken olarak kabul edilmesi konusunda fikir birliği içindeler. Yabana atılmayacak sayıda örnek, firma müdürlerinin üst yönetimin işbirliğiyle, ücretlilerin geleceğine ilişkin hiçbir kaygı duymaksızın hisse senetlerini daha yükseğe satmak için fiyatları suni olarak şişirmeye çalıştığını gösterdi. Yöneticiler açısından fırsat, firmalar açısından intihar anlamına gelebilecek stratejilere nispeten az rastlansa bile, hisse fiyatları üst yönetimin kararlarına rehberlik eden barometre işlevi görürler. Birçok sosyal plana ve işyerlerinin kapatılmasına borsayla bağlantılı nedenlerle karar verilmiştir. Finansal deregülasyon, birilerinin güç istencini, diğerlerinin doymak bilmez açgözlülüğünü cesaretlendirir.

Buradan yöneticilerin "kapitalizmin uşakları" olduğunu mu çıkarmak gerekir?

Yönetim Sermayenin Hizmetinde mi?

"Yönetim" terimi, düzene koymak ve çekip çevirmek fikrini çağrıştırıyor.* Düzene koyma, ortak bir üretim, tamamlanması gereken bir görev, gerçekleştirilmesi gereken bir eser için düzenleme yapmaktır. Çekip çevirme, herkesin yararına ortak bir hedef gayesiyle bu misyona katkıda bulunanları daha iyi seferber etmek üzere herkesle ilgilenmektir. Bugün birçok firmada terim, daha ziyade "temizlik yapmak" fikrini akla getiriyor. Bu terim, daha birkaç sene evvel başarı, modernizm, dinamizm işareti olarak olumlu bir şekilde çağrışım yapıyordu. Artık değerini kaybetmişe benziyor. Etimolojik olarak "yönetim" terimi atları, hazırladığımız ve onlara binmeyi öğrendiğimiz yer "manej"den geliyor. Turlar, tam dönüşler, yarım dönüşler, atlara binme ve hareketlerimizi iyi kontrol etme sanatıyla ilgili bir dolu figürdür. Bu yorumlar terimin çokanlamlılığını, kullanımlarını ve akla getirdiği çeşitli çağrışımları gösteriyor. Yönetim, firmada iktidarın uygulanmasına göreli, pragmatik ve özgür bir imaj vermeye çalışmıştır. Gerçekte ise finansal iktidarın hizmetine girdiği andan itibaren yoldan sapmıştır.

F.W. Taylor'un (1912) yönetsel otoriteyi üç ilke üzerinden meşrulaştırdığını hatırlayalım:

- Çalışmanın örgütlenmesinde bilimsel araştırma yönteminin kullanılması,
- Çalışanların çıkarlarına saygı,
- Sermaye ve emek arasında işbirliği.

Taylor'a göre ücret artışı ve kâr artışı aynı hizada gitmek zorundaydı. Yönetim, meşruiyetini çalışanların çıkarlarının savunulmasından alıyordu. Taylor'un en azından niyetleri açısından

* Asıl metinde yer alan –ve İngilizce'de olduğu gibi Fransızca'da da bugün işletme yönetimini ifade eden– *yönetim* [management] kelimesi ile Fransızca'da düzene koymak anlamına gelen *aménager*, çekip çevirmek anlamına gelen *ménager*, ev işleri, temizlik anlamına gelen ménage ve –Türkçe'de olduğu gibi– at eğitimi, bu eğitimin yapıldığı yer anlamına gelen *manège* kelimeleri arasındaki benzerliğe ve kökensel ortaklığa işaret ediliyor. (y.h.n.)

mevcut birçok yöneticiden daha ilerici olduğunu gözlemlemek şaşırtıcıdır. Bu yöneticiler kişinin değerlendirilmesi, bireysel inisiyatifin gelişmesi, herkesin başarısının dikkate alınmasından bahsetse de pek azı çalışanların çıkarlarına saygıdan söz ediyor ve birçoğu, sermaye ile emek arasındaki işbirliğinin ücret artışından önce esneklikten, kişisel çıkarların savunulmasından önce finansal kârlılıktan geçtiğini düşünüyor.

Aynı gözlemleri müşteriler için de yapabiliriz. Tüketicilerin çıkarları, sadece mal ve hizmet satın almaya devam ettikleri ölçüde dikkate alınıyor. Pazarlama pratikleri onların gerçek çıkarlarını, nihai iç huzurlarını "unutarak" ihtiyaçların öznel tatmini peşinde. İşte bu şekilde müşterileri abonelik politikalarıyla esir almaya, sağlık için zararlı olduğu ortaya çıksa bile ürün satmaya, kayda değer bir ilerleme gerçekleştirmeden eskileri modası geçmiş kılan yeni ürünler yaratmaya çalışıyorlar.

Örneğin bilgisayar üreticileri, kullanıcıları tüm kurulumlarını değiştirmek zorunda bırakarak eskilerle uyuşmayan yeni ürün gamları çıkarıyorlar. Elektrikli ev eşyası sektöründe makineler, hızla yenilenmelerini sağlamak amacıyla işlevlerini sadece birkaç sene sürdürmek üzere tasarlanıyor. "Velinimet müşterinin" sözde diktatörlüğünün sınırı, altın kural olan kârlılık.

Şimdiki haliyle küreselleşme, aşırı rekabeti teşvik ederek, yerelleşmenin ortadan kalkmasını doğallaştırarak, insanların dolaşımını kontrol ederken sermaye dolaşımını kolaylaştırarak, vergi cennetlerine rıza gösterek, spekülasyonu ve birtakım finansal suç biçimlerini hoş görerek emeğe karşı sermayenin işini görüyor. Genel eğilim bugün emeğin aleyhinde. Birkaç on yıldır belirginleşen üçlü evrimi fark etmemek mümkün değil.

Firmalar, üretim birimlerini hukuki mevzuatın çalışanlar açısından en az avantajlı olduğu ülkelere kaydırmaya meyletiyor.

Sendikaların güvenilirliği ve gücü, firmaların küreselleşmesiyle ters orantılı. İşletmeler ne kadar "çokuluslu" olursa sendikalar eleştirel gücünü o kadar kaybediyor. Sendikal eylem, ko-

lektif mücadeleden ziyade, hukuki kurallara dayanan biçimsel bir temsile dönüşüyor.

Liberal yönetim ve "insan kaynakları yönetimi", ücret ilişkilerinde bireyselleşme yaratıyor, kolektif hak taleplerini devreden çıkarıyor ve somut dayanışmaları zayıflatıyor.

Yönetsel işletme her şeyden önce "müşterilerin ihtiyaçlarını" firmanın ürünlerine "yönlendirmek" ve çalışanları performans kaygısı içindeki görevlilere dönüştürmekle ilgileniyor. Çalışan, kârlıysa dikkate alınıyor. Müşteri, ödeyecek parası varsa velinimet oluyor. Ticari yönetim ve insan kaynakları yönetimi, finansal yönetimin isteklerine boyun eğiyor. Sonuç saplantısı, işletmenin tüm kademelerine kendini dayattı. Yönetim, *share holder value* [*hissedar değeri*] hizmetinde.

Yönetsel iktidarın finansal piyasalarının nüfuzu altına girmesini açıklamak üzere birçok neden bir araya gelir:

- Yöneticilerin *corporate governance*'a[4] dönüşmesine bağlı ideolojik neden: "Büyüklerin bahçesinde oynamak" ve küreselleşmenin büyük macerasına katılmak için endüstriyel kapitalizm modelinden çıkmak ve patrimonyal kapitalizm modelini benimsemek gerekiyor.
- "Dış büyüme" arayışına bağlı ekonomik neden: Çağrı yoluyla hisse senedi toplamak, rakipleri elde etme stratejileri yürütmek için firmanın sermayeye ihtiyacı var. Artık firmanın gelişmesini, sadece iç üretimle değil, (dış "tehditlerden" korunmak için) hisse senedi fiyatlarını canlandırmaya ve başka şirketlerin kontrolünü ele geçirerek hacim arttırmaya dönük aktif bir finansal politikayla sağlamak söz konusu.
- Sektörde "bir numara olmak" arzusunu saplantı haline getirmiş yöneticilerin mutlak güç istencine bağlı psikolojik neden: en büyük, en kuvvetli, en güçlü olmak. İşte dünyanın fethi için atını mahmuzlayan "büyük yöneticilerin" yeni imanı bu. Yönetim, gerçek bir "yayılma itkisiyle" ele geçirilecektir.

4. Yönetimin hissedarların çıkarlarını daha iyi korumasını mümkün kılmak için uygulanan sistemler bütününü belirten Anglosakson terim: "bağımsız" idareciler atanması, yönetim kurulları içinde denetim komiteleri yaratılması, üst yönetimi borsa performanslarına daha duyarlı kılmak için hisse senedi opsiyonlarının geliştirilmesi. Bkz: *Sciences Humaines* dergisi, "Décider, gérer, reformer. Les voies de la gouvernance" Seri Dışı, Sayı: 44, Mart-Nisan-Mayıs 2004.

Yönetim, hâkim olmadığı finansal piyasalara daha çok iktidar vererek, patrimonyal kapitalizm hâkimiyetinin uygulanmasına bütünüyle katkıda bulunacaktır. Stratejik analiz açısından akılcı olmayan bu davranış, bundan fayda sağlayacağına ikna olmuş bir "elit sınıfın" körlüğüyle anlaşılabilir yalnızca. Bu elit sınıf, sermaye sahipleri ve hissedarlar yararına iktidarlarını ellerinden alacak bir oyunun kurallarına hâkim olduğuna inanmıştır. Öyleyse yöneticiler, aralarından birçoğunu "dışarı atacak" fırtınalı bir döneme girecektir.

Golden parachutes[5], finansal olarak henüz kapattığı, yankı uyandıran başarısızlıkları pek de gizleyemeyen ilginç bir semptom. İşbaşındaki yöneticiler, bir yandan artık orada olmayacakları zamanlar için kuliste yüklü meblağların pazarlığını yaparken, bu başarısızlıkları süslü söylemlerle açığa vuruyorlar. Bu gelişmede en şaşırtıcı olan, böylesi bir "küresel soyguna" tepki vermeksizin eşlik eden yöneticilerin ve siyasi sınıfın muazzam suç ortaklığı: ulusal zenginlikler, çokuluslu şirketler ve kaypak finansal gruplar yararına gaspediliyor. Deregülasyon, tek tük görülen sermaye hareketlerini kolaylaştırdı. Yeni ürünlerin ortaya çıkışı (değişken sermayeli yatırım ortaklıkları, yatırım fonları, portföy yönetimleri) hane halkı tasarruflarının giderek artan bir kısmını topladı ve hisse senedi piyasasının dolaşım hacmini şişirdi. Firmaların sermayesinin önemli bir oranının piyasalarda dolaşıma sokulması, onları darbelere daha açık hale getirdi (Lordon, 2003). Büyük firmaların yönetimleri "kapitalist huzurlarını" güvence altına alan çapraşık ortaklıklarını gözden geçirmeyi neden seçtiler? Neden kendilerini finansal piyasaların rastlantısal koşullarına bıraktılar?

Gözleri bir fetih arzusuyla kamaşan her yönetici bu durumdan sadece kazanan olarak çıkabileceğine ikna oldu. Bu evrimi destekleyerek bağımsızlıklarını, huzurlarını ve güçlerini kaybedeceklerini kavrayamıyorlar. Bu yöneticilerin çoğu, firmanın "mekândan bağımsızlaşmasına" olanak yaratması ve "yerel güç-

5. "Altın paraşütler" bir yönetim kurulu, bir yöneticiden ayrılmaya karar verdiğinde öngörülen, şartları sözleşme yoluyla karara bağlanan tazminatları ifade eder.

lerden", siyasi makamların denetiminden, katlanılamaz baskılar gibi görülen ulusal mevzuatlardan kurtulmalarına izin vermesi nedeniyle küreselleşmenin kendileri için sadece kazançlı olabileceğini düşünüyor. Deregülasyona, sermayenin ve malların serbest dolaşımına, ekonominin küreselleşmesine ve çokuluslu şirketlerin gelişmesine büyük destek verilmesi bundan ileri geliyor.

Çokuluslu Şirketlerin Hâkimiyeti

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın 2000 yılında yapılan bir araştırmasına göre dünyanın en büyük 100 ekonomik gücünden 29'u –diğerleri ülkeler olmak üzere– ulus-aşırı firmalardır.[6] Söz konusu olan, devletlerin gayrı safi yurt içi hâsılaları ve çokuluslu şirketlerin ciroları arasında bir karşılaştırma değil, ülkelerin ve firmaların gerçek ekonomik güçlerini gösteren daha ince bir hesaplama. Bu sıralamaya göre varlıkları 2000 yılında 63 milyar dolara ulaşan Exxon Mobil –varlıkları 40 ila 45 milyar dolar olan General Motors, Ford ya da Daimler-Chrysler gibi– Şili ve Pakistan'ınkine denk bir gücü temsil ediyor. Bu firmaların küreselleşme içindeki etkisi doğrudan ekonomik güçleri vasıtasıyla ama aynı zamanda daha örtük bir biçimde, hükümet ve uluslararası kurumların politikalarıyla ilgili etkin lobi faaliyetleriyle kendisini gösteriyor.

Çokuluslu şirketlerdeki güç, stratejik seçimler yapan yöneticiler ve kâr payı bekleyen hissedarların ittifakına dayanıyor. Öyle ki bu stratejik seçimler tartışılmıyor. Demokratik sürecin bizzat yapısı, neticeleri gibi işleyişiyle de bu şekilde budanıyor. İşleyiş düzleminde toplum üzerinde doğrudan etkileri olsa da kararlar, kamusal tartışmalardan uzakta alınıyor. Politikacılar bunları kontrol altına almaktan aciz görünüyor. Bu kararların sonuçlarını denetlemeyi, hukuka uygunluğu gözetmeyi deneyebiliyor, hatta işten çıkarılmaları sınırlamak için zorlayıcı ku-

6. K. P. Sauvant, *Rapport de la conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement* [Birleşmiş Milletler Konferansı'nın ticaret ve kalkınma raporu], 2002, Kaynak: Christian Losson, *Libération*, 15 Ağustos 2002.

ralları sıkılaştırmaya çalışabiliyorlar. Ancak bu kurallar pek etkili olmuyor ve genellikle ters sonuç veriyor. Kurallar, orasından burasından çekiştirilerek, finansal dolaşımı kontrol etme ve iş hukukunu güçlendirme girişimlerinde de gözlemleyebildiğimiz gibi kolaylıkla geçersiz kılınıyor. Güçleri ulusal kanunlardan kaçmaya izin veren firmaların uyguladığı stratejiler üzerinde politikacıların hiçbir iktidarı yok.

Böyle bir sistemin sonuçları ağır oluyor. Çokuluslu şirketler, dünyaya kendi piyasa kanunlarını dayatarak hisse sahipleri, üreticiler ve tüketiciler arasında bir denge bulmayı sağlayacak düzenleme yöntemlerini altüst ediyorlar. Örnekler çok; kahve piyasasının geçirdiği evrim bunlardan biri.

Uluslararası Kahve Örgütü genel direktörü Nestor Osorio, piyasa kanunun uluslararası şirketlerin işine nasıl yaradığını ve acımasız bir mantığa göre küçük üreticileri nasıl yok ettiğini gösteriyor. "1980'li yılların sonuna doğru ithalat yapan ülkelerle gelişmekte olan ihracatçı ülkeler arasında bir işbirliği sistemi vardı. Ancak liberal fikirler tartışmalarda hâkim olmaya başladığı zaman regülasyon sistemi feshedildi." On sene sonra bulgulanan şey açıktır:

- Tüketim sadece %10 artarken üretim %20 artmıştır.
- Üreticilerin geliri, 1990 başında 12,5 milyar dolardan 2002'de 5,5 milyara inerek %50'den fazla düşmüştür.
- Üretimin ve kahve ticaretinin yarısından fazlasını kontrol eden beş uluslararası firmanın cirosu, 1990 başında 30 milyardan 2002'de 60 milyara çıkarak ikiye katlanmıştır.

Nestor Osorio, Orta Amerika ve aynı zamanda Meksika'da kaybolan doğrudan istihdam sayısını 500.000 olarak değerlendiriyor.

Kaynak: V. De Filippis,
"La libéralisation ne profite qu'aux multinationales"
[Liberalleşme sadece uluslararası şirketlere yarıyor],
Libération, 7 Haziran 2002.

Buradaki en hayret verici şey, söz konusu stratejik seçimleri ve bu seçimleri yapan kişileri çevreleyen sessizliktir. Gerçek karar mercileri, yönettikleri toplumun bir yansıması gibi anonim

kalmak istiyorlar.[7] Aynı şekilde "piyasalar" da borsa yorumcuları tarafından güven ya da güvensizlikleri ekonomik aktörlerin davranışını belirleyecek olan gerçek özneler gibi gösteriliyor. Çokuluslu şirketlerin hissedarları ana hatları zar zor seçilen bir sis bulutunu andırıyor. Varoldukları biliniyor ama kim oldukları gerçekten bilinmiyor. Yönetim kurulu müzakereleri gizli yapılıyor. Üyelerinin tayin ya da vekâleten atanma biçimleri her tür demokratik kontrolün dışında gerçekleşiyor. Hiçbir şeffaflık söz konusu değil. Bütün bu bilgiler, sözde herkesin erişimine açık olmasına rağmen bu iktidarın gerçek doğasını deşifre etme yetisine sahip insan sayısı pek az.

Küreselleşme, siyasi iktidar ve ekonomik iktidar arasında bir kopukluk doğuruyor. Biri yerelleşmiş, bölgelere göre organize edilmiş, ulusallaşmış. Diğeri mekândan bağımsızlaşmış, şeffaflıktan uzak, uluslararasılaşmış. Ekonomik küreselleşme, siyasi bir küreselleşme olarak ifade edilmedi. Siyasi iktidar, somut ve elle tutulur olmaya devam ediyor. Dolayısıyla bir gensoruya ve görece demokratik bir denetime tabi tutulabiliyor. Diğer yandan ekonomik iktidar, soyut ve kavranılamaz. İsteklerini arzuladığı gibi acele etmeden dayatabiliyor. Toplumsal, kültürel, ulusal alanlardan bağlantısını koparmaya, başlangıçta içinden çıktığı toplumsal dünyayla ilişkisini kesmeye çalışıyor. Kendi özel zamanını, kendi özel normlarını, kendi özel değerlerini, kendi özel kültürünü üretiyor. Kendi modelini topluma zorla kabul ettirmeye, ona kurallarını dayatmaya uğraşıyor. Çalışanların onun isteklerine boyun eğmek durumunda olduğu varsayılıyor. İnsanların yaşama ritimlerine varıncaya dek her şey çalışma temposuna ayak uydurmaya zorlanıyor. Sanki saat farkları onu ilgilendirmiyormuş, onun isteği insanlık için bir kanunmuş gibi, kendi çalışma saatlerini tüm dünyadaki çalışanlarına dayatan şu ITT patronu akla geliyor.

7. Bu konuda bkz. Michael Moore'un, General Motors'un CEO'sunun [icra kurulu başkanı, firmanın en üst düzey yöneticisi] Flint fabrikasını kapatma kararının sonuçlarını anlatan *Roger and Me* filmi. Moore, bu kararın toplumsal etkilerini filme çekiyor ve CEO Roger Smith'le boşuna görüşmeye çalışıyor.

Yüzlerce çokuluslu şirketin doğrudan ya da dolaylı olarak küresel ekonomik üretimin %50'sinden fazlasını kontrol ettiğini bildiğimiz zaman onların gücünden endişe etme hakkına sahip oluruz. Aslında çokuluslu şirketleri kim kontrol ediyor? Sermaye ile emek arasındaki ilişkilerin evrimi, bunların gelişimi üzerindeki demokratik kontrol eksikliğinden kaynaklanan dengesizliğin bir belirtisi.

Sermaye İçin Özgürlük, Emek İçin Deregülasyon

İki olgu, XX. yüzyılın sonunda emek-sermaye ilişkisindeki dönüşümleri temsil eder:

- Büyük firmalarda şiddetli bir insan kaynakları politikasının ortaya çıkması: Çalışanlarına sağladıkları avantajlardan ötürü böbürlenenler, düşük ücret ve sosyal avantajların azaltılması politikasını öne çıkarırlar. İşgücü maliyetinin azaltılmasını isteyen hissedarların suyuna gitmek gerekmektedir.
- Finansal piyasaların serbestleşmesine ilişkin küresel politikayla iş hukuku ve sosyal güvenlik kurallarının hafifletilmesine ilişkin yerel politikalar arasındaki ayrım: İşletmecilerin büyük çoğunluğu, ekonomik özgürlüğün herkes için bir ilerleme olduğunu, piyasa ekonomisi ve serbest mübadelenin genelleşmesi gerektiğini; yani sermaye için, ürün ve hizmetler için, emek için piyasaları serbestleştirmek gerektiğini varsayar. Sanki para, ticari mallar ve insanlar arasında bir denklik varmış gibi. Sanki emek piyasası diğerleri gibi bir piyasa olarak kabul edilebilirmiş gibi.

Siyasetçiler ya da siyasi partiler, emek piyasasının katılığından bahsettiği ve daha fazla esneklik gerekli gördüğü zaman emekçiler bunu şu şekilde anlar: işgücünün ucuz ve örgütsüz yerlere kaydırılması, düzensiz çalışma saatleri, gece işi, aile yaşamında ve biyolojik ritimlerinde düzensizlikler. Birinciler için özgürlük, düzenlemelerin ortadan kalkmasıyla ifade edilmelidir. En iyisi, firmaların hep daha rekabetçi olmasını engelleyen zorluklar şeklinde algılanan kuralların hepsini yok etmektir. İkincilere göreyse minimum düzeyde güvenlik, hukuka uygunluk, çalışma şartlarına dair pazarlık, kararları etkileme olanağı olmadan

bir özgürlük olamaz. Özgürlük meselesi, aynı terimlerle bile ortaya konmaz. Aynı mekân, aynı zamansallık içinde bulunmaz. Bazıları için küreselleşmiş bir dünyada soyut bir kavram, diğerleri içinse somut olarak günlük yaşamın içindedir.

Küreselleşme, sermaye ile emek arasındaki ilişkileri dönüştürüyor. Sermayenin mekândan bağımsızlaşmasına karşılık, emek yeniden mekâna bağımlı kılınıyor. Bunu firmaların üretim aşamalarını farklı ülkelere kaydırma stratejilerini inceleyerek gözlemliyoruz. Bir yanda işçi maliyetlerini düşürmek, iş hukuku yükümlülüklerini hafifletmek için, diğer yanda sermayenin ve emtianın dolaşımında tam anlamıyla bir serbestlik sağlanması için baskılar var. Malların, sermayenin ve insanların günümüz dünyasındaki dolaşımları arasındaki fark, kayda değer. İnsanların dolaşımı üzerinde çeşitli kısıtlamalar varken ürünlerin ve paranın dolaşım serbestliği neredeyse kusursuz. Sermaye transferi sınırsız, anında, kontrolsüz; emekçilerinkiyse sınırlı, zahmetli ve çok sıkı kurallara bağlı. Bu tespit, küreselleşme devrinde sermaye ve emek ilişkilerini açığa vuran bir semptom. Küresel ekonomiyi düzenlemekle yükümlü uluslararası örgütler karşısındaki muazzam beklenti bundan ileri geliyor. Vatandaşlar bu kurumlardan "piyasaların" gücünün sınırlanmasını, ücretlerin korunmasını ve iş hukuku kurallarının uyumlu hale getirilmesini bekliyorlar. IMF (Uluslararası Para Fonu) ve ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) politikalarının incelenmesi, sermaye ve emeğin muhatap olduğu muamelenin eşitsizliğini ve iki örgütün yürüttüğü politikalarda işletme ideolojisinin önemini ortaya koyuyor.

Bill Clinton'un eski ekonomik danışmanı ve Dünya Bankası'nın başkan yardımcısı, Nobel ekonomi ödülü sahibi Joseph E. Stiglitz neoliberal işletme ideolojisinin küresel ekonomiyi (IMF), gelişmeyi (Dünya Bankası) ve ticareti (Dünya Ticaret Örgütü) düzenlemekle yükümlü uluslararası otoriteler üzerindeki etkisini mükemmel bir şekilde anlatmıştır. Kararların "dünyayı finansal topluluğun gözleriyle gören" (Stiglitz, 2002) birkaç uzman ve aktör (Maliye, Ticaret ve Sanayi bakan-

ları, merkez bankalarının temsilcileri) tarafından alındığını gösterir. IMF'nin uzmanları zor durumdaki ülkelere, bu ülkelerdeki gerçek vaziyete göre değil önceden belirlenmiş kriterlere göre -enflasyon oranı, borçlanma oranı, bütçe dengesi, toplam kamu açığı, dış borç yükü- yardım veriyor ya da bunu reddediyor. Ciddiyet ve pragmatizm örtüsü altında büyük kurumların uzmanları, aslında gerçekliği yerel gerçeklerle temas etmeden soyut rakamlara dalıp giderek kavrayan ideologlar.

Uluslararası uzmanların teknokrat elitiyle bağımlı halklar arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanıyor. Biri işsizlik oranını değerlendiriyor, diğeri eğer hâlâ kalmadıysa işsiz kalmanın tehdidi altında. Birinin aklı fikri büyüme oranında, diğeri yarın ne yiyeceğini bilmiyor. Bu noktadan itibaren iki dünya görüşü arasında artan bir zıtlık oluşuyor. Biri finansal piyasaları serbestleştirmek, kamu açığını düşürmek, enflasyona hâkim olmak, gümrük bariyerlerini kaldırmak, korumacılığa son vermek, kamu hizmetlerini azaltmak gerekliliğine kafasına takmış. Diğeriyse fakirlik, sağlık, eğitim, aile, güvenlik, günlük tüketim, uygun yaşam koşullarına erişmek için yeteri kadar üretim yapmakla meşgul. Birinciler kendi görüşlerinin ikincilerin beklentilerine bir noktada cevap, vermeyi sağlayacağını zannetseler de bolluğa erişmek için bir "kemer sıkma rejimi" mecburen gerekliymişçesine bu cevap zaman içinde hep ertelenir.

Sonuç olarak Joseph Stiglitz'e göre IMF başlangıçta kendisine emanet edilen misyonların tam tersi bir politika yürütüyor. "Onu yarattık çünkü piyasaların genellikle kötü işlediğini düşünüyorduk ve işte, piyasa hegemonyasının fanatik şampiyonu haline geldi. Onu kurduk çünkü devletleri ekonomik genişleme politikaları benimsemeye yöneltecek uluslararası bir baskı uygulamanın gerekli olduğu yargısına varmıştık [...] ve işte bugün genel kural olarak onlara sadece kemer sıkma politikaları yürütürlerse fon tedarik ediyor."

Görevi küresel ekonomiyi düzenlemek olan IMF'nin aksine ILO, çalışanların durumunu iyileştirmek ve iş hayatında en iyi sosyal ve yasal korumayı elde etmek üzere uluslar arasında-

ki mevzuatları düzenlemek için kuruldu. ILO'nun "kurucu" bildirgesi "gerçekten insani bir çalışma düzeninin herhangi bir ulus tarafından benimsenmemesi, kendi ülkelerinde çalışanların durumunu iyileştirmeyi arzu eden diğer ulusların çabalarına engel oluşturması nedeniyle"[8] dünyanın bütün ülkelerindeki çalışanların durumunun iyileştirilmesi gerektiğini kuvvetle beyan ediyor. Temel fikir şuydu: Üretim için, özellikle de işgücü için ödenen bedeller arasındaki çok büyük bir dengesizliğin toplumsal ilerlemeye zarar vermesini önlemek amacıyla dünyadaki tüm ülkelerin toplumsal meselelere ilişkin yasal düzenlemelerini eşzamanlı olarak birbirleriyle uyumlu hale getirmek gerekir. Bu amaçla ILO iş hukuku, temel sosyal haklar (sendikal özgürlük, toplu pazarlık hakları, zorla çalıştırma yasağı...) alanlarında normlar geliştirdi. Her sene bu normlar, dünya ülkelerinin neredeyse tamamının hükümet, sendika ve işveren temsilcilerini bir araya toplayan Uluslararası Çalışma Konferansı'nda gözden geçiriliyor. Bu normlar, sadece her ülkenin temsilci makamları tarafından onaylandığı sürece uygulanıyor ve onlara uyulmaması gerçek yaptırımlara yol açmıyor. Burada IMF ve ILO arasındaki iki çok önemli farkı görüyoruz:

IMF politikası, büyük demokratik tartışmalara yer vermiyor. Dünyanın en zengin sekiz ülkesi, G8 ülkeleri tarafından belirleniyor ve ekonomik durumlarına göre her ülke için ayrı ayrı olmak üzere özel görüşmeler esnasında uzmanlar tarafından geliştiriliyor. Kararların temyizi yok. Alınan kararlardan etkilenenler bunların dayandığı temeli tartışamıyor. IMF'nin dayattığı şartlara uyulmamasının derhal bir yaptırımı oluyor: yardım vermeyi reddetme. ILO'da ise olaylar tersine dönüyor. Tartışmak serbest; çalışan ve işveren temsilcileri tarafında olduğu gibi siyaset tarafında da çok geniş bir konsensüs oluşturulmaya çalışılıyor, temeli gönüllü katılıma dayanıyor ve dünyadaki farklı ülkelerin çalışanlarının durumunun düzeltilmesini sağlamak için hiçbir yaptırım aracından yararlanmıyor.

8. Uluslararası Çalışma Örgütü Anayasası'nın giriş bölümü (1919).

IMF ve ILO'nun politikalarını uyumlu hale getirmemelerine şaşırabiliriz. ILO bunu talep etse de IMF her zaman mesafeli durdu. Öyleyse finansal ekonominin isteklerine uyum sağlamak çalışma dünyasına düşüyor, tersi değil. ILO tarafından yerleştirilen normlara uyulması asla yardım verilmesi için öne sürülen bir koşul olmuyor. Aksine 1990'dan beri ILO'nun rolü uluslararası rekabetin ve neoliberal ideolojinin baskısı altında zayıfladı. "ILO'nun eylemlerine rehberlik eden sosyal adalet, dayanışma ve eşitlik değerleri ya da insanlık onuru ilkeleri ve insanın ekonomi üzerindeki önceliği gittikçe dönüşüme uğradı... Piyasa hisseleri için delice yarışılması ve firmaları kontrol altına almak ya da ilgilerini çekmek için rekabet edilmesi, sosyal gerilemeyi gittikçe rekabetçiliğe hizmet eden siyasi ekonomik bir araç gibi gösteriyor" (Euzéby, 2000).[9]

Yayılmakta olan, sosyal korumayı hafifletilmesi gereken bir yük ("maliyetleri kısmak gerek"), asgari ücreti bir işsizlik nedeni ("daha fazla esneklik gerek"), iş hukukunu bir engel ("kuralları yumuşatmak gerek") olarak gören hep aynı ideolojidir. Çalışma yaşamına ilişkin yasal düzenlemeler, piyasaların serbestleşmesine kesinlikle bir engel olarak kabul ediliyor.

İşletmeciler iktisadi ve toplumsal sorunların "özgürlüğe" karşı konulan engellerden ileri geldiğini düşünüyor. Bu perspektiften bakınca en iyi gelişme deregülasyon, ticari mübadelenin serbestleşmesi, kamu harcamalarının düşürülmesi ve devletin müdahale etmemesiyle sağlanabilir. Beş kıtada yürütülen bu politikalar, çok büyük krizlere (Asya ve Güney Amerika'da) ve Afrika'da şiddetli bir gerilemeye yol açtı. Bununla birlikte söylem hep aynı kalıyor. Hatta bazıları, Molière'in hastalığı tedavi etmek için kanın akıtılmasını tavsiye eden doktorları gibi, bu krizlerin zorunlu bir geçiş, bir arınma olduğu fikrini ileri sürüyor. Burada ekonomi ve toplum arasındaki ilişkilerin ideolojik bir temsiline dayanan bir körlük durumu var.

9. Alain Euzéby Grenoble Siyasal Araştırmalar Enstitüsü'nde ekonomi bilimleri profesörüdür.

2
İşletme İdeolojisinin Temelleri

"Kapitalizmin ruhu, bu düzenin haklı gösterilmesine katkıda bulunan ve onunla tutarlı eylem biçimlerini ve düzenlemelerini onları meşrulaştırarak destekleyen, kapitalist düzene bağlı inanışlar bütünüdür"

Luc Boltanski ve Eve Chiapello

İşletme, fikirlerin uygunluğundan ziyade eylemin etkinliği üzerine kurulu, pragmatik, yani ideolojiye bulaşmayan bir faaliyet olarak sunuluyor. Yöneticilerin, kadroların, özel firma çalışanlarının ama aynı zamanda kamu işletmelerinin, idari yö-

netimlerin ve siyasi dünyanın temsilcilerini de kuvvetle etkileyen bir "üst dil" haline geliyor.

İşletme uzmanları, modeller salık veren bilirkişilere dönüştü. Dünya işlerini idare etmeyi teklif ediyorlar. Yeteneklerinin dayandığı modeller farklı paradigmalar üzerine kurulu. Bir paradigma, araştırmacıların hipotezlerini, teorilerini ve yöntemlerini geliştirmek üzere yola çıktıkları inanışlar bütünüdür. İşletme bilimleri ve işletme ideolojisi arasındaki bağlar karışık. İlkinden kolektif eylemin örgütlenme biçimlerini açıklaması ve çözümlemesi beklenir. İkincisi, etkisini sağlamlaştırmak için yönetsel iktidarın hizmetindedir. İşletme, insanın firma hizmetinde bir kaynağa dönüştüğü bir dünya görüşünü desteklediği zaman yozlaşır.

İşletme ve İdeoloji

Genel olarak işletme, mesleğin içindekiler ve bu konuda eğitim verenlerin büyük bir kısmı tarafından firmanın sürekliliğini sağlamak amacıyla "finansal, maddi ve insani kaynakların en iyi şekilde kullanılması için doğru örgütlenmeyi" bulmaya yönelik teknikler bütünü olarak düşünülüyor (Bouilloud ve Lécuyer, 1994). Bu düşünceler bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusundadır. Bu perspektife göre işletmenin özelliği "ne bireyler tarafından seçilen ne de bir topluluğun içinde tartışılan bir hedefin değil, dışarıdan dayatılan bir hedefin izlenmesinden kaynaklanır"[1].

Mühendisler tarafından tasarlanan işletmede uzun zaman boyunca mekanik bir bütün olarak temsil edilen fiziki bir firma anlayışı hâkim oldu. Daha yakın bir zamanda insan faktörü, etkileşimler ve karmaşıklığı da kapsayan başka hususların ortaya çıktığını gördük. Böylece işletme, kendi külliyatı olmayan çokbiçimli bir disiplin haline geldi. Bilimsel bir disiplin her şeyden önce ele aldığı konuyla tanımlanır: fizik için doğa, biyoloji için yaşayan varlık, sosyoloji için toplum, psikoloji için insan davra-

1. Jacques Girin, "L'analyse empirique des situations de gestion" A.C. Martinet (der.), 1990.

nışları... Kendisini pratik bir amaca, firma işleyişinin sağlanmasına göre tanımlayarak işletme, kendi konusuna teğet geçiyor. Böylece stratejik işletmecilik, üretim işletmesi, ticari işletmecilik, muhasebe işletmeciliği, finansal işletmecilik, pazarlama işletmeciliği, personel ve insan kaynakları işletmeciliği vb gibi uzmanlık alanlarına ayrışıyor. Bunlar davranışları biçimlendirmeye, karar süreçlerini yönlendirmeye, işleyişe dair prosedürleri ve normları ortaya koymaya yarayan pratik bilgiler. Burada "bir değerler düzeni ve bir eylem anlayışı" yani Raymond Aron'un belirttiği anlamda (1968) ideoloji içeren bir toplumsal yaşamı yorumlama sisteminin yapılanmasıyla karşı karşıyayız.

İşletmenin ideolojik karakterini belirtmek, araçların, prosedürlerin, bilgi ve iletişim araçlarının arkasında bir tür dünya görüşünün ve bir inanç sisteminin işlediğini göstermektir. İdeoloji, akılcı görünen bir düşünce sistemidir; oysaki bir yanılsamayı sürdürüyor ve bir hâkimiyet projesi gizliyor: mutlak güç, mutlak denetim, teknik yansızlık ve insan tavrının modellenmesi yanılsaması; nihai hedef olarak kârı meşrulaştıran ekonomik bir sistemin hâkimiyeti. Bu proje, yönetim eğitimi ve araştırmasının konu olduğu iktidar meseleleri noktasında açıkça ortaya çıkıyor. Küreselleşme devrinde bu konular, gitgide normlarını tüm dünyaya dayatan bir Amerikan modelinin hâkimiyeti altına giriyor.

Yönetim Bilimleri Meselesi

"1991 ve 2002 arasında en revaçtaki işletme dergilerinde yayımlanan makalelerin %70'inin yazarlarından en az biri ABD'dendir ve bunların da %95'i Amerikalıdır. ABD, hâkimiyetini yönetim bilimleri bilgisi üzerinden sağlamlaştırmaktadır. Muhasebe normları bütün ülkelere dayatılmıştır. İşletme eğitimi jeopolitik bir silaha dönüşmektedir. Başkan Bush tarafından Irak'a 2002 yılında sunulan ilk yardımlardan biri, ABD'de bir işletme eğitimi bursu programıdır [...].

İşletme okullarında, iktidar ve hâkimiyet olgularını, eşitsizliklerin nasıl dağıldığını, bedeli kimin ödeyip kimin bundan fayda sağladığını incelemek söz konusu değildir. Sadece eylemin kaynağında

yer alan problemlerle. yani etkin ve verimli çözüm fikri ve uygulamasıyla ilgilenilmektedir. Referans kaynağı firmanın politikası ve toplum içindeki yeri değil, ekonomik bir örgütün yönetici kadrosudur.

En revaçtaki dergiler genelde düzenin tepesinde yer alan akademik kadrolar ve kurumlar tarafından düzenlenen niceliksel (yani nesnel olması beklenen) bir prosedür dolayısıyla bu sıfata sahiptirler. Dergi niteliğinin standartlaştırılması, en iyi sınıf dergilerde makalelerden yapılan alıntı oranına dayanır. Yazarlar, kurumlar ve elit dergiler arasında statünün korunması kendinden alıntı yapma pratiği ve oluşturdukları dünyanın parçası olmayan dergi, yazar ve kurumlarla ilgili seçici unutkanlıktan geçer.

Öyle ki akademik rantlar finansal rantlara sebep olur. Uluslararası büyük danışma kurulları MBA'lileri toplamaktadır. İşletme bağışları en gözde okullara yapılır [...] Yönetim bilimi ticarileşmiştir ve genelleşmiş kâr merkezi haline gelmektedir."

Kaynak: Jean-Claude Thoeing,
Sciences Humains dergisi,
"Décider, gérer, reformer. Les voies de la gouvernance"
Özel Sayı: 44, Mart-Nisan-Mayıs 2004

Yönetsel iktidarın hizmetindeki işletme ideolojisi, geçerliliği doğrulanması gereken belli bir sayıda varsayım, esas, inanış, hipotez ve yöntem üzerine kuruludur. Nesnelci paradigma "yönetim bilimine" bir bilimsellik cilası verir. Faydacı bir eylem anlayışı ve ekonomist bir insan görüşünün hâkim olduğu, deneysel modele dayalı prosedürlerden hareketle bu paradigma, işletme kurumunu işlevsel bir evren olarak tasvir eden dört ilkeye göre oluşur.

Anlamak Ölçmektir

Nesnel olma kaygısı, uzun zaman bilimsel yaklaşımın özü olarak görüldü. Anlamak, ölçülebilecek belirli sayıda değişken ve parametreyi yalıtarak bir model oluşturmaktır. Bu nesnelleşme sürecinin "krallara yaraşır" dili, matematik modeline dayanır.

Biçimsel rasyonellik dünyasında ölçülebilir olmayan bütün değişkenler öncelikle bir kenara koyuluyor, aslında daha sonra

da eleniyor. Rasyonel davranışlı, araştırmacıların işini kolaylaştıran birey, bir *homo economicus*[2] referans olarak alınıyor: bunun davranışlarını öngörmek, seçimlerini optimize etmek, onları hesap etmek ve varoluşunu programlamak mümkündür. Bu düşünme kalıbı içinde nesnelleştirilebilir, ölçülebilir, hesap edilebilir olmadığı için akla aykırı kabul edilen hiçbir şey analize dahil edilmiyor. Hassas, duygusal, imgesel ve öznel özelliklerin güvenilir ve uygun olmadığı düşünülüyor. En uç tabiriyle onları kavramayı, çözümlemeyi ya da rakamlarla ifade etmeyi bilmediğimize göre, onlar yoktur.

Homo economicus "insan varoluşunun bütün problemlerini bir hesaba vardıran farazi bir rasyonelliğin ele geçirdiği antropolojik bir canavara" benzetilebilir (Bourdieu, 2000). Bu kurgu, bazı araştırmacıların matematik denklemlerinin soyut evrenine kaçmak için insani durumun somut gözlemiyle ilgilenmemelerine yol açıyor. Daha iyi anlamak için ölçmek yerine sadece ölçülebilir olanı anlamaya çalışan herkes için hazır bekleyen keskin bir *nicelik saplantısı* riski var.

Ekonominin Matematiğe Dönüşmesi Üzerine

2000 baharında ekonomi eğitiminde modelleştirme aşırılığına karşı Fransa'da bir protesto hareketi gelişmiştir. Bir ekonomi ödevindeki ifadelerden yapılan aşağıdaki alıntı bir ekonomi meselesinin matematik denklemlere dönüşümü sürecine örnek verir.

"İki dönem yaşayan (genç/yaşlı) bir hane halkının tasarruf kararını değerlendiriyoruz. İlk dönem tüketilen malın fiyatını p_1 ikinci dönemdekini p_2 olarak not ediyoruz. Hane halkının sadece mevcut parasal miktarın sınırlanması, m üzerinden tasarruf yapabileceğini varsayıyoruz. Hane halkının birinci ve ikinci dönemlerdeki tüketimlerini C_1 ve C_2 olarak not ediyoruz. Hane halkının bu iki

2. Burada söz edilen, işletme ve ekonomiyi bir tutmak değildir. Birçok iktisatçı uzun zaman önce ekonomizm riskini, yani toplumsal olguları sadece bir *homo economicus*'u referans olarak alan teorilerin prizmasından değerlendirmenin hatalı bir yaklaşım olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşımların derinlikli bir eleştirisi için Jacques Généraux'nun "Manifeste pour l'économie humaine" (*Esprit*, 2000) adlı manifestosuna başvurulabilir.

yaşam döneminde anlık bütçe zorlukları. W nominal ücrete karşılık gelecek şekilde $p_1C_1 + m = W$ ve $p_2C_2 + m$ olarak belirlenir. Hane halkının hedefi, zamanlar arası kısıtlamayla U olarak kayda geçilen zamanlar arası faydasını maksimum düzeye getirmek. Bununla ilgili olarak şöyle bir tanım veririz: $U=\log C_1+1/(1+d) \log C_2$ ... p'nin enflasyon ve deflasyon oranı olduğu $p_2=(1+p)p_1$'ı varsayıyoruz, ki bu da $p > 0$ olmasına göre ya da söz edildiği sırayla p'nin..."

Kaynak: Laurent Mauduit,
Le Monde, 21 Haziran 2001.

Bu örnek ekonomik bir problemin sonunda nasıl bir matematik ödevi gibi işlendiğini gösteriyor. Nesnellik kaygısı övgüye değer. Fakat gerçekliğin denklem haline getirilmesi hiçbir zaman insanların davranışını ve örgütlerin tarihini anlamamızı sağlamaz.

Birçok işletmeci, rasyonelleştirme ile aklı karıştırmayı sürdürüyor. Rasyonelleştirme, çıkış noktası ortak bir dil arayışı ve bir açıklığa kavuşturma kaygısı olan bir değiştirme mekanizmasıdır. Fakat aynı zamanda mantıksal bir akıl yürütme görünümü altında rahatsız edici olanı, düzeni bozanı, "kendi" mantığına girmeyeni etkisiz hale getirmeye çalışan bir savunma mekanizmasıdır. Bu anlamda akıl, bilginin tarafındayken rasyonelleştirme, iktidarın tarafındadır. Bilginin bir etkililik ilkesine değil, bir anlam arayışı ilkesine uyması gerekir. Birçok noktada etkililik anlama ters düşer (Barus-Michel, 1997). Bilgi, her bireyin kendi deneyimini, karşılaştığı durumları, yaşamak durumunda kaldığı çatışmaları anlaşılabilir kılmasını sağlamalıdır. Bireyin tutarlılığa, mantığa duyduğu ihtiyaca akla başvurarak yanıtlar bulmak zorundadır. En nihayet onun tarihsellik kapasitesini, yani şimdiki konumunu daha iyi belirlemek ve kendini gelecekte daha iyi tasarlamak için geçmişi daha iyi anlama yetisini geliştirmesine izin vermelidir. Bu, nesnelci ve faydacı bir anlayışın ötesinde bir durum. Önemli olan, faktörleri listelemek, parametreleri ölçmek, kolektif işlevleri, maliyet/avantaj ya da maliyet/etkililik oranlarını hesap etmek, satış eğrilerini optimize etmek ve mar-

jını maksimum düzeye çıkarmak değil. Önemli olan, anlamları sezmek, herkese deneyiminin anlamını çözümlemesine yardım etmek, herkesin eylemlerinin amaçlarını tanımlamak, içinde yaşadığı toplumu üretmeye katkıda bulunmasına izin vermek.

Örgüt Bir Veridir

Örgüt analizi, işletme bilimleri tarafından işlevselci bir perspektifle ele alınıyor. İşlevselcilik toplumsal olguların yerine getirdiği işlevlere bağlanmasına çalışan bir teori. Böylece fizyoloji modeline göre her birimin bağlı olduğu bütünün devamına ya da uyumuna katkıda bulunmak için gerçekleştirmek zorunda olduğu özel eylemi ortaya çıkarabiliyoruz. İşletmeye uygulandığında işlevselci teori, bireye yönelik davranışçı yaklaşımlardaki gibi, örgütü "normal" bir işleyişi olan ve nihai amacı kendi yeniden üretimini sağlamak olan bir veri, bir sistem, bir birim olarak kabul ediyor. Norma ilişkin sapmaları ölçmek, optimum düzeyleri belirtmesi beklenen önceden oluşturulmuş parametre ve devirlere göre ulaşılması gereken gelişme ve büyüme seviyelerini hesap etmek için fizik sibernetik ya da biyoloji modellerine dayanıyor. Bu perspektif içinde çatışmalar, işleyiş bozuklukları olarak kabul ediliyor. "İşleyiş bozukluğu" terimi bile ideal olarak sunulan bir işleyiş normunun varoluşunu destekliyor. Fakat bu ideal, tartışılmaz olduğu düşünülen örtük bir kabullenme konusu olduğu için, sanki kendiliğinden öyleymişçesine, nadiren sorgulanıyor.

İşlevselci yaklaşım, örgüt içinde incelenen farklı işlevlerin altında yatan düzeni sorgulamaz. Birey ve örgüt işleyişinin gerçekliğini çözümlemekle, birini diğerine daha iyi uyarlamanın yollarını bulmaktan daha az uğraşır. Açıklayıcı olmaktan çok normatif, anlayışa dayalı olmaktan çok uyarlayıcı bir perspektiften bakarız. Bireylerin verili bir bağlamda arzulanabilir kabul edilen, yani bir ortamın beklenti ve isteklerine uyum sağlayan davranışları olabiliyorsa bu normalliğin dayandığı varsayımlar analiz edilmelidir. İnsan davranışlarının analizi, uyum sağlama ve sapkınlık mekanizmalarının tespit edilmesine indirgendiği

zaman, içten içe mevcut iktidarın hizmetine giriliyor. Her iktidar, normlar, açık ya da örtük kurallar, aracı aktörlerin boyun eğmek zorunda olduğu bir "düzen" dayatıyor. "Normal" olarak sunulan beklentilere ilişkin her sapmayı cezalandırıyor. Araştırmacıların bu düzeni onaylamaları değil, daha ziyade bunun kökenlerini anlamaları gerekiyor. Aktörlere gelince, eğer bu düzenin uygunluğunu tartışmak ve kendi tutumlarını bilinçli bir şekilde belirlemek istiyorlarsa bunun temellerini anlamak zorundalar.

Uzmanlığın Saltanatı

Deneysel yöntem, sonsuza kadar tekrar edilebilecek ve benzer sonuçlara varacak deneylerden hareketle farklı unsurlar arasında nedensel yasalar bulmaya çalışmaktır. Böylece bilgi, öngörüler sadece deney kapsamında doğrulansa bile, olacakları önceden kestiren bir mantık içinde yer alır. Bu yaklaşımın fizik ve biyoloji alanlarındaki başarısı, bazı araştırmacıları bunu "asıl" bilimsel yöntemle bir tutmaya ve insan ve toplum bilimlerine uygulamaya yöneltti.

İşletme, deneysel modelde kendisinin bir türlü sahip olamadığı bir bilimselliğin temellerini buluyor. Örneğin "çalışmanın bilimsel örgütlenmesi" bugün aşılmış kabul edilse bile işletme "bilimlerinin" önemli bir referansıdır. Bu doğrultuda çalışan, buradan işlemsel sonuçlar çıkaracak uzmanlar tarafından yürütülen dikkatli ve sistematik bir gözlem nesnesidir. Çalışma faaliyeti, tamamlanması gereken farklı görevlerin uygulanmasında en verimli yöntemin yeniden tasarlanmasını sağlayan temel birimlere ayrışmıştır. Böyle bir yaklaşımın amacı, açık bir şekilde verimliliği ve randımanı daha iyi duruma getirmektir. Çalışanlar bir makinenin çarkları ve bir sistemin unsurları olarak kabul edilir. Araçsal rasyonellik, verimlilik mecburiyetine cevap vermek üzere insan faaliyetini ölçme, göstergelere dönüştürme, belirli parametrelere göre çapını ölçme, yönlendirme yöntem ve tekniklerinden oluşan etkileyici bir repertuvarı uygulamaya koymaktır.

Uzman, deneysel evrende yöntem tasarlama ve uygulama biçimlerine hâkimdir. "Nasıl" üzerine bir tartışma "neden" sorusunu ortadan kaldırmaya çalışır. Çalışanlar gerekirse yöntemler üzerine tartışabilir, nihai amaçlar üzerine değil. Deneysel ispat, kendi doğruluk "mantığını" diğer tüm bilgi biçimlerine dayatır. Uzman, karar sürecinde çok önemli bir referans haline gelir. Böylece teknokratik iktidar gelişebilir: firmanın aktörlerine zorla kabul ettirilen bir dolu normatif dil olarak kontrol tabloları, göstergeler, oranlar vb şeklinde bir gerçeklik modellemesi dayatan uzmanların harekete geçirdiği bir bilgi iktidarı.

Uzman, böylelikle otorite olarak hüküm sürüyor. Yargılarını tartışılamaz kılacak şekilde, olguların kaçınılmaz ispatına, eksiksiz bir gözleme ve gerçekliğin "bilimsel" bir analizine dayanarak ne yaptığını bilen kişi uzmandır. Uzmandan ne yapılması ya da yapılmaması üzerine bir doğruluk söylemi bekleniyor. Çalışanlar, üzerlerinde çeşitli deneylerin geliştirildiği nesneler olarak kabul ediliyor: kontrol grupları arasında karşılaştırma, kapalı anketlerle bilgi toplama, deney koşulları değişkeninden hareketle farklılık gösteren davranış ve tutumların gözlemlenmesi vb... Çalışanlara kobay gibi davranılır ve sonuç olarak kendi durumlarına müdahale etme kapasitesinden mahrum bırakılırlar. İşletme ders kitaplarında hep insan ilişkileri hareketinin kurucu uğrağı olarak anılan, 1924'ten 1933'e kadar Western Electric'te yürütülen ünlü deneyler bu bakımdan özellikle anlamlıdır (Lécuyer, 1994).

Deneysel yöntem, bir bilimsellik kaygısı içinde, ele aldığı şeylerin araçsallaşmasına katkıda bulunan bir soruşturma yöntemidir. Bunun fizik, kimya, doğa bilimleri ya da bir ilaç test edilmesi söz konusu olduğunda, tıp alanlarındaki önemi açıktır. Bu durumda bir modifikasyonun yeterince tanınan bir sistem üzerindeki etkisi hassasiyetle ölçülebilir. Ancak yöntemin uygun olması için belirli sayıda koşul bir araya gelmelidir; tüm unsurların ve bunların etkileşimlerinin kesin olarak tanımlanabileceği sonlu bir sistem içinde farklı nedensel faktörlerin teşhis edilmesi gerekir. Fizikçilerin ünlü formülünün uygulanabilmesi

gerekir: "Diğer her şey eşit olarak." Bu koşul, insanların faaliyet alanlarında, özellikle de sürekli değişimlere maruz kalan firmalarda nadiren bulunuyor. Tarihin girdabında A, asla A'ya eşit değil. Burada bir paradoksla karşı karşıyayız: işletme tarihin derin bir şekilde iz bıraktığı sosyal gerçekliği kavramayı bir görev olarak üstlendiği halde bu gerçekliğin tarih dışı olduğunu ileri süren bir bilim.

Etkililik Hizmetinde Düşünce

Faydacı paradigmaya göre her aktör, "faydasını maksimize etmeye" yani eyleminin kişisel sonuçlarıyla buna adadığı kaynaklar arasındaki ilişkiyi optimize etmeye çalışır. Etkililik ve kârlılık kaygısının süreklilik gösterdiği bir evrende faydayla ilgilenmek kolayca akla yatar. Hayatta kalmak için her zaman etkili ve verimli olmak gerekir. Rekabet, uyum sağlanması gereken "doğal" bir veri olarak kabul edilir.

Bu bağlamda araştırma ve bilgi, iyi işleyen çözümlere yol açtıkları ölçüde uygun kabul ediliyor. İşletme "amaç olarak pragmatizm, yöntem olarak ampirizm ve araç olarak retoriği" öne çıkaran bir kendi kendini meşrulaştırma sürecinin içine girdi. "Bilimsel doğruluk arayışı etkililik beyanatları karşısında, ispat ise kanaat gücü karşısında siliniyor" (Martinet, 1990).

Optimizasyon hüküm sürüyor. "Pozitif olun!" sabit bir buyruk. "Çözüm yaklaşımı" uygulamak, yani bir sorundan sadece çözülebildiği andan itibaren bahsetmek gerekiyor. Sorumluların astlarına sık sık şöyle dediğini duyuyoruz: "Burada sorun yok, sadece çözüm var!" Düşünce, sistemin etkililiğine katkıda bulunmuyorsa gereksiz kabul ediliyor. Her birey, sistemin işleyişini daha iyi hale getirecek kabiliyetlerine göre değerlendiriliyor. Bilginin uygun olup olmadığı, örgüte faydasıyla ölçülüyor. Bu bağlamda eleştirinin "yapıcı" olduğu durumlar haricinde eleştirel bir düşünce geliştirmek zor. Fikir ve ifade özgürlüğü, bu özgürlükler performansları iyileştirmeye yaradığı sürece uygulanabiliyor. Bir çözüm getirmeden bir sorun ortaya atan kişi can sıkıcı, negatif bir varlık, hatta yok edilmesi daha uygun ola-

cak bir muhalefet olarak algılanıyor. Konformizm faydacılığa denk gelen bir tavır.

Daha da derine inersek, faydalı olmayan her şey anlamsız kabul ediliyor. Anlam verdiği düşünülen tek kriter, fayda kriteri. Öyleyse mesele doğruluk kriterlerine göre değil, sistem tarafından saptanan hedeflerden hareketle etkililik ve kârlılık kriterlerine göre bilgi üretmek. Bu, kendi mantığının almadığı her şeyi irrasyonel kabul etmeye meyilli araçsal rasyonelliğin bir başka yüzüdür. Herbert Marcuse'nin "kendi ifadelerini kullanmayan bütün diğer söylemlerden kendisini yalıtmış" kapalı söylem evreni olarak adlandırdığı şeydir.

İnsan Firmanın Bir Kaynağıdır

Nihayetinde, piyasada sadece getirisi olanın anlamı var. Toplumsal imgelem hayalleri, arzuları, tutkuları, aynı zamanda "epistemolojik dürtüyü" yani bilgi üretmeye iten merakı yönlendiren kapitalist mantığın tahakkümü altındadır. İşletme kapitalizmin, temelinde tamamen rasyonel görünen bir hâkimiyet arzusu yatan, bilimine dönüştü. Bu hâkimiyet arzusu, sadece ekonomik alanı değil, tüm toplumu hedefliyor. "Kendisini sadece üretimde değil, tüketimde de ve sadece ekonomide değil; eğitim, hukuk, politik yaşam vb alanlarında da gerçekleştirmek zorunda. Bu kapsam genişlemesini, işin esası olan üretimin ve ekonominin egemenliğine göre, ikincil bir meseleymiş gibi görmek bir hata –Marksist hata– olur. Toplumsal alanları teker teker ele geçiren, aynı toplumsal imge anlamıdır" (Catoriadis, 1997).

Mevcut gidişatı haklı gösteren, büyümeyi teşvik etmek ve tüketicilerin "ihtiyaçlarını" karşılamak üzere üretimin en az maliyetle rasyonelleştirilmesidir. Bu dünya görüşünün etkililiğine hayran olabiliriz. İster çevreye verilen zararlar ister bazı hammaddelerin yağmalanması; ister iş baskısı ister bunun stres veya toplumsal taciz ya da bu dünyaya giremeyen yahut buradan atılan herkesin dışlanması gibi psikolojik sonuçları söz konusu olsun, hesaba katılmayan bu bedeller için endişe de duyabiliriz. Faydacı paradigma, toplumu bir makineye ve insanı üreti-

min hizmetinde bir araca dönüştürüyor. Ekonomi, insanın bir "kaynağa" dönüşmesine katkıda bulunarak toplumun tek nihai amacı haline geliyor.

İşletme ders kitaplarının çoğu şu varsayımı geliştiriyor: firma birbirleriyle etkileşim halinde olan bir faktörler bütünüdür. Öyleyse bu sistemin gelişmesi için gereken farklı işlevlerin incelenmesi gerekir. Bu işlevler, işletme bilimlerini oluşturan farklı uzmanlıkları tanımlar: finans, strateji, muhasebe, ticaret, pazarlama, hukuk, idare, işletme denetimi vb... Fakat özel sorunlar ortaya çıkaran bir faktör var; bu "insan faktörüdür". "İnsan kaynakları" denilen uzmanlaşmış bir departmanın uygulamaya koyulması bundan ileri geliyor. İnsan kaynağı, bir bilgi konusu ve işletmenin temel ilgi alanı haline geliyor.

Bu yaklaşım nadiren açığa vurulan iki varsayıma dayanıyor:

- İnsan, firmanın bir faktörüdür.
- İnsan, firmanın bir kaynağıdır.

İnsanın, firmanın bir faktörü olduğunu söylemek ekonomi ve toplum arasındaki ilişkilerin tersine çevrilmesine yol açıyor. Aslında toplum tarafından kurulması bakımından bir insan ürünü olan firmanın kendisi, tersi değil. Burada araçların rasyonelliğinin amaçlardan üstün tutulmasına ek olarak nedenselliklerin karıştırılması durumu var. İnsanların faktörlerden biri olduğunu düşünmek, insanın metalaşması sürecini onaylamaktır. Şirketlerin gelişmesinin, bu gelişme ancak toplumun, yani bireysel ve ortak huzurun daha iyiye gitmesine katkıda bulunuyorsa, insan yaşamının hizmetindeyse bir anlamı var. İnsanı bir kaynakmış gibi hammadeler, sermaye, üretim araçları ya da teknolojilerle aynı başlık altında yönetmek, firmaların gelişimini toplumun gelişiminden bağımsız, kendi içinde bir amaç gibi ortaya koymak ve insanların araçsallaşmasının üretim sisteminin doğal bir verisi olduğunu kabul etmektir.

Sonuç olarak işletmeci anlayış, her bireyin üretken dünyanın etkin bir aracı haline gelmek zorunda kalmasına yol açıyor.

Herkesin değeri, finansal kriterlere göre ölçülüyor. Üretken olmayanlar "dünya için lüzumsuz" kişilere dönüştüklerinden göz ardı ediliyorlar (Castel, 1995). Kendini gerçekleştirme ideolojisinin zaferine tanıklık ediyoruz. İnsan faaliyetinin nihai hedefi, artık "toplum oluşturmak" yani toplumsal bağ yaratmak değil, firmaların başındaki işletmeci yöneticilere en büyük faydayı sağlamak için maddi yahut insani kaynakları işletmek.

Bir sonraki sayfada işletme ders kitaplarında kullanılmakta olan başlıca paradigmalar ve bunların firma ve örgütlerin dünyasını anlamak için neden uygun olmadıkları özetleniyor.

Eylem, ölçü, nesnellik ve faydanın başını çeken işletmeci düşünce, Batı düşüncesinin gülünç bir temsilidir. Batı dünyasında uygun olan, "net bir şekilde" düşünmektir. Matematik modellemesi ve bilgi teknolojileri tamamen ikili bir mantık içinde yer alır: A ve B. Bu düşünce tarzı olaya odaklıdır, ana değil.[3]

Bir olay meydana getirirken her Batılı, tarihin akışını kontrol ettiğini zanneder. Zaman temsillerimiz soyut bir zaman ölçüsü saplantısına, bir başlangıç ve bir son arasındaki bir anlayışa hapsolmuştur. En nihayetinde bu temsiller, insan yaşamına ait zamandan ayrılmıştır. İnsanları ihtiyaçlarının aksi yönde soyut, programlanmış bir zamana maruz kalmaya zorlar. Çalışmanın zamansallığı, biyolojik zamandan, mevsimlerin zamanından, insan yaşamının zamanından uzaklaşan ritimlerin, tempoların, kopuklukların dayatılmasına yol açar. Zamanın soyut ölçümü, onu fiziki ya da psikolojik ihtiyaçlardan koparır: uyku, beslenme, üreme, yaşlanma vb... İşletmeye teslim olan birey "çalışma

3. François Jullien, Çin'in kendi tarihini süreçler ve "sessiz dönüşümler"le ifade ederek yazdığını vurgular. Meydana gelen olaylar tarihin kesinlikle belirleyicisi değil, sadece bir köpüğüdür. Sadece görünmez dönüşümlerin bir işaretidir. Anlar birbirini tamamlar, destekler, karşılıklı olarak güçlendirirken olaylar hiyerarşik olarak dizilir, biri diğerini gölgede bırakır. "Çin ayırt edilemeyeni, yani geçişi, yani değişimi düşünürken; Avrupa ise ayırt edileni, yani ayrıksı olanı, yani hareketi [...] düşünürken verimlidir. Yaşlanma iki ayrı durum arasında bir geçiş değil; fakat tüm bir varoluş boyunca belli belirsiz ilerleyen bir süreçtir. Bir önce ve bir sonraya göre değil, ilk önce belli belirsiz daha sonra gittikçe kesinleşen işaretlerle tanımlanır: bir kırışık, bir beyaz saç teli, alışılmışın dışında yavaş bir refleks, hafızada beklenmeyen bir boşluk..." (Jullien, 2001). Bu metnin özeti Catherine Espinasse tarafından yapılmıştır (2003).

zamanına" finansal ve üretimle ilgili gerekliliklere uyum sağlamak zorundadır. Uyum sağlayabilme ve esneklik tek taraflı bir beklentidir: firmanın zamanına uyum sağlamak insana düşer, tersi değil.

İşletmenin Temelindeki Paradigmaların Eleştirisi

PARADİGMALAR	TEMEL İLKE	ELEŞTİRİ
NESNELCİ	Anlamak, ölçmek ve hesap etmektir.	Matematik dilinin diğer bütün dillere üstünlüğü
İŞLEVSELCİ	Örgüt, bir veridir.	İktidar meselelerinin üstünün örtülmesi
DENEYSEL	İnsanın nesnelleşmesi, bilimselliğin garantisidir.	Araçsal rasyonelliğin hâkimiyeti
FAYDACI	Düşünce, eylemin hizmetindedir.	Bilginin yarar kriterlerine boyun eğmesi
EKONOMİST	İnsan, bir firma faktörüdür.	İnsanın bir firma kaynağına indirgenmesi

İşletmeci birey, tatillere tahammül edemez. Zamanın faydalı, üretken, yani dolu olması gerekir. Tembelliğe katlanılamaz. Kalite yaklaşımı, insan yaşamını araçsal ve üretimci bir perspektiften algılayan bu temsillerin gülünç bir örneğidir.

3
Yönetim, Kalite ve Anlamsızlık

"Kazanmak için en zayıflara değil, en iyilere yardım etmek gerekir."

Lafarge Grubu'nun başkanı,
Bertrand Collomb

Girişimcilik zevki ilerleme arzusu, başarının yüceltilmesi, kalite kültü gibi değerlere bağlı olmasaydı, işletme ideolojisi daha az çekici olacaktı. Derin ve karşı çıkılması zor insani arzularla yolları kesişen pozitif değerler söz konusu. 1970'li yıllarda değişimin, 1980'lerde mükemmeliyetin göklere çıkarılmasından sonra, 1990'lı yıllarda büyük firmaların çoğunda kalite kavramı yayıldı. Başarısı özel işletme alanını geniş ölçüde aştı.

Kalite, daha başından hayranlık ve fikir birliğine yol açan teşvik edici bir ütopya. "Sıradan" finansal bir meşguliyeti çağrıştıran performans, verimlilik ve kârlılık hedeflerinin ötesine geçmeye olanak veriyor. Kaliteye karşı koymak mümkün mü?

Kalite yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nı (EFQM) oluşturan kurumlarının desteğiyle, izlenecek yeni "model" olarak hızla yayıldı. Bu vakıf, Fransız Kalite Hareketi'nin ortaklığıyla işletme yönetimini iyileştirmek üzere bir rehber şeklinde bir araya getirilen dört fasikül yayımladı. Sıradaki bölüm, bu broşürün içerik analizine dayanıyor[1].

Kalitenin "Anahtar Kavramları"

Kalite ideali ve bu ideale bir dizi kavramdan hareketle belirlenen ulaşma yolları, "sihirli" bir denklem oluşturuyor: Kalite = Mükemmeliyet = Başarı = İlerleme = Performans = Bağlılık = İhtiyaçların tatmini = Sorumluluk verilmesi = Takdir = Kalite...

Bu farklı terimler, anlamları çok açıkmış gibi sık sık kullanılıyor; birbiriyle kesişen tanımlardan hareketle tekrar eden bir söylem oluşturuyor. Her terim, diğerlerine referans olarak tanımlanıyor ve bu karşılıklı olarak devam ediyor. Her terim, karşılıklı olarak diğer terimlerle bir referans ilişkisi içinde tanımlanıyor. Yöntem meselelerini anlamak için başlıca "anahtar kavramların" incelenmesinde fayda var.

- MÜKEMMELİYET: "EFQM, Avrupa'da örgütlerin Mükemmelliyetleriyle ön plana çıktığı bir dünya vizyonuyla kalıcı bir mükemmelliğin itici gücü olmayı misyon edindi... Mükemmeliyet, sıra dışı bir sonuç elde etme ve örgüt yönetme pratiği olarak tanımlanıyor ve sekiz temel kavrama dayanıyor: [...] Performans, Müşteriler, Personel ve Beraberlik ile ilgili sonuçların Mükemmelliyeti, Politikayı destekleyen Liderlik ile Personel, Ortaklıklar, Kaynaklar ve Süreçleri idare eden Strateji sayesinde elde ediliyor."[2]

1. EFQM her sene "bu alanda en çok performans gösteren" şirketleri ödüllendirmek için bir "kalite ödülü" veriyor. (www.efqm.org)
2. Büyük harfler European Foundation for Quality yönetim broşüründen olduğu gibi alınmıştır. Bunu izleyen alıntıların hepsi bu broşürden aktarılmıştır.

Mükemmeliyetten, broşürün ilk iki sayfasında on iki defa çoğunlukla da büyük harfle söz ediliyor. Terim, eksiksiz bir model, firmayı bütün aktörleri ve işlevleriyle birlikte kusursuzluğa götürecek bir rehber olarak sunuluyor. Bu model, iş hayatında gerçekleştirilmesi söz konusu olan bir mutlaklık arayışıdır. Mükemmeliyet, örgüt yönetiminin tamamını ilgilendirdiğinde ne ifade ediyor? Sıra dışı olma idealinin geneli kapsaması, bizatihi terimin kendisiyle çelişkili değil mi? Özellikle de kalıcı olması gereken bir "istisnai pratik"ten söz ediliyorsa. Bu model, Avrupa firmalarının hepsine en iyi sonuçları elde ederek sivrilmelerini öneriyor. Burada mükemmeliyetin paylaşılan bir şey olmadığı unutuluyor. Terimin* etimolojisi "ön plana çıkmak, ötesine geçmek, üstün gelmek" anlamına gelen Latince *excellencia*'dan *excellere* fiilinden geliyor.[3] Bütün "benzerlerini" bitmek tükenmek bilmeyen bir sınırları aşma projesine, erişilmesi mümkün olmayan mitik bir ideale doğru bir yarışa sürüklemek haricinde, insan "sıra dışı" olmayı hedefleyip bunu diğer benzerleriyle paylaşamaz.

- BAŞARI: Bu terim kolayca mükemmeliyetin yerini alabilir. Kalite, "başarının motoru" yani amaçların amacı olmak zorundadır. İki taraflı "kazan-kazan" oynamak, yani firmanın farklı ortaklarıyla "karşılıklı olarak faydalı" ilişkiler geliştirmek söz konusudur. "Birlikte başarmak" herkesin basitçe boyun eğerek değil inanarak kabul etmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür.

Başarı tahayyülü herkesi en iyi olmaya yöneltir. İyi olmak ve işini iyi yapmak tatmin etmez. Onu en iyi şekilde yapmak "üretim maliyetleri üzerinden %20 kazanmak", işe kendini tamamen vermek gerekir. Çıkış önermesi, hep daha iyisi yapıla-

* Metnin aslında mükemmeliyet *excellence* olarak geçmektedir. (ç.n.)

3. Bu konuyla ilgili olarak "mükemmeliyet" (*excellence*) ve "dışlanma" (*exclusion*) terimlerinin "dışında" anlamına gelen aynı ön ek, *-ex*'e sahip olmaları ilginçtir. İngilizce'de "mükemmeliyet" terimi, bazen "tavandan dışarı sızmak" demek olan *exceiling* olarak da çevriliyor. Kimi yukarıdan kimi aşağıdan olmak üzere kendini toplumdan koparmak söz konusu olduğundan bu iki anlam birbirinin tersidir. Krş. Furtos, 1998, s. 32

biliyorsa mevcut durumun tatmin edici olmayacağı yönündedir. Her zaman daha fazlasını istemenin sonuçları göz ardı edilir. Bir tane kazanana karşılık ne kadar kaybeden vardır? Kusursuzluk ideali arayışı, sonu olmayan bir rekabete yöneltir. Başarı bir zorunluluk haline gelir: kazanmak gerekir yoksa oyun dışı kalınır. Başka bir seçenek yoktur; EFQM broşürü "Bu, bizzat varoluşumuzun bir koşuludur" diye açıklar. Ya kazanırız ya da yok oluruz.

- BAĞLILIK: Başarının anahtarıdır. Personelin katılımını güçlendirmek için örnek olması mantığıyla her gün herkesin, özel olarak da hiyerarşik düzen içindeki her sorumlunun bağlılığının teşvik edilmesi gerekir. İşe tamamen kendini vermemek başarısızlığı açıklayan başlıca unsur haline gelir. "Günümüzde, elde ettiğimiz sonuçlarda bir ilerleme olmaması ekip çalışanlarının ilerleme planının oluşturulmasına yeterince müdahil olmaması ve yöneticilerin yeteri kadar çalışma sahasında bulunmaması [olgusunun] sorgulanmasına yol açar"

Çalışanların ve yöneticilerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmedikleri söylenmez, angaje olmadıkları için eleştirilirler. Müdahil olmalarını sağlamak için onlara "ortak değerlere dayanan açık ve tutarlı bir görüş" sunulur. Firma bir ideal önerir, çalışanlarından bunu paylaşmalarını ve beslemelerini ister. Benlik idealinin kolektif bir ideal tarafından ele geçirilmesi süreci; özdeşleşmeyi, psişik seferberliği ve katılımı kolaylaştırır. Firma herkesin içselleştirmeye, kendisinin kabul etmeye, benimsemeye davet edildiği ortak bir yatırım nesnesi (terimin psikanalitik anlamında) olarak sunulur.

Bu "görüş" firmanın başarısının her şeyden önce herkesin angaje olmasına bağlı olduğu hissini kuvvetlendirir; stratejik seçimlerin, örgüt biçimlerinin ve sosyo-ekonomik bağlamın firmanın performansı üzerindeki etkisinin en aza indirgenmesini sağlar. Bağlılık başarının anahtarıysa bunun eksikliği başarısızlık nedenidir.

- İLERLEME: Daimi ve sürekli olmak zorundadır. "Müşteri ilerlemeyi sağlayan başlıca itici güçtür"; kişilerin ve bilgilerin çeşitliliği "ilerleme için gerçek bir asansör görevi görür".

Geçmişin unutulması, şimdinin değersizleşmesi ve geleceğin yüceltilmesi için uğraşan bir evrendeyiz. Devamlı ilerlemek, her zaman daha yukarı çıkmak gerekiyor. Kalite, mükemmeliyet ve başarı gibi asla önceden verili değildir. Her görevli, her ekip, her yönetici bir ilerleme mantığı içinde yer almak zorundadır. İlerleme eksikliği durgunluktur. Burada bir ölüm imgesi vardır. İlerlemenin durması ölmek demektir. İnsani üretimin tamamında bulunan olumsuzluğu bastırarak pozitivist bir yanılsama içine düşeriz.

Fakat yanılsama gerçekle yüzleşmeye izin vermez. Yaşayan varlıkların mantığına dayanan (büyümek, gelişmek, çoğalmak, ilerlemek...) işletme modelinin uygulanması, bu süreçlerin önlenemez şekilde yıkıma götürdüğünün unutulmasına yol açar. Yaşam, ölüm olmadan kavranamaz. İlerleme, ister istemez gerileme aşamalarından geçer. EFQM modelinde zorluklar, yanlışlar, krizler çatışmaların üstesinden gelinebilirmiş, bir kusursuzluk ideali gerçekleştirilebilirmiş ve en nihayetinde ölümden kaçılabilirmiş gibi yapılıyor. Tarihin unutulması, aynı körlüğün parçasıdır. Değişim gibi, ilerleme de muhakkak iyi olmak durumunda değildir. Her evrim, her dönüşüm olumsuzluk ve olumluluk, iyileşme ve sorunlar, yaratım ve yıkım getirir. Burada kalite uzmanlarının söylemlerine sıklıkla eşlik eden pozitivizmin sınırlarına ulaşırız. Varsayım açık: ilerlemeyle herkes kesinlikle kazanan olur. Bu aleni durumu sorgulamaya kim cesaret eder?

Üstelik ilerlemenin ölçüsü "hazırlama, gerçekleştirme, doğrulama ve pekiştirme" döngüsü içinde yer alan ve ilerlemenin göstergelerle değerlendirilen sonuçlarla ilgili hedefler biçiminde ifade edilmesini sağlayan "planlamadır". İlerlemeye doğrusal bir değerlendirme ölçeği üzerinden not verilmesi, göstergelerin gerçekliği göstermesi mümkünmüş gibi. Aslında gerçekleştirilen ilerlemeleri nesnelleştirme prosedürleri, aynı zamanda ya-

tırımı ve bu prosedürlerin uygulandığı süreçlerin verimliliğini denetleme prosedürleridir.

- PERFORMANS: "Bir birey, bir ekip, bir örgüt ya da bir süreç vasıtasıyla elde edilen sonuçların ölçüsü" olarak tanımlanır. En yüce amaçtır. "EFQM Mükemmeliyet Modeli, heryerde ve herkes için performansı iyileştirmek için oluşturulmuştur." Her alanda, her an, firma faaliyet ve işlevlerinin her birinde iyi bir performansa sahip olmak gerekir.

En nihayetinde, sonuçların ölçülmesi, performansların cezalandırılmasına ya da ödüllendirilmesine yol açar. Tüm sorun, onları kimle ve neyle karşılaştıracağını bilmektir. Herkesin yapmak zorunda olduğu şeyle ilgili önceden belirlenen bir normdan hareket edilerek mi değerlendirilirler yoksa daha önceki ya da başkaları tarafından gerçekleştirilen en yüksek sonuçlara göre mi ölçülürler? İlk durumda üretim süreci analizine dayanan gerçekçi bir üretim mantığı içindeyizdir. İkincisinde bir rekabet mantığı içine gireriz: Herkes eskisinden daha iyi ya da rakiplere dönüşen ötekilerden daha iyi iş yapmak için kendisini devamlı aşmak zorundadır. 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. Daha hızlı, daha kusursuz, daha etkin, daha somut olmak gerekir.

- İHTİYAÇLARIN TATMİNİ: "Mükemmeliyet, ulaşılan dengeye ve örgütün tüm paydaşlarının (yani personel, müşteriler, tedarikçiler ve camia) aynı zamanda finansal çıkarı olan herkesin ihtiyaçlarının tatminine bağlıdır."

Örgütün farklı aktörlerinin çıkarlarının uzlaşmasını sağlıyor gibi görünen bu hedefi onaylamamak zordur. Bununla birlikte niyete dair bu açıklama, bir dizi problem ortaya çıkarır. İhtiyaçların tatmini kavramı, uzun zamandan beri sosyolog

ve psikiyatrlar tarafından eleştirilmektedir. Belirsiz, değişken ve üzerinde kolayca oynanan bir terimdir. Bu kavramın temelinde rasyonel davranışlı, seçimlerini devamlı optimize etme yetisine sahip bir *homo-economicus* yatar; oysa tüketim mantığı faydacı gereksinimlerden ziyade durmadan gelişen üstünlük arzularına itaat eder (Baudrillard, 1968). Pazarlama uzmanları, yeni ürünler sunarak "yeni ihtiyaçlar" yaratmak için, bahis konusu olan bu duyguları yönlendirmeye çalışırlar. Satın alma davranışının bir ihtiyacı ifade etmesi beklenir; oysa istenilen arzunun kendisidir. Arzunun sınırsız olduğu bilinir. İhtiyaç kavramı, insan arzularının karmaşıklığını, tereddütlerini, gizemlerini açıklayamaz. Arzuların tatmini, mekanik bir şekilde ekonomik türde rasyonelliklere bağlı değildir. Buna karşılık, görünen odur ki firmanın kendi ürettiği malları alabilecek kişileri tatmin edebileceği yanılsamasının sürmesi işletmenin çıkarınadır.

Birçok yazar, firmaların müşteriyi tatmin etmeye uğraşmaktan bir yana, onların "ihtiyaçlarını" kendi arzlarına karşılık gelecek şekilde yönlendirmeye çalıştıklarını göstermiştir. Sonuç olarak, müşterinin ihtiyaçlarını belirleyen üreticilerdir. "Bir ürün ya da bir hizmetin sahibi, üreticilerin kabul ettiği ve üretim yapabildiği sınırlar dahilinde belirlenir" (Mispelblom, 1999). Arz ve talep ilişkileri tekrar eden ve hareketli ilişkilerdir. Birlikte ve karşılıklı üretilirler. Arz, cevap verdiği talebin üreticisidir.

"Mükemmelliğin Temel Kavramları"nda müşteri, "kalitenin son hakemi" olarak tanıtılır. Bunu izleyen cümle ilginçtir: "Müşterilerin sadakati ve pazar paylarındaki artış açık bir şekilde mevcut veya potansiyel müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda bir yönelim içine girilerek optimize edilir." Öyleyse müşterilerin tatmini, onların sadakatini sağlamak ve sayılarını arttırmak için bir araçtır. Üretici, müşteriyle şahıs olarak pek az, arzu öznesi olarak daha da az ilgilenir. Müşteriyle kendi pazar payını arttırdığı ölçüde ilgilenir. Bu formülde iki örtük varsayım işler:

- Potansiyel müşterilerin tamamı içinde, sadece ödeme gücü olan müşteriler ilgi odağıdır; paradoks şudur ki gerçekten "ihtiyaç içinde" olanların nadiren ödeme güçleri olur!
- Müşterinin bir şeyi satın alması ve tatmin olması arasında mekanik bir bağ olduğu mantığı yürütülür. Oysa bu bağ, açık değildir.

Diğer bir problem, örgütün paydaşları arasındaki ilişkilerin karmaşıklığıyla ilgilidir. Metin, birinin tatminiyle bir diğerininki arasında hiçbir uyuşmazlık olmadığını varsayar. Bununla birlikte firmanın farklı aktörlerinin çıkarlarının birbirlerini tamamlayıcı ve çelişkili oldukları bilinir. Birinin kalite anlayışı diğerinin kalite anlayışına uymaz. Örneğin personel kadrosunda kısıntıya gitme seçimi, "personel ihtiyaçlarının tatminiyle" çok az uyuşur. "Müşteri ihtiyaçlarının tatmini" arkasında eninde sonunda kaliteyi belirleyen her şeyden önce firma için kârlılıktır.

Kalitenin "anahtar kavramlarının" analizi, tutarlılığı çok açık olmayan bir söylemin anlamını sorgulatıyor.

Anlamsızlığın Söylemi

EFQM broşürü şöyle bir açıklamada bulunuyor: "Görevimize tüm anlamını [veren] mükemmeliyet ve şeffaflık arzumuzdur." Katılımı sağlamak için insanların inancını kazanmak isteyen "kalite severlerin" savaş söylemini duyduğumuz hissine kapılıyoruz. Firma gerçekliğinin anlaşılmasına yardım etmekten bir yana, enerjileri anlam vermesi beklenen bir prosedüre yönlendirmek söz konusu. Bununla birlikte, kullanılan kelimeler ne somut faaliyetin kalitesinin farkına varmaya ne eylem üzerine anlam üretmeye ne de firma dünyasının gerçekliğini anlamaya izin veriyor. Anlamsızlık içindeyiz. Anlamsız bir söylem, daimi bir döngüsel sistem içinde her terimin yerine bir diğerinin geçebildiği, sürekli olarak kendi içine kapanan bir söylemdir.

Didier Noyé yaptığı "Kolayca Boş Konuşma" tablosunda birbirinin yerine geçebilme özelliğinin mükemmel bir ispatını sunuyor (Noyé, 1998). Temel ilke şu: Bir sütundaki her sözcüğün diğer sütunlardaki herhangi bir sözcükle eşleşebilmesi.

Mükemmeliyet	performansın	kurumsal	faktörlerini	kuvvetlendirir
Müdahele	düzeneğin	örgütsel	süreçlerini	harekete geçirir
Hedef	firmanın	niteliksel	parametrelerini	ortaya çıkarır
Tanı	grubun	analitik	değişimlerini	canlandırır
Deney	projenin	karakteristik	kavramlarını	değiştirir
Eğitim	eğitilenlerin	motive edici	becerilerini	açıklığa kavuşturur
İfade	işleyişin	katılımcı	sonuçlarını	mükemmelleştirir
Yöntem	sorumsalın	stratejik	tıkanıklıklarını	dinamikleştirir
Deneyim	yapıların	nöro-linguistik	ihtiyaçlarını	programlar
Çerçevelendirme	bağlam ötesinin	sistemli	paradokslarını	vurgular

EFQM broşürü, bilimsel iddialarda bulunuyor. Terimin teorik anlamında bir "Model" olarak tanıtılıyor, firmanın mevcut haliyle gerçekliğini anlamak için bir düşünce ve metot çerçevesi olarak. Bu yöntem nesnel, yansız ve sağlam görünmek istiyor. Kriter ve göstergelere indirgenen dokuz "anahtar kavram" sunuyor. Deneysel modelin temel bilimsel protokollerine göre farklı etaplar tanımlıyor. Ortaya "yatırılan bu modelin" görünürdeki ciddiyeti gerçeği "içermek"[4] bir yana, firmanın yanlı ve belirsiz, somut işleyişinden oldukça uzak bir temsilini oluşturmak için kullanılan kavramların anlamsızlığını bile pek gizleyemiyor.

Kullanılan terimler çok açıkmış gibi görünüyor; oysa çok çeşitli ve çelişkili anlamlar taşıyorlar. Çelişkileri, çatışmaları ve karmaşıklığı törpüleyen pozitivist bir örgüt temsili sunuyorlar. Karşıt çıkarları, amaçlarla ilgili farklı bakış açılarını, uyulması gereken kurallarla gerçek olan arasındaki farklılıkları soyut bir oluşum içerisinde toparlayarak "nesnel" ve yansız görünüyor-

4. Latince *conceptus*, "içerme eylemi". Soyut anlamda kavram, düşüncenin bir olguyu analiz etme girişimi içinde inşa edilmesini sağlar.

lar. Tartışılan varsayımlardan, önerilen formüllerin geçerli ya da geçersiz kılınmasını sağlayan yöntemlerden yola çıkılarak oluşturulan bir söylem değil, daha iyi finansal sonuçlar elde etmeyi hedefleyen uygulamalı bir söylem söz konusu.

Anlamsızlığın dili, aşikâr gibi görünenle karmaşıklığın üzerini kapatıyor, pozitivizmle çelişkileri eliyor, "evrensel" gözüken değerler ileri sürerek çıkar çatışmalarını ortadan kaldırıyor. Bunu yaparken anlam ve sağduyunun yapısını bozuyor. Her tür muhalefetten sakındığı gibi gerçeklikle sınanmaktan da kaçınıyor. Hem bir şey hem de tersi söylendiğinde tartışmak artık mümkün olmuyor; özellikle de görünürdeki yansızlık, pragmatizm ve nesnellik tartışma götürmez gibi gözüken bir yöntem sunarken. Bu yöntem, katılımı sağlamak için oluşturulmuş. Fakat bu katılımı, buna teşvik eden söylem kadar anlamsız olma riskini taşıyor.

Salık verilen anlam, her çalışanın ona yüklediği anlama karşılık gelmediği zaman, çalışan kendisini harekete geçirmek bir yana, yaptığı işten kopmasına yol açan bir tutarsızlık yaşıyor. Kalite yaklaşımında çalışmanın anlamı somut gerçekten değil, ideal bir modelden yola çıkılarak oluşturuluyor. Kalite, çalışanların yaptıkları işin kalitesini belirlemek için kullandıkları gerçek kriterlerden, bizzat kendileri için anlamlı olan kriterlerden değil; önceden yerleştirilmiş göstergelerden hareketle tanımlamıyor.

Kurallara Bağlayan Bir "Kuralsızlık" Durumu

"EFQM Mükemmeliyet Modeli"nin daha tanıtımında çifte anlamlı dilin güzel bir örneği veriliyor. İki kez "kural içermeyen bir çerçevenin" söz konusu olduğu ifade ediliyor. Oysa yöntemi anlatan yüzlerce sayfa, kaliteye erişmek için salık verilen bütün reçeteleri ortaya döküyor. Bir örgüt içindeki "uygun pratikleri" teşhis etmek, neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin önerilip neyin men edildiğini, neyin teşvik edilip neyin edilmeyeceğini tanımlamak söz konusu. Herkesten takip edilmesi gereken adımlara göre kendini özgürce yönlendirilmeye bırakması isteniyorsa bir paradoksun tam ortasındayız.

Sonuç olarak EFQM Modeli, temelinde iş dünyasının davranışçı, pozitivist ve araçsal anlayışı olan bir normlar sistemidir. Kalitenin ardında, izlenen amaçlar açıktır: "insan kaynaklarını" optimize etmek, finansal sonuçları iyileştirmek, yeni pazar payları elde etmek, esnekliği teşvik etmek, katılım sağlamak, kontrollü bir özerklik geliştirmek.

"Mükemmeliyete doğru izlenen yolda güçlü noktalar ve zayıflıkların" teşhis edilmesi istendiğinde söz konusu olan, reçeteler salık veren bir girişimdir. Reçetenin maksadı zaten açıktır: "Bu muhtıra, [örgütlerin] iç işleriyle ilgili özdeğerlendirme prosedürlerini ölçmeye, geçerliliğini denetlemeye ve ayarlamaya yardım eder." İşleyiş karşılaştırmaya, sınıflandırmaya, normlara göre sapmaları belirlemeye yönelik ölçüm araçları ve protokollerinin tasarlanmasından hareketle davranışların kurallara bağlanmasına yol açıyor. Model, kuralsızmış gibi tanıtılıyor ve uygulamalarının geçerliliğini doğrulamak için bir puanlama sistemi ortaya koyuyor.

EFQM broşürüne göre kalite yaklaşımı, "bir örgütün güçlü noktalarını ve iyileşme göstereceği alanları belirlemek ve gerçekleştirilen ilerlemeleri dönem dönem ölçüp tartmak üzere verilere dayalı, güçlü bir şekilde yapılandırılmış bir yaklaşımdır". Bu girişime ön ayak olanlar, disiplinle ilgili bir düzenleme olarak dayatılmadığı, çalışanların kendileri içinde işbirliğini cesaretlendiren açık bir yöntem olarak sunulduğu ölçüde kuralsız bir çerçeve önerdikleri hissine kapılıyorlar. Önceden belirlenen kuralların sıkı bir uygulaması değil, süreçlere dayanan inisiyatifler söz konusu. Çalışanlardan emirlere körlemesine itaat etmeleri değil, girişime mantıklı bir şekilde dahil olmaları istenir. Prosedür, doğrusal ve kronolojik değil, sistemli ve polikroniktir. Daha önceki, komutlara dayalı yöntemlerin Taylorcu, disiplinli ve katı anlayışlarına son vermek isteyen bir model içindeyiz. Emirlere dayanan yönetimin yerini her çalışana, her hizmete, her örgüte performanslarını başkalarıyla ve daha önceki sonuçlarla karşılaştırma imkânı veren "pratik bir özdeğerlendirme rehberi" alıyor. İki mantığın, rekabet ve ölçme mantıklarının

birleşmesi herkesi, her zaman daha büyük hedefleri, daha yüksek sonuçları, daha titiz performansları benimsemeye yöneltiyor.

Öyleyse kalite yaklaşımı, gönüllü kabullenmeyi ve bunu yapanların katkıda bulunacağını öngördüğü sürece, otoriter ve kurallara bağlayan modellerden bir kopuş söz konusudur. Sanki gönüllü olarak kabul edilen bir norm, iktidar etkileri yaratmazmış gibi. Oysa La Boétie'den (1576) beri iktidarın ona maruz kalanların eline geçtiğinde daha şiddetli uygulandığı biliniyor.

Üstelik "kalite ödülü" de firma yönetimlerini imajlarını iyileştirmek için bu yöntemi uygulamaya teşvik ederek süreci tamamlıyor. "Avrupa Ödülü'ne adaylık, süregelen bir iyileşme sürecinin yolunu açmakla kalmıyor, başarının araçlarını da tedarik ediyor. Bu yöntem personele açık ve somut bir hedef veriyor, ilgisini canlandırıyor ve kendisinden, işinden ve örgütünden daha çok gurur duymasını sağlıyor." Aday olmak üzere EFQM broşürlerinin istenen format ve bilgiyi belirlediğini, şartları tanımladığını ve bir puanlama sistemi açıkladığını bilerek, büyük örgütler için 75 sayfalık, KOBİ'ler içinse 35 sayfalık bir dosya vermek yeterli. Bunun dışında "bu ödül süreci bir örgütün EFQM Mükemmeliyet Modeli'ne göre durduğu konumun dışarıdan yansız bir değerlendirmesini sunuyor."

Çıkış noktasındaki maksat övgüye değer: işleyiş biçimlerini daha iyi anlamak ve tüm "paydaşları" daha iyi bir seviyeye getirmek üzere harekete geçirmek için örgütlere bir yöntem sunmak. Yöntemin öncüleri belirgin bir şekilde sistemli yaklaşımdan, "insan kaynaklarının" yeniden değer kazanması kaygısından, firmalara "verilere" ve bir tür etik anlayışına dayalı bir değerlendirme kültürü getirme projesinden ilham alıyorlar. Bu iyi niyetler bir firma demokrasisine yol açabilir. Fakat uygulamaya konulan araçlarla tamamen başka bir şey ortaya çıkıyor.

Nicelik Saplantısı ya da Ölçme Hastalığı[5]

Kaliteciler, çalışmaya ilişkin bürokratik ve teknokratik anlayışlarla mücadele etmek istediklerini söylüyorlar. Fakat paradoksal olarak, farklı aktörlerin bakış açılarının hesaba katılmasını ve onların öznelliğine dikkat edilmesini destekleyebilecek EFQM yöntemi baştaki niyetle tam bir çelişki içinde sıra dışı bir şekilde sofistike ölçme şablonlarının önünü açıyor.[6]

"Model'in Kalbi Sonuçlar,Yaklaşım,Yayılım, Değer biçme (değerlendirme) ve Gözden geçirme anlamındaki RADAR* kısaltmasının mantığına dayanır. "Mükemmeliyetin temel kavramlarından" sekizi kriterlere, sonra alt kriterlere ve daha sonra kendileri de ögelere ayrışan göstergelere ayrılır. 9 kriter 174 gösterge ve 159 ögeyle ölçülen 37 alt kritere bölünür. Sonuç olarak her öge, final notunun 0,15 ve 0,33'ünü temsil eder.

Bir örnek: 7 kriteri örgütün personeli karşısında elde ettiği sonuçlarla ilgilidir; 7a alt kriteri, algılama ölçütleri, motivasyon ve tatmin olmak üzere iki göstergeden hareketle personelin örgütü algılama biçimleriyle ilgilidir.

"Motivasyon" göstergesi 11 ögeye ayrışır: kariyer evrimi, iletişim, sorumluluk yetkisi, şans eşitliği, işe kendini verme, liderlik, öğrenme ve harekete geçmeye elverişlilik, takdir, hedeflerin tanımı ve değerlendirme, misyon-vizyon-politika-değerleri ve örgüt stratejisi, eğitim ve gelişme.

"Tatmin" göstergesi 11 ögeye ayrışır: örgüt yönetimi, çalışma şartları, personele yardım ve hizmet, sağlık ve güvenlik konularında uygunluk, iş güvenliği, ücret ve avantajlar, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çevre politikası değişimi yönetimi, iş çevresi.

Bu ögelerin her birinin final notunun 0,153'üne, her göstergenin 3,375'ine, 7a alt kriterinin 22 ögenin bir araya gelmesiyle elde edilen bir yüzde olarak %6,75'ine denk geldiğini hatırlayalım.

---

5. Nicelik saplantısı [*quantophrénie*] toplumsal ve insani olayları sistemli bir şekilde matematik diline tercüme etme isteğidir.

6. Krş. Ek 1'deki tablo: "Kalite Puanlama Matrisi", s. 274.

* RADAR'ın açılımı Résultats (*Sonuçlar*), Approche (*Yaklaşım*), Déploiement (*Yayılım*), Appréciation (*Değerlendirme*) ve Revue (*Gözden geçirme*)'dir. (ç.n.)

Bu ölçme aracı, gerçekliğin anlaşılabilir ve ölçülebilmesi şartıyla kontrol edilebilir olduğu yanılsamasının gülünç bir ifadesidir. Bunu yapmak için gerçekliği bir katsayı eklenilen, temel olduğunu varsaydığımız küçük parçalara ayırıyoruz. Parçalara ayırma ve rakamlarla kodlama bir kez gerçekleştirildikten sonra bütün hesaplar mümkün. Denklemler çözülebilir, istatistikler oluşturulabilir, karşılaştırmalar yapılabilir. Böylece olayların nesnel bir temsilini ortaya koyduğumuzu sanıyoruz; oysaki bir dizi soruyu kestirip atıyoruz:

- Katsayılar hangi temele dayanarak verilir?
- Farklı kriterler, göstergeler, ögeler arasındaki denge nasıl belirlenir?
- "Şans eşitliği", "yerel ve ulusal ekonomiler üzerindeki etki", "davranış etiği" gibi ögeler nasıl ölçülür?
- Bir sistemin unsurlarının bir araya toplanması, bütünün performans ve kalitesini kavramayı sağlar mı?
- Örgütün karmaşıklığı, sonsuz bir ayrışmanın nesnesi olan unsurların yan yana sıralanmasına indirgenebilir mi?

Model, bu farklı sorulara cevap verilmesine izin vermiyor. Yöntem, bir sistemin genel performansının şu ya da bu unsura mal edilebileceği fikrine dayanıyor; oysa performans her şeyden önce bunların kombinasyonuna bağlı. "Ekonomik faaliyetlerde, bir birey ya da bir firma kesinlikle ayrı birimler olarak konumlanabilir, tanımlanabilir niteliktedir; fakat her yönüyle çeşitlilik gösteren faaliyetleri diğer sonsuz sayıdaki birey ve firmanın faaliyetiyle, kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılamayacak şekillerde her zaman birbirine karışmıştır. Pozitif sonuçların şu ya da bu üretim unsuruna atfedilmesi de bir o kadar keyfidir. İçinde bulunduğu toplumun sinerjisi olmadan hiç kimse yaptığı şeyi yapamaz." (Castoriadis, 1997) Uyumlu bir kombinasyona ulaşmak örgütün bizzat özüdür. "RADAR Puanlama Matrisi"nde kalite buharlaşıp gider. Öyleyse süreçleri değerlendirme fikriyle bir sistemin şu ya da bu bileşeninin kalitesini ölçtüğü kabul edilen puanlar vermeye çalışan bir yöntem arasında büyük bir çelişki vardır.

Ölçme hastalığı yeni değil. Her şeye matematiktekten esinlenen bir dil uygulamaya çalışan ortamlarda sık sık gelişen bu hastalık, nesnelliğin, gerçekliği matematiksel bir ifadeye çevirmekten ibaret olduğu inancına dayanıyor. Hesap etme, dünyanın kontrol edilebileceği yanılsamasını yaratıyor. "Kalkülokratlar"* teskin edici bir yanılsamayı belirsizliklerle dolu, korkutan bir gerçekliğe tercih ediyorlar.

Kalite, Bir Yönetsel İktidar Figürü

Anlamsızlık ve nicelik saplantısı iktidarın iki biçimidir. Biri, bahsi geçen meselelerin anlamını kavramayı engellediğinden eleştiri ve muhalefeti önlemeye yarıyor; diğeri, çalışanları işletme ideolojisini içselleştirmeye yönelten yöntemin yansız ve nesnel gösterilmesini sağlıyor.

İktidarın, kendi bakış açısını evrenselmiş gibi meşru kılarak bir dünya görüşü dayatma kapasitesinden kaynaklandığı bilinir. Kalite yaklaşımının öncüleri "sanki toplumsal çatışmalar kalite idealinin önünde yok oluveriyormuş gibi" (Mispelblom, 1999) firmanın bütün üyeleri arasında çıkar birliği olduğu inancına dayanan bir modelin aracılığını yaparken kendilerini tarafsız uzmanlar gibi sunuyorlar. Kaliteyle ilgili tartışmaların tam göbeğinde Pierre Bourdieu'nün tahakküm süreçlerinin temel alanı olduğunu gösterdiği sembolik mücadelelerin konusu olan sınıflandırma meseleleri ortaya çıkıyor (Bourdieu, 1975). Buna ikna olmak için RADAR tanıtma yazısındaki farklı ögelerin tanınmıyla beraber bunlara verilen katsayıları da tartışmaya açmak yeterli olacaktır.

Bu tip bir yöntem ürünlere, makinelere ve işlevsel hizmetlere göre tasarlanır. Bunu firmaya uygulamak, örgütü içinde yer alan her unsurun sabit, daimi ve belirli kurallara göre bütünün düzgün işleyişine katkıda bulunduğu fiziksel bir sistemle bir tutmaktır. Firmanın her şeyden önce sosyal bir sistem, insana özgü

---

* Asıl metindeki *calculocrate* kelimesi, hesap etmek anlamındaki *calculer* fiiliyle Yunanca kökenli güç anlamına gelen *cratie*'den türeyen *crate* sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. (ç.n.)

ve değişken, açık ve belirsiz bir ürün olduğunu unutmaktır. Örgütün her "paydaşına" bazı noktalarda uyuşan, diğerlerinde ayrı düşen, hatta karşıt gibi gözüken bakış açıları karşılık gelir. İç çatışmalar, işleyiş bozuklukları değil; ayrı çıkarlar, farklı mantıklar, zıt görüşler arasındaki çelişkileri açığa vuran şeylerdir.

Aslında, EFQM Modeli'nin temelinde yer alan "görüş" IBM, Xerox, Texas Instruments, Thomson gibi EFQM tarafından verilen *Kalite Ödülü*'nün de kazananları olan çokuluslu büyük firmalarda geliştirilen bir ideolojinin ifadesidir. Kavramı oluşturanlar ve bundan fayda sağlayanlar aynı kalıptan çıkmışlardır, aynı değerleri paylaşırlar, aynı toplumsal imgelemi, aynı dünya anlayışını taşırlar. Kalite yöntemini tanımlayan normlar ve kriterler, nihayetinde finansal sonuçları optimum bir düzeye taşımaktan ibaret olan şeyi kalite iyileşmesi olarak gösteren bir "rasyonellik" adına temel özelliği insanı kaynaklara dönüştürmek olan yönetsel kültürün ifadesidir. "Kapitalist ideoloji rasyonelliğin bir amacını, yani 'iç huzuru'nu savunduğunu [...] öne sürüyor. Fakat özelliği, bu iç huzurunu ekonomik bir maksimum ya da optimum değerle [...] tanımlamasından ileri geliyor. Böylece rasyonellik dolaylı ya da dolaysız olarak iktisadi bir rasyonelliğe indirgeniyor ve bu, maliyetlerin asgari düzeye indirgenmesi ve bir ürün değerinin maksimum seviyeye çıkarılması gibi salt niceliksel bir şekilde tanımlanıyor" (Castoriadis, 1977).

Ürünlerin, süreçlerin, finansal sonuçların niteliği ile çalışanların bağlılıklarının niteliğini aynı kefeye koyarak, kalite yöntemi, insanı "faktör"lerden birine indirgiyor. Getirisi firmaya kazandırdıklarına göre ölçülüyor, tersine göre değil. Hiçbir zaman firmanın insana ne kazandırdığı "ölçülmüyor". Firma artık ekonomik gelişmenin bir aracı olmaktan çıkıyor; kendi değeri, kendi gayesi olan bir varlığa dönüşüyor. Firmanın gelişimi ve yeniden üretimi kendi içinde bir amaç haline geliyor. Araçlarla amaçların yer değiştirmesi durumu, EFQM broşüründe açıkça bellidir. Personel, "insan kaynaklarının planlarını örgütün politikası, stratejisi ve yapısıyla tutarlı hale getirmeye" çağırılıyor. Söz konusu olan, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak, onları

firmanın kalıbına sokmaktır. Esneklik, iletişim, etkileşim, motivasyon, hareketlilik ve angajman, insan kaynakları yönetimindeki kalite politikasının hâkim sözcükleridir. Bunlar, firmanın hedefleri doğrultusunda psişik bir seferberliğin gerekliliğini ifade eden terimlerdir.

İktidar, sadece evrensel olarak tanıtılan bir temsilin dayatılmasından kaynaklanmaz. Çalışmanın örgütlenmesine katkıda bulunan kurallar, prosedürler, somut düzeneklerde vücut bulur. İktidar uygulaması, referans olarak alınan ve gerçekliği biçimlendirme amacına yönelik ilkeler belirlemekten ibarettir. Aynı zamanda kararlar almak, yönelim ve hedefleri saptamaktır. Fakat özellikle de alanı sınırlamak ve kararlarla yönelimlerin belirleneceği mekânı yapılandırmaktır ki bu, onun en az görünür boyutudur. Aslında iktidar, oyunun kurallarının temelini atan kişinin elindedir; çünkü böylece, katılımcıların olduğu kadar, onların karşılıklı raporlarının da bağlı olduğu şartlar bütününü ortaya koyar. Örgüt mantığına uygun içselleştirilmiş ilkeler ve prosedürler, yönetsel iktidarla birlikte emirlerin ve yasakların yerine geçer. "Şeflerin" iktidarının yerini, söz konusu durumda da kurallar koyan ve uygulama yöntemlerini belirleyen kalite uzmanınınki alır. Çalışanlar "oyunu oynamayı" kabul ederek, kendilerine rağmen katılmak zorunda kaldıkları kurallara bağlayıcı bir iktidara onları bağımlı kılan prosedürlere ilişkin bir oluşumun içine çekilirler.

Çalışanların katılımı, özellikle de görevleri genel hedefleri somut reçetelere çevirmekten ibaret olanlarınki, onlardan bu normların hazırlanmasına katkıda bulunmaları talep edildiğinde daha kolay elde edilir. "Soyut kurumsal bir 'toplam kalite', 'güvenilirlik', 'konfor', 'hareketlilik', 'özerkleşme', 'etik' gerekliliğini örgütle ilgili somut reçetelere dönüştürmeye çalışırlar" (Dujarier, 2004). Bu sonuncular, çalışmayı çok somut bir şekilde belirli ve çok sayıdaki reçeteler dahilinde bir çerçeveye yerleştiren ders kitapları, protokoller, kontrol tabloları, prosedürler, yazılımlar biçimini alır. Burada, çalışma hayatındaki özerklik, yenilik, yaratıcılık olarak kendini gösteren niyetlerle reçetelendirme, nor-

malleştirme, nesnelleştirme, araçsallaştırma ve bağımlılığa sebep olan örgüt düzeneklerinin uygulanışı arasındaki ayrıma dayanan yönetsel iktidarın süregelen karmaşıklığını fark ederiz.

İşletme Araçlarının Sahte Tarafsızlığı

İşletme araçları, onları rasyonel bir gerçeklik yaklaşımının hizmetindeki teknikler olarak tanıtan ders kitaplarının birçoğunda öne sürülenin aksine tarafsız değillerdir. Uygunluklarını tartışma olanağı olmaksızın uygulanan kurallar, prosedürler, oranlar, göstergeler üzerinden dayatılan örtük mantıklara, nadiren açıkça belirtilen varsayımlara dayanırlar. Firma yönetimleri, sanki aracısı oldukları görünürdeki rasyonellik kararın kendisini gizliyormuş gibi kararlarını meşrulaştırmak ve bunları tartışılmaz kılmak üzere sürekli olarak bu araçlara başvururlar.

Matematiksel bir modelleme uygulaması, bu modellerin kaynak ve anlamları üzerine düşünme yollarını vermez. Kontrol tabloları, eylem bilançoları, finansal veriler gibi en "nesnel" gözüken araçlardan habituslar*, zihinsel şemalar ve davranışlar ortaya çıkar. Bu araçlar gerçekliği, tartışılamaz hale gelen, önceden oturmuş normlara göre biçimlendirirler. Bu durum, onların her şeye güçlerinin yetmesini ve bunların etkilerine maruz kalan çalışanların yaptığı az sayıdaki eleştiriyi açıklar. Herkesin sonuçlarının kamuya açılmasını, karşılaştırmalar yapılmasını, birinin işleriyle bir diğerininki arasında denklik kurulmasını sağlarlar. Bir rekabet ve çelişki dünyasına yapay bir nesnellik sokarlar. Keyfiliği ve belirsizliği sınırlıyor gibi göründükleri ölçüde güven verirler. Karmaşıklık ve çeşitli paradokslar karşısında tutarlılık sağladıkları izlenimini verirler. Örgütün tutarlılığını, değerlendirme süreç ve pratiklerinin homojenleşmesini desteklerler (Courpasson, 2000). Her ücretli çalışana kendisine diğerleri gibi davranıldığı duygusunu verirler. İşletme araçlarına güvenilir oldukları için değil; keyfiliğin hüküm sürdüğü yere şeffaflık, çelişkinin hüküm sürdüğü yere nesnel-

* İçselleştirilmiş, toplumsal olarak aktarılabilen eğilimler ve zihinsel tutumlara gönderme yapan sosyolojik kavram. (ç.n.)

lik, değişken ve tehditkâr bir dünyaya güvenlik temin ediyor gözüktükleri için karşı çıkılmaz. Herkesin eylemine rehberlik yapması ve bunun sonuçlarını ölçmesi beklenen kuralların varlığı güven vericidir.

Anlamsızlıklarına rağmen, kolektif bir şekilde korunuyorlarmış gibi hiç kimse ya da aşağı yukarı hiç kimse onları gerçekten sorgulamaz. Öyleyse firmada merkezi bir işlevleri olduğunu kabullenmek gerekir: belirsizliğe karşı güvence verme, yönetsel iktidara karşı dengeleme, dışlanma tehdidine karşı meşruiyet kazandırma işlevi. Daha bilinçsiz bir şekilde, somut eylemlerin soyut modellere çevrilmesi, ilişkilerin kişisel boyutunu ortadan kaldırmayı, firmanın içinde hüküm süren şiddete uzaktan bakmayı sağlar. Belki de yöneticinin kişisel bir kararından dolayı olmasındansa kötü bir randıman oranı yüzünden işten çıkarılmak daha iyidir. Aracın "tarafsızlığı", kişiler arası çatışmaları etkisiz hale getirmeye yarar. Fakat işletme araçları, doğrudan yapılan bir eleştiriye yol açmazsa, olgunlaşmaya hazır muhalif görüşler ve pek çok hayal kırıklığı doğurur.

Direnişler ve Hayal Kırıklıkları

İşletme araçlarına sadakat, genellikle sadece görünüştedir. özellikle de her çalışanın işine atfettiği anlam, kaliteyi ölçmesi gereken değerlendirme göstergelerinde bulunmadığı zaman. Paulette, "çalışma karşısındaki özneye"[7] ilişkin bir araştırma grubunda karşılaştığımız bir sosyal hizmet görevlisi. Büyük bir kendini adamışlıkla engellilerle ilgileniyor. Modern bir işletmecilik uygulamaya karar veren sosyal bir kuruluşta çalışıyor. "Bizden söyleneni uygulayan kişiler olmamızı istiyorlar. Gittikçe daha fazla talimat veriliyor. Yeni bir prosedüre, Toplam Kalite Yönetimine tabiyiz. Formlar doldurmak, bilgisayar ortamına geçirilmiş prosedürleri izlemek gerekiyor. Birisine kulak vermeye vaktimiz yok çünkü gittikçe daha çok faaliyet ölçme göstergemiz oluyor. Talimatlarda istenen kalitenin kaliteli bir

7. Düzenli olarak Uluslararası Klinik Sosyoloji Enstitüsü'nde oluşturduğumuz katılım ve araştırma grupları çerçevesinde. (www.iisc.online.fr)

çalışma olarak gördüğüm şeye karşılık geldiği izleniminde değilim." Paulette'in eleştirisi çok sayıda başka eleştiriyi yansıtıyor: "Kalite yöntemi çalışmamızı engelliyor.", "İşi yapmaktan ziyade yaptığımız işi açıklamakla vakit geçiriyoruz." "Prosedür ağır ve uygulanabilir gibi değil."

Kalite öncüleri, bu eleştirileri yöntemin sınırları ve çelişkilerinin ifadesi olarak değil, aşılacak engeller olarak kabul ediyorlar. Bunun olumlu olduğuna, herkesin kendisi için en yararlı olacak şekilde bundan faydalanabileceğine, firmanın bütün paydaşları için bir ilerleme faktörü olduğuna ve herkesin "kazan-kazan" oynamakta bir çıkarı olduğuna ikna olmuşlar. Direnişler, açık eleştiriler olarak ifade edilemediklerinden, psikanaliz tarafından ortaya çıkarılmış savunma mekanizmaları gibi eğreti bir biçimde dile getiriliyorlar.

Çalışanlar, çelişkili yaklaşımlarla karşı karşıya kaldıklarında ödünler vermek, çözümler icat etmek, hedeflerini gerçekleştirmek için prosedürlerin çevresinden dolanmak zorunda kalıyor. Kurallara titiz bir şekilde uyulması, onların güçsüz kalmasına yol açıyor. Birçok durumda birbiriyle uyuşmayan komutlarla karşı karşıya kalıyorlar. "Firmalar işletme araçlarını yığmaya, çarpışma ve bulandırma etkileri yaratmaya eğilimlidir. Burada ne ifade ediliyor? Basitçe dille ifade etme gerekirse, çelişkili buyruklar, bütün ve özerk olarak kabul edilen, beraber kullanıldıklarında çelişkili etkilere yol açtığı fark edilmeyen işletme araçlarının kullanıldığı iki farklı yönden yola çıkarak çalışana ulaşıyor."[8] Ödüllerin ve yaptırımların eşlik ettiği hedefe göre, yönetimi uygulamaya koyan insan kaynakları yönetimleriyle ekip çalışmasının değerini vurgulayan bir değerlendirme yöntemini kullanan kalite yönetimleri arasında varolan çelişki buna örnek verilebilir.

Paradoksal talimatlar karşısında deliye dönmemek için çalışanlar kendilerini farklı biçimlerde savunuyorlar. En sık görülen direniş firmanın gereksinimlerine cevap veriyor gibi

8. P. Tripier, "Un sociologue face au mouvement de la qualité". *Mispelblom* kitabına önsöz (1999), s. 2.

gözüken "örgütsel benlik" ile dışarıda samimi ve özel ifade mekânlarında ortaya çıkan "gerçek benlik" arasındaki ayrımdır. "Resmi benlik", heyecanını ve katılımını gösterir. "Özel benlik", çekincelerini ve eleştirilerini fısıldar. Tanık olunan birçok durum üzerinden, özellikle de geçici ya da nihai olarak firma yaşamını terk eden kişilerin anlattıklarıyla bu ayrıma örnekler verebilir. Hepsi, söylemlerin ve prosedürlerin yararsızlığını, bunların "anlamsız" doğasını ve yol açtığı karışıklığı dile getirir.

Bazıları, davranışlarını dahil oldukları hizmetin biçimsel gerekliliklerine ve değerlendirildikleri parametrelere uyarlayarak kendilerinin araçsallaştırılmasına izin verirler. Burada bireyin prosedürlerin salık verdiği anlamı kabul ederek faaliyetiyle ilgili en azından görünüşte bir anlam ürettiği stratejik bir davranış vardır. Bu "strateji" Henri Verneuil'in *I comme Icare [İkarus'un İ'si]* filmiyle popülerleşen, muhalefet yaratan fakat gösterişli bir deneyde açıkça ortaya konmuştur (Milgram, 1974). Stanley Milgram'ın anlattığı çalışan olma hali bireylerin kişisel kanaatlerine ters düşse bile, bir otoritenin isteklerini kayıtsız-şartsız kabullenmeye yönelik eğilimlerini gösterir.

Diğerleri işlerini "doğru" şekilde yürütmek için yapmak zorunda olduklarını düşündükleri şeyle çok çelişkili olduğunda, biçimsel talimatlara direnirler. Saçma gördükleri bir şeyi yapmaktan ziyade yaptıkları şeyin anlamına ilişkin bir tutarlılığı muhafaza etmeyi tercih ederler. Eleştirisi yapılamadığında sistemin tutarsızlığını açığa çıkarmanın bir şekli, uyarı grevidir. Fakat bu strateji, sadece kolektif ve geçici olabilir. Bu uygulama, sistemin işleyişini tıkayana kadar normları ve prosedürleri harfi harfine uygulamaktan ibarettir.

Çalışanların çoğu, bu farklı davranışları ya zaman içinde bağlama göre sırayla benimseyerek ya da psişik açıdan kişilik bölünmesi şeklinde farklılaşmış davranışların bir arada varolmasını sağlayarak kombine eder. Benliğin bir parçası, örgütün taleplerinin yumuşak başlı bir uygulayıcısı konumuna bürünerek ve kendini "iyi gösterecek" şekilde prosedürleri yerine getirerek araçsallaşmayı kabul eder. Böylece kendi narsistik gereksinimini

takdir ihtiyacı üzerinden temin eder. Kendisine "tavsiye edilen" talimatların az ya da çok azimli bir uygulayıcısı olmayı kabul ederek "başarmak" için bu süreçten geçilmesi gerektiğini bilir. Fakat aynı zamanda özsaygıyı korumak, yabancılaşmaya direnmek, tamamen boyunduruk altına girmeye kendini bırakmamak gerekir. Benliğin araçsallaşmaya direnen parçası, öznenin bütünselliğini sürdürmesine, özellikle de eylemlerine bir anlam vermek söz konusu olduğunda düşünsel yetilerini korumasına izin verir.

*

Kalite fikri, özellikle de ona "toplam" sıfatı eklendiği zaman, saflık dünyasını akla getiren bir kusursuzluk ve mükemmeliyet dünyasını referans alıyor. Herkesin görevini kusursuz bir şekilde tamamlayacağı hatasız bir dünya bu; ilk günah insanlığın ufkuna gölge düşürmeden önceki bir tür cennet. Kalite, düşüş öncesi cennet mitine gönderme yapıyor: tüm karşıtlıkların uzlaştığı dünya, hatanın, yanlışın, kusurluluğun ve saf olmayanın kökünden kazındığı dünya, herkesin sınırsızca ve çatışma olmaksızın yaşayabildiği dünya, arzunun doyuma ulaştığı ve eksikliğin ortadan kalktığı fantastik dünya. Bu dünyada herkes, sonunda başkasının arzusuyla çatışmadan sonsuz bir mutluluk ve genele yayılmış bir uyum içinde yaşayabilir.

İlk başta kalitenin oy birliği ve katılıma yol açmasının nedeni budur. Bu, sadece düş kırıklığına uğratabilmesinin, hayallerin yok olmasına ve umutsuzluğa yol açabilmesinin de nedenidir aynı zamanda. Buna inanmak isteriz; ama gerçeklik, kusursuzluğun her zaman göreli olduğunu, hata yapmanın her zaman mümkün olduğunu, çatışmaların toplumun yapısının bir parçası olduğunu ve arzunun başkasının arzusuyla karşı karşıya gelmesi gibi, idealin de gerçekliğin karşısına çıktığını hatırlatır.

Somut pratiklerin analizini yapmak için miti bir kenara koyduğumuzda, kalite ideali artık gerçekliği maskelemeye yaramadığında, aslında geriye sadece bir reçetelendirme sistemi kalır.

Bu sistem, eylem için rehber ve çerçeve olarak kullanılabilirse onu dayatanların iktidarının derin doğasını açığa vurur. O zaman kalite, üretim koşullarını iyileştirmek için bir araç olarak değil, firmanın verimliliğini ve kârlılığını güçlendirmek için bir baskı aracı olarak karşımıza çıkar.

4
Yönetsel İktidarın Özellikleri

> "Bir oyun oynuyorlar. Bir oyun oynamamayı oynuyorlar. Onları oynarken gördüğümü gösterirsem kuralı bozmuş olacağım ve beni cezalandıracaklar. Oyunu oynadığımı fark etmiyorum, oyununu oynamak zorundayım."
>
> Ronald D. Laing

Yönetim, insanları ve işleri yönetme sanatı olarak tanımlıyor: bir yanda çekip çevirme, diğer yanda düzene koyma. Burada Michel Foucault'nun iktidarla ilgili analizlerinde kullandığı anlamda politik bir teknolojimiz, yani merkezi bir anlayışın, yerleşmiş tahakküm sisteminin bir ürünü olarak değil, verili bir

tarihsel zamanda ortaya çıkan, birbirinden ayrı teknolojiler, düzenlemeler, prosedürler, planlamalar ve söylemler bütünü olarak kendini gösteren bir mikro düzenlemeler bütünü var. Farklı yerlerde ve karşılıklı görüşülmeden tasarlanmış olsalar da bu unsurlar ortak özellikler taşır ve toplumsal düzene dair benzer bir anlayışı desteklerler.

Endüstriyel düzen, iktidar pratiğinin disiplin normlarına göre uygulandığı piramit şeklinde ve hiyerarşik örgütler oluşturdu. *Surveiller et Punir*'de [*Hapishanenin Doğuşu*] Foucault, temel amaçları aygıtlar, düzenlemeler, planlamalar ve prosedürler aracılığıyla "bedenleri yararlı ve uysal kılmak" olan bu örgüt sistemlerini anlatır (Foucault, 1975). Bu disipline dayalı iktidar, cezaevleri, okullar, huzurevleri, hastaneler, kışlalar, manastırlar veya fabrika atölyeleri gibi birbirinden farklı örgütsel biçimlere girecektir.

Hipermodern firmalarda örgütlenme, iktidar pratiğinin farklı biçimlerde uygulandığı çok merkezli ve ağ şeklinde bir modele göre gelişiyor. "Modernizasyon" ve "küreselleşme" devrinde bireyleri paradoksal komutlarla hâkimiyeti altına alan, görünüşte daha az baskıcı yeni bir model lehine, insan topluluklarını yönetme biçimi olarak disiplinin sorgulanmasına tanık oluyoruz.

Disipline Dayalı İktidardan Yönetsel İktidara

Yönetsel işletme, disiplin sisteminin baskıcı ve sabit karakteri karşısında kayda değer bir ilerleme olarak sunuluyor. Temel özellikleri oldukça bilindik: finansal hedeflerin önceliği, katılım sağlanması, psişik seferberlik. Çalışanlardan öznel ve duygusal bir şekilde bağlanmaları isteniyor. Bu bağlılık kişilerden çok, örgütün kendisine yönelik. "Kişiselleşen" firmanın kendisi. Çalışanlar ise onun tarafından takdir edilmek arzusunda; ona karşı tutku, öfke veya gücenme gibi yoğun duygular içinde. Tatmin olmayan bir takdir arayışı, soyut ve sahte ilişkiler karşısında kişiselleştirme ihtiyacının bir ifadesidir. Yönetsel firma, "liberal bir

bürokrasiden" çok, psişik enerjiyi işgücüne dönüştürme hedefi üzerine kurulu "sosyopsişik" bir egemenlik sistemidir (Courpasson, 2000). Psişik enerjiyi yönlendirmek için yönetim disiplin modelinden ayrılan bir takım ilkeleri uygulamaya sokar.

Bedenlerin Denetiminden Arzunun Seferber Edilmesine

Taylorist tipte bir firma, bedenlerin yararlı, uysal ve üretken olması amacıyla psişik faaliyetin belirli bir yere yönlendirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu süreç, zaman çizelgesinin denetlenmesiyle, mekânın parçalara ayrılmasıyla, "bedenleri mücadele (ordu), üretim (fabrika), eğitim (okul) hedeflerine göre uyarlamak üzere yönlendiren bir iktidar makinesiyle" işler (Foucault, 1975). Yönetsel iktidar, bedenleri denetlemekten çok, libidinal enerjiyi işgücüne çevirmekle ilgilenir. Yönlendirilmiş ihtiyaç ekonomisinin karşısına yüceltilmiş arzu ekonomisi çıkar. Bedenlerin kılı kırk yaran denetiminden firma hizmetindeki psişik seferberliğe geçiş yaparız. Baskının yerini baştan çıkarma, dayatmanın yerini katılım, itaatin yerini minnettarlık alır.

Çalışma ilginç, zenginleştirici ve canlandırıcı bir deneyim olarak sunulur. Her çalışan, beceri ve yetenekleri gibi yaratıcılığını da geliştirebilmek için, kendini sonuçlardan sorumlu hissetmelidir. Artık esas olan, biçimsel kural ve normlara uyulması değil, hedefleri gerçekleştirmek için daimi bir ilerleme yarışı içinde olmaktır. Kişisel seferberlik bir gereklilik halini alır. Herkes hedeflerini coşku ve kararlılıkla yerine getirmek için motive olmalıdır.

Arzu, devamlı olarak talep edilir: başarı arzusu, meydan okuma hazzı, tanınma ihtiyacı, kişisel başarı ödülü. Hiyerarşik firmada arzu ciddi ve ihtiyatlı bir üst benlik tarafından bastırılmıştır. Yönetsel firmada arzu, istekli ve tatminkâr bir benlik ideali tarafından yüceltilir. Firma, kendini gerçekleştirme mekânı haline gelir.

Kurallarla Düzenlenmiş Zaman Çizelgesinden Sınırsız Teslimiyete

Psişe büyük ölçüde, üretici güç olarak iktidar ve egemenlik ilişkileriyle kuşatılmıştır. Psişe, sadece hem üretken enerji hem de bağımlı enerjiyse yararlı bir güce dönüşür. Hipermodern firmalarda iktidar nesnesi olarak bedenin yerine psişeyi koyup Michel Foucault'nun analizini kelimesi kelimesine alabiliriz.[1] Tabii ki nesnenin değişmesiyle kontrol yöntemleri epeyce değişecektir. Fakat amaç aynı kalır. Söz konusu olan, artık bedenleri "yararlı ve uysal" kılmak değil, maksimum libidinal enerjiyi üretken güce dönüştürmek için onları yönlendirmektir.

Yönetim teknikleri, disiplin özelliğini kaybeder. Gözetim artık fiziksel değil, iletişimseldir. Gözetim manyetik kartlar, cep telefonları, bilgisayarlar, çağrı cihazları sayesinde bazı açılardan aralıksız sürüyorsa da artık doğrudan gerçekleşmez; çalışmanın biçimlerinden ziyade sonuçlarına yönelmiştir. Tamamlanması gereken görevlerle ilgili özgürlük artsa da karşılığında sonuçlarla ilgili şiddetli bir gereklilik vardır. Söz konusu olan, zaman çizelgesini düzenlemekten ve mekânı parçalara bölmekten çok saptanmış hedefleri gerçekleştirmeye, bunun da ötesinde firmanın başarısı doğrultusunda varını yoğunu ortaya koymaya çalışanların olabildiğince çok zaman ayırmasını sağlamaktır. Yani vaktini her zaman tamamen verimli bir şekilde planlamak söz konusudur. Bu, bedeni çalışma pratiğine adapte etmek için aşırı titiz bir faaliyet kontrolüyle değil, bireyi potansiyellerinin tamamını yönlendiren hedefler ve projeler için harekete geçirmeye yarayan düzeneklerle elde edilir. Çalışma saatleri bu gereksinimlere cevap vermeye artık yetmediğinden iş zamanıyla iş dışı zaman arasındaki sınır gittikçe daha geçirgen olur.

Phillips'in 1996'daki bir reklamı tam olarak bu fenomeni ortaya koyar: "Herhangi bir yerde, herhangi bir zaman ulaşıla-

1. "Bedenin iktidar ve egemenlik ilişkileri tarafından kuşatılmasının nedeni büyük ölçüde, üretim gücü olmasından kaynaklanmaktadır... Beden büyük ölçüde, üretim gücü olarak iktidar ve egemenlik ilişkileriyle kuşatılmıştır... Beden ancak hem üretken beden hem de tabii kılınmış beden olduğunda yararlı güç haline gelebilmektedir" (Foucault, 1975).

bilir olmak; bu, bağlantıda olmanın özgürlüğüdür!" Yeni iletişim teknolojileri, tüm "ölü" zamanlar derhal başka bir faaliyetle doldurulabildiğinden, çoklu zaman kullanımına olanak verir. Yollara, beklentilere, aksiliklere bağlı zaman kayıpları eldeki problemleri halletmeye, telefon görüşmeleri yapmaya, randevular almaya, bilgisayarda alınan notları bitirmeye yarar. Mobil telefon ve bilgisayarla donatılmış araba, ofisin uzantısıdır. Bu durum öyle bir dereceye varmıştır ki bazı firmalar Andersen Danışmanlık'ın izinde sanal ofisler oluşturmuşlardır. Her çalışanın bir dizüstü bilgisayarı ve bir cep telefonu vardır. Ofisini herhangi bir yere kurabilir; sadece bir elektrik prizi ve bir telefon bağlantısı yeter.

Eğer iş zamanı sınırsız ise mekân da öyle olmak zorundadır. Her zaman ve her yerde çalışabilmek gerekir. Hipermodern yöneticinin mecburen "bağlantısı" vardır. Tüm dünyada "arabirimlerin" tamamıyla çalışabilir. Başka bir deyişle onun artık sabit bir ofise değil, kendisiyle beraber taşıyabileceği bir ofise ihtiyacı vardır. "Gereken şey, bilişim teknolojisinde çok işlemciyi nasıl kullanıyorsak portatif aleti de zamansal düzlemde öyle kullanmaktır. İşleri iki katına ya da üç katına çıkarabiliriz ve paralel olarak yürütebiliriz. İşte bu noktada zaman kazanırız. Genellikle bir eylemi tartıp biçer, bir işte uygular ve sonra sonuca bakıp bundan sonraki eyleme karar veririz. Bu geleneksel şemadır. Oysa burada bir eylem sürerken aynı anda telefonla konuşup başka bir eyleme daha girişiyorsunuz. Önünüzdeki zaman-mekânı üçe ya da dörde katlıyorsunuz" (Janéguiberry, 2993).

Planlama, kesinlik, zaman çizelgesini doğrusal bir şekilde programlama devrinin yerine zaman yönetiminde polikronik anlayış, ivedilik ve rastlantısallık geçiyor. Özgürlük araçları olarak iletişim teknolojileri mesleki ve özel, işle ilgili ve duygusal, ailevi ve toplumsal alanlar arasındaki sınırların ötesinde insanların birbirine bağlanmasını sağlıyor.

Birkaç sene evvel büyük bir petrol firması, hizmet veren istasyonları için bir bilişim sistemi uygulamaya koydu. Yöneticiler

evlerinde zaman çizelgelerini içeren bir bilgisayar bulundurmak zorundaydı; böylece yönetim herkesin elektronik defterinde gözüktüğü şekliyle müsait olduğu vakitleri dikkate alarak masa başı toplantıları ya da "brifing" saatleri belirleyebiliyordu. Bu sistem, zamanlarını kendi başlarına idare etme özgürlüğünü kaybettikleri hissine kapılan yöneticilerde pek çok tereddüt yarattı. Artık kendilerini doğrulama ihtiyacı olmadan, müsait olmamaları nedeniyle bir toplantıyı reddedemiyorlardı. Bu direnişler karşısında insan kaynakları yönetimi, bilgisayarın özel alana girmesini kolaylaştırmak için bir strateji düşündü. Noel'de yöneticilerin tamamına, özellikle çocuklara da oyun imkânı sağlayan bir ev bilgisayarı armağan etti. Bu, bilişim kültürünün ailelerin içine girmesini, makineye alışılmasını ve yöneticilerin onu mesleki amaçlarla kullanmak için "rıza göstererek" hazırlanmasını teşvik eden ince bir "armağandı".

Artık iş saatleri sırasında mecburi bir müsait olma durumu değil, devamlı ve özgürce müsait olma durumu söz konusu. Çokuluslu bir firmanın yönetim kadrosundan biri "Eğer her daim müsaitseniz istenildiği gibi sıkılan bir limondan başka bir şey değilsiniz" diye yorum yapıyor. Maliyetlerin azalması, kişisel zaman-mekânın git gide mesleki uğraşların istilasına uğramasına yol açıyor. İvedilik, anında tepki verebilme gerekliliğiyle meşru kılınan bir istila bu. Çalışan, kişisel zamanından yoksun kalmaktan çok, kendi iş zamanı tarafından ele geçiriliyor. Otoritenin bir isteği değil, işini iyi yapma ve başarma arzusunun mantıksal bir sonucu söz konusu.

Bir Emre İtaatten Kendini Bir Projeye Adamaya

"Biz yöneticiler için motto şu olmalıdır: "Firmanın Projesini anlıyorum ve ona inanıyorum. Yönetim ideallerimize, inançlarımıza, değerlerimize bağlılığımla bunun gerçekleşmesine katkıda bulunmaya kişisel olarak kendimi adamış hissediyorum."

Kaynak: *The Philips Way*[2]

2. Bunu izleyen alıntılar bu broşürden aktarılmıştır: Krş. Ek 2, s.277.

Disiplin sisteminin etkililiği emirlerin tartışmasız, açıklamasız ve derhal uygulanmasına dayanıyordu. Çalışanlardan kurallara tam bir teslimiyet ve hiyerarşi karşısında itaatkâr bir uysallık talep ediyordu. Doğrudan bir gözetim ve normalleşmiş bir ceza sistemi uygulanıyordu. Yönetsel sistem bu modelden ayrılıyor. Emirlere dayalı bir yönetimden proje bazlı yönetime, hiyerarşik bir gözetimden kontrollü bir özerklik düzenine geçiyoruz. Kontrol fiziksel faaliyetten zihinsel faaliyete yöneliyor. Bedenleri bir kalıba sokmaktan ziyade itkilerin yönlendirilmesine ve zihinlerin seferber edilmesine çalışılıyor: "*Bu bir firma felsefesinden ya da gelecekte ulaşılacak bir idealden çok, bugün için bir davranış modeli*" (krş. Ek 2, s. 277).

Davranış modelleri her yöneticinin içselleştirmek zorunda olduğu bir değerler sisteminden hareketle tasarlanıyor: eyleme değer verilmesi, davranışların model gösterilebilmesi, yönetim ideallerine bağlılık, finansal sonuçların önceliği müşterilerin, hissedarların, ortakların ve tedarikçilerin isteklerine cevap vermek için sürekli bir seferberlik hali. İsmi "*gurur ve güven*" hissi uyandırmak zorunda olan firmayla tam bir özdeşleşme bekleniyor. 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. Firmanın ihtiyaçlarıyla sinerjik bir ilişkiye sokmak için arzunun baştan çıkarıcılığının ve kişisel seferberliğin peşinde koşuluyor. Arzu yasaklarla çevrelenmek zorunda olan suçlu bir zayıflık değil, firmanın yararına harekete geçirilmesi gereken bir yaratıcılık kaynağı olarak kabul ediliyor.

Yönetsel iktidar, bireyleri sürekli gözetime tabi tutan bir "makineden" çok, duyarlı, esnek, uyumlu, firma projesini eyleme geçirmeye uygun bir davranış biçimi ortaya çıkaran bir talep sistemi gibi işliyor. Bu, bağlama, piyasanın dalgalanmalarına, teknolojik buluşlara, rekabet stratejilerine göre zaman içerisinde evrim geçirebilen fakat bir numaralı amacı kârlılık olan bir projedir (*"finansal hedeflere bir numaralı önceliği vermek"*). Her

hizmet bir maliyet merkezi ve bir kâr merkezidir. Faaliyetlerin tamamı finansal verimliliğine göre değerlendirilir. Fakat finansal hedefler bir numara olsa bile proje, özellikle insan kaynaklarını ilgilendirir: "*Gündelik eylemlerimizin temelini oluşturan bir inançlar bütünü geliştirmek: iyi iş yapmak, meslektaşlarının değerini arttırmak, başarıyı ve sorumluluk anlayışını teşvik etmek, açık ve dürüst bir iletişim geliştirmek, yetileri geliştirmek, herkesin başarısını takdir etmek.*"

Paradoksal Bir Evrenin Parçası Olmak

Yönetsel işletme, gönüllü katılımı disiplin cezasına, seferberliği baskıya, teşviki dayatmaya, ödüllendirmeyi cezalandırmaya tercih eder. Gücü, kâr arayışının bir idealle buluştuğu bireysel katılımı destekleyen bir değerler sisteminden ileri gelir. İşyeri insanların kendini gerçekleştirdiği, her bireyin, meslektaşlar gibi müşterilerin de özgürleştiği, herkese özellikle de "*içinde gelişmekte olduğumuz topluluklara*" saygı gösterilen bir mekâna dönüşmek zorundadır. Sonuç olarak bu faaliyetleri bir etik anlayışıyla yönlendirmek söz konusudur. Hiç kimse kendini yalnızca finansal olan bir amaca tamamen adayarak tatmin olamaz. Max Weber'den (1920) beri insanların sadece para için değil, manevi kurtuluşları için çalıştıklarını biliyoruz.

Firma, çalışanların ideali haline gelmesi gereken ortak bir ideal sunar. Her bireyin benlik idealinin ele geçirilmesi mekanik bir şekilde gerçekleşmez. Öncelikle bireysel değerlerin örgütün değerlerinden çok da fazla ayrı düşmemesi gerekir. Bu noktada aday eleme prosedürleri çok sofistikedir; adayların "kişiliğiyle" örgütün beklentilerinin birbirine uymasını sağlarlar. Testler, görüşmeler, sınamalar, grafolojik ve psikolojik analizler beklenen davranış modeline uyum sağlamak için en iyi özelliklere sahip olanları belirlemeyi, değerlendirmeyi, sınıflandırmayı ve karşılaştırmayı mümkün kılar. Mühendislik okulu ve işletme okulu öğrencileri firma beklentilerine uygun iş yapma ve düşünme biçimlerini içselleştirmeye *a priori* olarak en yatkın olanlardır. Firma içi eğitim kursları, değerlendirme mekanizmaları ve terfi prosedürlerinde elde edilen sonuçlar, ayrıca ve

hatta belki de özellikle "motivasyonlar" yani hedefleri yerine getirmek ve firma projelerine katılmak için harekete geçme kabiliyeti ve iradesi dikkate alınır.

Öyleyse artık yumuşak başlı bireyler değil; performans ve başarıdan haz duyan, kendisini bedenen ve ruhen adamaya hazır "savaşçılar" ve *winner*'lar bulunmaya çalışılır. İki başka kalite daha istenir: zorluktan hoşlanma ve paradoksal bir dünyada yaşama kapasitesi. Firmalarda kulağa çalınan binlerce yorum arasından aktardığımız birkaçı bu duruma örnek verir:

> Bize "Dışarıya dönük olmak zorundasınız" deniliyor ve eleştiriliyoruz: "Size ihtiyaç duyulduğu zaman asla orada değilsiniz."
> Bize "Kalite, müşteriye teslimat süresini bildirmek ve buna sadık kalmaktır" deniliyor; ama teslimat süresiyle ilgili taahhütte bulunmanın mesleki bir yanlış olduğu belirtilen yazılı bir talimat var.
> Bize "Ekip halinde çalışmalısınız" deniliyor; fakat performanslar bireysel olarak değerlendiriliyor.
> Bize "toplam kalite" deniliyor; fakat firmada finansal kârlılık ve niceliksel sonuç kaygısı hâkim.
> Bize "başarıya göre terfi" deniliyor; fakat terfiyi alan başkalarının aleyhine ön plana çıkmayı başaran kişi oluyor.
> Bize "çözüm yaklaşımı" deniliyor; fakat olaylara belli bir mesafeden bakmak için hiç zaman yok.

Firma dünyası gittikçe daha çelişkili bir evrene dönüşüyor. Yöneticinin günlük yaşamı, hepsi gerekli olmasına rağmen, birine karşılık verildiği takdirde diğerine karşılık verilmesi mümkün olmayan, her biri istekler, tavsiyeler, prosedürler, komutlar, beklentiler ortaya koyan çeşitli arabirimler karşısında alınacak, ardı arkası gelmeyen bir kararlar silsilesidir. Görüşmek, tartışmak, ortalığı yatıştırmak, birbirine ters düşse bile, bütünün düzgün bir şekilde işlemesi için her biri dikkate alınması gereken işlevsel yaklaşımlar arasında doğru dengeyi bulmak gerekir. Yönetici, arabuluculuk peşindedir. Aklını kaybetmeden, paradoksal bir evrene katlanabilmesi gerekir. Paradokslardan en küçüğü ondan aşırı baskıcı bir dünyada özerk olmasının, aşırı rasyonel bir dünyada yaratıcı olmasının ve meslektaşlarının bağımsız bir

şekilde kendiliğinden bu düzene teslim olmalarını sağlamasının istenmesidir.

Hipermodern firmada şiddet, baskı biçimleri sürse de baskıcı değildir; bu, daha çok paradoksal isteklere bağlı psişik bir şiddettir. Hiyerarşik modelde sözleşme açıktır: Önceden saptanmış bir zaman boyunca, belirli bir görevi yerine getirmek için belirli bir yerde olmak gereklidir ve bunların hepsi bir ücret karşılığındadır. Öyleyse karşılıklı ve resmiyete dökülen bir taahhüt vardır. Yönetsel modelde sözleşmenin esası başka yerdedir. Bunun narsistik boyutundan bahsetmiştik. Firma, yönetsel insana mutlak güç hayallerini ve başarı arzularını tam bir bağlılık ve yoğun bir psişik seferberlik karşılığında tatmin etmeyi önerir. İdealleştirme ve özdeşleşme onu, önemli bir psişik bağımlılık içine sokar. Firma, eğer kötüye gidiyorsa hatayı sadece kendisinde arayabilir; eğer onu saf dışı bırakıyorsa firmanın ihtiyaçlarını karşılamak için yeteri kadar iyi değildir. Bu, artık birey ve örgüt arasındaki ilişkileri düzenleyen karşılıklı bir yükümlülük değil, paradoksal bir komuttur. "Başarısı" arttıkça bağımlılığı da o kadar artar. Nihayetinde, firmanın ilerlediği yerde gerileyen taraf öznedir. Firmayla özdeşleştikçe kendi özerkliğini kaybeder. Kazanmak onun kaybına neden olsa da böyle durumlarda kullanılan ifadeye göre, "kazan-kazan" oynadığını sanır. Bu, çifte bir kayıptır; çünkü performansının azaldığı andan itibaren bir gün kaçınılmaz bir şekilde oyun dışı kalacak, ayrıca sürekli psişik bir gerilim içinde yaşayacaktır.

E. Enriquez (1998), bireyleri kendi arzularıyla tuzağa düşüren manipüle edici bir sistem ortaya koyduğu ölçüde, bu iktidar biçimiyle ilgili bir sapkınlıktan bahsediyor. Bireyin, sapkınlığın tüm özelliklerini taşıyan işleyiş biçimlerinin içine çekildiği doğrudur. Bu tür örgütlerde çok rastlanan semptomlardan biri olan taciz konusuna döneceğiz. Ancak bir nokta üzerinde ısrarla durmak gerekiyor. Burada bu tür bir iktidarın özel zihinsel özellikler gösteren bireyler tarafından desteklenmesi ve üretilmesi anlamında bir psikopatoloji söz konusu değildir. Sistemin kendisi sapkın görünüyorsa bunun nedeni, örgütle ilgili sür-

mekte olan işlemler için seferber etmek üzere psişik süreçleri kullanmasıdır. Bunu yaparak bireyleri baskı altına sokar, özellikle de onları kendileriyle çelişkiye düşürdüğü için.

Güçsüzleştiren Bir Mutlak Güç Hissi

Ücretli çalışan, kendi idealini firmaya yansıttığı andan itibaren yükümlülüğünün sonu gelmez. Firma, performansların bütüne bağlı olduğunu dikkate almaksızın, işin devamlılığını her bir çalışanın performansına bağladığından, yükümlülüğü sadece kısmidir. Kendi yararını, üretkenliğini ve kârlılığını kanıtlamak, yani makamının hakkını verdiğini göstermek ve gerektiğinde kendine bir mevki edinmek kişinin kendisine düşer. Firma ücretlilerden projeler tasarlamalarını, yaptıkları işlerin doğruluğunu ispat etmelerini, katkılarını hesap etmelerini ve onlar için belirlediği hedeflerin her zaman daha ötesine geçmelerini bekler. Artık onlardan sabit bir kadroya uyum sağlamalarını değil, sanal bir dünyada esnek bir ağ içinde varolmalarını ister. Her çalışan, yeteneklerini kanıtlamak ve işlevinin gerekliliğini göstermek zorundadır. Ancak aynı zamanda son derece baskıcı kurallara boyun eğmiştir. Bu kontrollü özerklik evrenidir. Emeğin örgütlenmesinde özgürlüğün karşılığı normlara uyma zorunluluğu ve sonuçlar; hedeflerin gerçekleştirilmesi ve gösterilen performanslar söz konusu olduğundaysa sürekli bir gözetimdir. Her çalışan, sonuçların gerçek zamanda ölçülebildiği bir maliyet ve kâr merkezinin bir parçasıdır. Gidiş geliş serbestliği, uzaktan kontrolü gizler. Devamlı bir ağa "bağlı" olduğu sürece herkes istediği yere gitmekte özgürdür. Ofisimizi yanımızda taşıdığımızda 24 saatin 24'ünde çalışmak için özgürüzdür!

Hiyerarşik örgütü ağ biçimli bir örgüt için terk ederek iktidarın uygulandığı alanları derin bir şekilde değiştirmiş oluyoruz. Böylece bir geçiş yaşanıyor:

- Herkese istikrarlı bir düzen içinde belirli bir yer belirleyen sert bir yapıdan esnek, şebekeler halinde çalışan ve yatay ve dikey hareketliliği destekleyen yapılara,

- Yukarıdan aşağıya doğru ve merkezi bir resmi iletişim sisteminden gayriresmi, etkileşimli ve çok merkezli bir sisteme,
- Emirlere dayalı bir yönetimden kurallarla yönetime, dayatmadan teşvike geçiş: Artık emir verilmez tartışılır, teşvik edilir, cesaretlendirilir, pazarlık yapılır.
- Gözetime, talimatlara uymaya odaklı bir anlayıştan hedeflere ulaşmaya, belirli mantıklara bağlı kalmaya odaklı bir yönetime geçiş söz konusudur.

Hipermodern firmada kontrol bedenden psişeye, fiziksel faaliyetten zihinsel faaliyete olmak üzere hedef değiştiriyor. Bedenleri bir kalıba sokmaktan ziyade dürtüleri yönlendirmeye ve zihinleri kontrol etmeye çalışıyoruz. Firma, çalışanlarından kendilerini "bedenen ve ruhen" adamalarını bekliyor. Psikolojik düzlemde üst benliğin talep edildiği, otoriteye, saygıya, itaat ihtiyacına, suçluluğa dayalı bir sistemden benlik idealinin talep edildiği, mükemmeliyet ihtiyacına, başarısızlık korkusuna, narsistik tatmin arayışına dayalı bir sisteme geçiliyor. Firmayla özdeşleşme ve onun idealleştirilmesi, umulan psişik seferberliğe yol açıyor. Herkes kendi kendinin patronu gibi yaşıyor. Çalışanlar kendi kendilerini denetliyor, kendilerini sömürüyorlar. Özdeşleştikleri örgütün gücü bireysel mutlak güce, hiçbir sınıra rastlamaksızın durmadan büyüyen bir benliğin mutlak gücüne inanılmasını sağlıyor. Ancak yaşanan tatminler yoğunsa işin gerektirdikleri de öyledir. Birey kendini tamamen işine adamak, her şeyi kariyerine feda etmek zorundadır. Başarı gereksiniminin temelinde, bilinçsiz bir mutlak güç arzusu vardır. Firma bireyin kendi narsisizmini yansıttığı bir büyüme ve sınırsız iktidar imgesi sunar. Kendi arzusunun yanılsaması içindeki birey, başarısız olma, sevilen nesnenin (burada örgüt) sevgisini kaybetme korkusu, işi yapacak yetenekte olmama kaygısı, iyi bir eleman olarak tanınmamanın yol açacağı aşağılanma duygusuyla kışkırtılır. Firmaya en fazla yararı sağlamak için birey, benliği ile benlik ideali arasındaki bir gerilim hattında yaşar.

Yönetsel evren, sınırsız bir ideal sözü verir: sıfır gecikme, sıfır hata, sıfır kâğıt parçası, toplam kalite vs... Bu bağlamda kısıtlan-

mak artık normal değildir. Maliyetleri azaltarak performansların devamlı arttırılması istenir. Yapmayı bildiğimizin ötesinde, düzeyi gittikçe artan gereksinimler yaratırız. İdeal norma dönüşür. Prosedürler, üretim süreçlerinin ve gerçek faaliyetlerin somut bir analizinden değil, her zaman formunun zirvesinde, asla hasta olmayan çalışanlar, mükemmel müşterilerden yola çıkılarak sorunsuz bir bağlamda oluşturulur. Zayıflığa, hataya, aksiliğe, kusura, kuşkuya, velhasıl insanı "normal" olarak tanımlayan hiçbir şeye artık yer yoktur. İşletme, çelişkisiz bir dünyada ideali telkin eder. İdeal, artık erişilecek bir ufuk değil, uygulanacak bir normdur.

Bunu gerçekleştiremeyen ve kırılganlığını inkâr eden her çalışan, sürekli yetersizlik kusurunu işler. Hiçbir zaman beklenen performansların düzeyinde olamayacağı için kabiliyetsiz, yeteneksiz ya da yetersiz motivasyona sahip olduğunu hisseder. Sistemin kusurlarının sorumlusu haline gelir (Dujarier, 2004).

Firma, dayanıklılığı ve sürekliliği yönetim tarafından sağlanmak zorunda olan bir imgelemin oluşmasına yol açar. Bireyin imgelemi onun isteklerinin ekonomik hedeflere yönlendirilmesi amacıyla yönetimin başlıca hedefi haline gelir. İki önemli süreç psişik seferberliğe neden olur:

- Mutlak güç ve mükemmellik imajı veren örgütün benimsenmesi ve insanın kendi benliği için isteyeceği niteliklerin ona yansıtılması yoluyla özdeşleşme;
- Örgütün sunduğu mükemmellik ve yayılma idealinin içselleştirilmesi. İdeal benliğin sınırlarını genişletmek ve "Büyüklenmeci Kendiliği" (Kohut 1974) tatmin etmek için çokuluslu firmanın kendisinde görüşlerini yankılayan harika bir platform bulur.

Firma ile birey arasındaki uzlaşma süreçlerinin tamamını betimlemek için "yönetimgesel sistem"* terimini önermiştik (Aubert ve Gaulejac, 1991). Çalışma sözleşmesinin, işin resmi

* Metnin aslında *système managinaire* olarak geçmektedir. Yazar *yönetici* ve imgelem anlamına gelen *imaginaire* kelimelerini birleştirerek *managinaire* terimini icat etmiştir. (ç.n.)

boyutlarına (hukuki ve finansal) narsistik bir sözleşmeye denk psişik bir uzlaşmayı da ekleyen, örtük fakat oldukça gerçek başka bir açısı söz konusudur. Birey, örgütte mutlak güç arzularını tatmin etmenin ve sıkıntılarını belli bir yere yönlendirmenin yolunu arar. Örgüt, ona bir idealleştirme nesnesi ve sürekli kendini aşması, en güçlü olması, "kazanana" dönüşmesi için bir tahrik/teşvik olanağı sunar. Birey için savunma amaçlı ve firma için yararlı bir işleyiş tarzı ortaya çıkararak ona sıkıntısıyla savaşma yolları sunar. Böylelikle gerilim üretken enerjiye, yani firma tarafından belirlenen hedeflere yönlendirilmiş işgücüne dönüşür.

Özgürce Kabullenilen Bir Teslimiyet

Yönetimgesel sistemin hedefi, örgüt işleyişiyle psişik işleyişi sinerjik bir ilişki içine sokmaktır. Örgüt, çok fazla avantaj ve çok fazla baskı yaratır; birey, çok fazla tatmin ve çok fazla sıkıntı hisseder. Sıkıntıyla mücadele etmek için kendini tamamen işine adar. Sonuçlar elde eder ve bu kendisine terfi, ücret şeklinde fakat aynı zamanda avantaj/baskı ikilisini, dolayısıyla haz ile sıkıntıyı ve buna benzer duyguları güçlendiren sorumlulukların verilmesi şeklinde bir takdir kazandırır. Birey artık içinden çıkamayacağı bir döngü içine girer. Bireylerin bağlılığı fiziksel bir baskıyla değil, sevgi bağıyla aynı süreçlere, yani yansıtma, içe atma, idealleştirme, haz ve sıkıntı süreçlerine dayanan psişik bir bağımlılık sayesinde yaratılır.

Yönetsel firmanın başarısı ve başarısızlığı bu seviyede belli olur. Örgüt düzeyinde çatışmaların talepkâr mücadelelerle ya da hiyerarşik düzende otoriteye saygıyla ilgili konulardan ortaya çıkmasına giderek daha az rastlanır. Psikolojik düzeyde güvensizlik, psişik acı, mesleki tükenmişlik, sinirsel depresyon olarak ortaya çıkarlar. Bunlar sendikaların ya da karşı güçlerin, karşısında aciz kaldığı çatışmalardır.

Bireyleri paradokslar içine hapseden tüm sistemlerdeki gibi, bu iktidara karşı çıkmak bilhassa zordur. Bu, yöneticinin aradaki farkı açıkça ayırt etmesinin mümkün olmadığı, uyguladığı-

mız ve devamlı maruz kaldığımız bir iktidardır. Birey, kendisine yabancı olan güçler tarafından içeriden yönetildiği ölçüde, bu konuyla ilgili olarak bir yabancılaşmadan bahsedebiliriz. Ancak bu terim, her bireyden bağımlılığını, teslimiyetini ve konformizmini güçlendiren bir iktidarı daha iyi uygulaması için kendi özerkliğini, özgürlüğünü, yaratıcılığını geliştirmesinin istenmesiyle ilgili paradoksu açıklayamaz. Yabancılaşma varsa aynı zamanda öznelliğin yüceltilmesi durumu da vardır. Burada "iki misli bir yabancılaşmadan" bahsedebiliriz; çünkü öznenin kendisi bunun başlıca motoru haline gelir.

Karşı çıkılması güç bir iktidardır; çünkü bir taraftan insanın kendisiyle çatışmasına yol açacak şekilde iktidar içerden işler, diğer taraftansa eleştiri sadece dışarıdan yapılabilir. Palo Alto Ekolü paradoksal bir iletişimden yalnızca "meta" seviyesine geldiğimizde, yani bizzat paradoks üzerine iletişime geçtiğimizde kaçabileceğimizi göstermiştir (Watzlawick vd, 1967). Aynı şekilde paradoksal bir iktidardan da yalnızca bunun farklı mekanizmalarını parçalara ayırdığımızda kaçınabiliriz. Fakat bizzat kendimiz sistemin içindeyken nasıl ilerlemek gerekir? Bu, bozulmuş bir arabayı aracın içinde kalarak ilerletmeye çalışmak gibidir.

Çelişkileri ifşa eden kişi doğrudan doğruya katılım talebiyle, eksiksiz bir psikolojik yatırım beklentisiyle, firmanın bir ilerleme umudu, kabullenilebilir bir amaç sunduğuna inanma ihtiyacıyla yüzleşmek zorunda kalır. "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 harekete geçmeye hazırdır. Çelişkili komutlar böylece normalleştirilir ve özümsenir. 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?

Yöneticilerin çoğu, "Seçeneğimiz yok, bunu kabulleniyor ya da ayrılıyoruz" diyor. Radikal alternatiflerle kendilerini

kısıtlayarak önerilerini rasyonelleştirmeye uğraşıyor ve bunu yaparken tavırlarını haklı çıkarmaya çalışıyorlar. Bir taraftan liberalizm ve özgür firma değerlerini yüceltiyor, diğer taraftan da kendilerini, aynı anda hem üreticisi hem de ürünü oldukları sistemin gerekliliklerine tamamen bağımlı ve boyun eğmiş gibi gösteriyorlar. Bireysel olarak bakıldığında bu iktidara sadece kısmen katılmışa benziyorlar. Hatta bazıları bunu şiddetle eleştiriyor. Bu durum, meslektaşlarının ve astlarının üzerinde bu iktidarı uygulamalarına engel olmuyor. Yöneticilerin birçoğu, bu çifte anlamlı dilin uzmanı olduğu sürece bir ikiyüzlülükten bahsedebiliriz. Burada "paradoksal bir düzenin" sosyal olarak benimsenmesinin sonuçlarını görmek daha doğru gibi gözüküyor. Bu durumdan ancak ikiyüzlülükten çok, gereklilikten ötürü kendimiz de paradoksal olursak sağ çıkabiliriz. Tekrar tekrar etiğe başvurmak tutarsız ve kaotik bir evrene yeniden tutarlılık ve sembolik olanı aşılama ihtiyacının bir ifadesidir.

5
İş Meselelerinin Ahlakı

> "Şeffaflığın ve etiğin dünyayı kurtaracağını düşündüğümüzde en azından başka bir şeyden bahsetmiyoruz. Bu ahlakçı avuntunun muazzam faydasıdır."
>
> Frédéric Lordon
> *Ve Erdem Dünyayı Kurtaracak*

Max Weber, kapitalizm zihniyeti ile Protestan ahlakı arasındaki sıkı ilişkileri göstermişti (Weber, 1920). Endüstriyel kapitalizm, bir meşruiyet ilkesine dayanıyordu. Sermaye birikiminin mantığı, meşruiyetini kendinde değil, daha soylu bir amacın peşinde olmakta buluyordu. Girişimde bulunmanın

hazzını, dürüstlüğü, kamu yararıyla ilgilenmeyi övüyorduk. Finansal başarı bireysel meziyet işaretiydi; fakat para kişisel aşırı harcamalarda kullanılmamalıydı. Toplumsal olarak değer verilen nedenlerle yatırım yapılması gerekiyordu.

Çokuluslu büyük firmaların beyannamelerinde, daha önce alıntı yaptığımız Philips'inkilerdeki gibi, bu etiğin izlerini buluyoruz (bkz. Ek 2). Ancak bu hoş ilkeler, pratiklerin gerçekliğine tosluyor. Çalışanların kişisel etiğiyle firmanın önerdiği "yönetim ideali" arasındaki mesafe durmaksızın artıyor. Kişisel etik, iyiliği "dışarıdan dayatılan erdemli bir hedeften çok kendi içinde uyumlu bir yaşamın icraatlerinde görür. [...] Normlarla söylemlerle işi yoktur, vazife nedir bilmez ve olduğumuz şeyle birdir" (Audi, 2000). Özneye eylemlerinden sorumlu olma duygusu veren kişisel etiğin bu tanımı ve firmanın hedeflerinin paylaşılmasına uğraşan yönetsel etik arasındaki gerilimler gittikçe keskinleşiyor. Finansal sonuçların faaliyetin nihai amacını temsil ettiği bir bağlamda "business" ile ahlak arasında büyüyen ayrıma örnek veren çeşitli "iş meselelerinin" geliştiğini görüyoruz. Yönetim bilfiminin ve bunu temsil edenlerin, sermayenin çıkarlarına boyun eğdiği andan itibaren pek kayda değer olmayan pratiklerdeki kayda değer niyetleri kapsayan söylemlerin geliştiğini görüyoruz.

Kapitalizm Etiğini Kaybetti

Kapitalizmin neden olduğu eşitsizlikleri haklı kılmak ve yol açtığı çelişkileri bastırmak için meşru kılınmasını sağlayacak bir dayanağa ihtiyacı vardır; özellikle de birileri zenginleşirken diğerleri fakirleşiyorsa, kârların arttırılmasına işten çıkarmalar, çalışma koşullarının kötüleşmesi ya da ücretlerinin azalması eşlik ediyorsa. Yönetim, iş yaşamının somut pratikleri ve çalışanların ahlakı ya da değerleri arasında süregelen çelişkileri haklı çıkarmak amacıyla argümanlar sunar. Çalışanların, faaliyetlerine tutarlılık kazandırmaya, enerjilerini durumlarının düzeleceği ve daha iyi bir gelecek olacağı umudunu beslemelerini sağlayan projelere vermeye ihtiyaçları vardır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ortak bir görüşü, kişinin değerlendirilmesini, çevreye

saygıyı, gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesini savunan bir "kültür" önermektir. Kurumsal vatandaştan, "iyi yönetişimden", "kurumsal sosyal sorumluluktan" (KSS) bahsediliyor. Firma beyannameleri her çalışanın inanmak zorunda olduğu kanaat ve değerler oluşturuyor. Kâr mantığını onu meşru kılmaya yönelik ahlaki oluşumlarla telafi etmeye uğraşıyorlar.

Bugün hâlâ buna inanmayı ne sağlıyor? Maksimum kârlılık arayışı, bir ortak yarar ahlakıyla, *low performers*'ın (en düşük performanslılar) dışlanması, bir risk ahlakıyla, modası geçmişlik zihniyeti, bir yenilik ve ilerleme ahlakıyla telafi ediliyor (Lordon, 2003).

- Ortak yarar ahlakı, herkesi bir "etik" mucizesiyle kendi özel çıkarını maksimuma çıkarması için teşvik ediyor. Bireysel çıkar arayışı, "görünmez el" (Smith, 1776) aracılığıyla mantıksal olarak ortak çıkarın geliştirilmesine yöneltiyor. Bireysel kâr arayışı, muhakkak ortak yarara yol açtığından, tutumlarıyla ilgili artık kendilerini sorgulamak zorunda olmayan kapitalizm aktörlerinin, suçluluklarından arınmalarını sağlayan, harika bir teori bu. Egoizmlerin diğerkâm davranışlara dönüşmesi, dizginlenemeyen finansal performans arayışını haklı gösteriyor. Her aktör kendi özel çıkarlarını savunurken, söz konusu çıkarlar yanlızca ortak yararı desteklediği ölçüde rasyonel bir davranış içindedir.
- Risk ahlakı, rantçının çekingenliğinden ya da kaderine boyun eğmiş çalışanların vasatlığından uzak, dinamik ve cesur bir hissedar imajının değer kazanmasını sağlıyor. "Risk sever"[1], girişimci ve kendini sorgulayabilen bir insandır. Serveti akıl almaz bir zenginleşmenin sonucu değildir; piyasanın belirsizliklerine meydan okumasından ileri gelir. Borsa kaotik ve öngörülemez olduğu sürece, değişken bir dünyada rekabet canlı kaldıkça, bu hazine daha çok hak edilmiş olur. Hipermodern firma "riskofobiklerin" hoş karşılanmadığı bir macera alanıdır.
- Yenilik ve ilerleme ahlakı, firmayı dinamik, açık, gelişme ve iyileşme sağlayan bir sistem olarak sunuyor. Bu perspektif içinde büyüme, ilerlemenin motorudur ve kâr toplumun

1. Risk hazzı duyanlara değer veren ve bundan korkanları damgalayan, Fransız işveren örgütü Medef'in başkanı Ernest-Antoine Seilliere'in kullandığı ifadeye göre.

tamamı için bir fayda doğurur. Ticari rekabet, herkesin kendisini aşmasını sağlayan bir yarış unsurudur. Piyasa, çatışmaları ayarlaması ve herkesin yararına olacak sonu gelmez bir zenginlik üretimine katkıda bulunması beklenen, mitsel bir birim olarak kurulur.

Bireysel çıkar ve ortak çıkar arasında uyuşmazlık olmaması, hissedarın aldığı riskin övülmesi ve kâr mantığının yaratıcı güç olarak sunulması, bu işletme sisteminin neden olduğu hasarlar karşısında ileri sürülen argümanlardır. Bunlar, toplumsal eşitsizlikleri, iş baskısını, deregülasyonu, sosyal korumanın sorgulanmasını ve post kavgasını haklı gösterir. Bireysel çıkar savunusunun rehberlik ettiği bir dünyada genelleşmiş bir rekabetin gelişmesi, gerçekten nasıl önlenebilir? Birbirini izleyen sosyal planlar karşısında ücretlilerin çıkarıyla firma çıkarı arasında bir çelişki olmadığı nasıl söylenir? Birileri *golden parachute*'lerle yola çıkarken diğerleri aniden işten çıkarıldığında, risk ahlakı nasıl övülebilir? Sonuç olarak toplumsal açıdan dramatik krizlerin yenilenmesine tanık olurken borsanın ekonomi üzerindeki, finansal mantığın üretim mantıkları üzerindeki üstünlüğünü nasıl haklı çıkarabiliriz?

Sermaye ile emek arasındaki karşıtlığın temel bir zıtlık olarak görülmesini önlemek için ücretlilerin, finansal mantığı bir gereklilik olarak benimsemeleri gerekiyor. "Küçük hissedarlara" dönüşmeleri amacıyla "ilgilerini sermayeye çekmek" için sunulan çeşitli öneriler bundan ileri geliyor. Dolayısıyla finansal mantık herkesin yararına, yani doğru bir mantık olarak sunuluyor. Rekabet, tüketicinin yararınadır; emeklilik fonları, emeklilik için başlıca tamamlayıcı gelirdir; ücretlilerin tasarruf birikimi ve hisse senedi opsiyonları, çalışanın firmanın kârına katılmasını sağlar. Ücretli-hissedar-tüketici-emekli birey, böylece kendisini artık hiyerarşik bir düzene sokamayacağı çıkar çatışmaları içinde buluyor.

İşletme ideolojisinin ve liberal ideolojinin beraberliği, değer üzerine bir söylem içinde biçimleniyor. Finansal değer, ticari

değer, kullanım değeri ve ahlaki değer arasında sürekli anlam kaymaları oluyor. Finans dünyasında her şeyin değeri var. Her unsur, maliyet ve fayda terimleriyle ifade ediliyor. İşletme bilimleri, kârlılıklarını rakamlara dökmek amacıyla üretimleri ölçüm göstergelerine çevirmek için aşırı derecede sofistike metodolojiler geliştirdi. Herkesin emeğinin karşılığının ve katkısının "değeri" parasal anlamda hesaplanıyor. Nihayetinde, bu hesap içine girmeyen tüm ticari mübadeleler, tüm unsurlar "değersiz" kabul ediliyor. Finansal muhasebe, gerçekten önemli olanı ölçmeyi mümkün kılabilir mi?

Sonuç "Etiği"

Genellikle "iş meseleleri" bizde firmaların finansal değerini ölçmekle yükümlü araçların güvenilir olmadığı izlenimini uyandırıyor; çünkü bunlar sahtekâr yöneticiler tarafından tahrif ediliyor. Aslında bu suiistimaller, daha da endişe verici bir gerçekliği gizliyor. Güvenilir olmayan, araçların da kendisi. Kurumsal yatırımcılar hesabına firmalara puanlar veren "rating ajansları" giderek daha belirli şartlar arıyor. Bununla birlikte muhasebeye ilişkin veriler, farklı nedenlerle firmanın finansal durumuyla ilgili açık ve güvenilir bir görüş sunmuyor:

- Firmalar durmadan hızlanan birleşme ve devralmaların ritmine göre konsolidasyon çaplarını devamlı değiştiriyor.
- Bazı borçların ve bazı aktiflerin bilançolarının çıkarılmasını sağlayan finansal tekniklere başvuruyorlar.
- Markalar ve teknolojiler gibi "maddi olmayan" zenginliklerin değerlendirilmesi zordur ve bunlar, aktiflerin büyük bir parçasını oluşturuyor.

Bir taraftan hipermodern firmalar, sonuçların ve değerlerinin şeffaflıktan uzak durumlarını sürdürmek için çeşitli imkânlara sahip, diğer taraftan düzenleyici birimler, görevlerini yerine getirmek için gerekli unsurlardan gittikçe daha fazla yoksun kalıyor. Hatta Avrupa Birliği kendi bölgesinin tamamında muhasebe normları oluşturulmasının sorumlu-

luğunu özel bir kuruluşa, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'na verdi. Zaten firmalar ile onları değerlendirmekle yükümlü kuruluşlar arasında bir çıkar ilişkileri ağı var. Şeffaflık konusundaki iddialı nutuklara rağmen firmalar, bunu tercih etmiyor. Özgürlük adına, tüm kontrol ve düzenleme sistemlerini reddediyor. Denetmenler gerçekten bağımsız değil ve öyle oldukları zaman da bunun bedellerini ödüyorlar. Çoğu zaman danışmanlık mesleği ve denetim işlevleri arasındaki çıkar çatışmaları çözüme kavuşmuyor. Yatırımcılar cephesinde finansal analistler, öngörülerinin yerindeliğine göre değil, ticari sonuçlarına göre ücret alıyorlar. Bu çapraşık ilişkiler, kesişen çıkarları olan, birbirine denk üyelerden oluşan yönetim kurullarında bulunuyor. Aynı eğitimi almış, ortak geçmişlerle birbirine bağlı, görevleri konusunda aynı anlayışları paylaşan, karşılıklı kontrol pozisyonlarıyla birbirine düğümlenmiş yönetim kurulu üyeleri, finans dünyasını daha şeffaf hale getirme yollarından gerçekten yararlanmıyorlar. Böylece kurul müzakereleri gizli kalıyor ve hiçbir kayıt sistemi öngörülmüyor. Finans dünyası, nitelendirmesi gereken gerçekliğin sadece güdük bir görünüşünü veren, yapay bir dil lehine somut yaşamdan kopuk bir dili olan, hafızasız bir dünyadır.

Bu dilin etkisi bütçe kontrol araçlarının temelindeki iki örtük önermeye dayanıyor:

- *Rasyonellik önermesine* göre kararlar farklı alternatif ve olası sonuçların derinlemesine bir incelemesinden sonra "nesnel olarak" alınır. Stratejik analizle ve yönetimlerin kontrolüyle ilgili muhakemeler, rasyonel kabul edilmeyen değişkenleri ortadan kaldıran teorik modellere dayanıyor. Bir örgütün, tüm toplumsal gruplar gibi, çıkar çatışmalarının, iktidar ilişkilerinin, imgesel inşaların, duygusal görüşlerin ve çeşitli çelişkilerin içinden geçtiğini bildiğimize göre bu, hatalı bir modeldir.
- Araçların *yansız olduğu önermesi,* iktidar meselelerini ve firma paydaşlarının farklı anlayışlarını gizliyor. Performans sırf finansal bir açıdan ölçüldüğü zaman, diğer tüm kriterler hiçe sayılarak hissedarların diline, onların değer anlayışına ayrıcalık tanınıyor. "Muhasebe hesabı sayesinde bütçe aracı, gerçeği homojenleştiriyor, karmaşık

olanı parasal bir değere indirgiyor; fakat bunu yaparken diğer tüm boyutları eliyor."[2]

Etik bir pozisyonun temeli, yanıltıcı bir gerçek anlayışına dayanamaz. Ölçme araçlarının sahte nesnelliği, firma dünyasının derin gerçekliğini gizliyor. Bunların temelindeki sözde nesnellik, evrensel, soyut ve tarih dışıymış gibi dayatılan bir görüşün araçsal ve kuralcı anlayışıdır. İşletme dünyası uzmanlaşmış okullarda öğretilmekte olan "yaşanan dünyalardan" toplumsal ahlaktan giderek kopmuş kendi dilini, kültürünü, değerler sistemini geliştiren ayrı bir dünya haline geliyor.

İş Meseleleri ve Ahlak

Etkililik ve nesnellik açısından ahlakın bir mesele, ekonomi ve işletmenin ise başka bir mesele olduğu kabul edilebilir. Birçok firma başkanı ya da iktisatçı bu ayrımı savunuyor: bir tarafta firmayı fizik yasaları modeline dayatılan ekonomik yasalara göre, duygusallığa yer vermeden idare etmek zorunda olan karar mercisinin gerçekçiliği; diğer tarafta yasaların sertliğini, istihdam ettiği ve buna maruz kalan insanlar için yumuşatmak mecburiyetini hisseden gönül insanı. Diğerleri şeffaflığa dayalı bir yönetim ahlakı fikrini geliştirerek gerçeklik kutbu ve insani kutup arasında bir sentez yapmanın mümkün olduğunu düşünüyor. Şeffaflık, karanlığın temsil ettiği kötülükle savaşmak için başlıca erdem olarak görülüyor. Bundan yoksun olmak, iş dünyasındaki bütün krizlerin nedeni haline geliyor. Enron, Worldcom, Vivendi, Andersen, Xerox, Parmalat'dan bahsediliyor oysa bu krizler ekonomik sistemin tamamını ilgilendiriyor. Tamamen şeffaf firmalar bile kriz içinde. Birilerinin yaptığı suiistimaller sistemin yetersizliklerini haklı çıkarmak ve bunların derin sebeplerini saklamak için paravan görevi görüyor. Onların gözetiminden sorumlu birimlerin de işbirliğiyle örnek gösterilen performansları için göklere çıkarılan firma yöneticilerinin, birdenbire düzenbaz kabul edildiği bu döngüsel mekanizma nasıl açıklanır?

2. Peth ve Zrihen (2000) ve Zrihen (2002).

Business'tan Business'a

Ocak 2002'de Fransa'da Saint-Gobain ya da Suez-Lyonnaise'e denk yedinci Amerikan Enron Firması iflasını açıklıyor. Borsa değeri 2001 başında 80 dolardan Kasım ayında 30 sente düşüyor. Enron'un problemleri sezen ve başkan yardımcısının özel notlarıyla gerektiği gibi uyarılan 29 yöneticisinin sonbaharda ellerindeki 17 milyon hisse senedini sattığı öğreniliyor. 1 milyar dolar, yani her biri ortalama 42 milyon Avro toplamıştır. Bu esnada, firmanın tasarruf planına sahip olan 14.000 çalışanı (toplam 20.000 çalışandan) ilgili yasa bunu yasakladığı için ellerindeki hisse senetlerini satamadılar. Onlar her şeylerini kaybetti: işlerini ve emekliliklerini. Görünen o ki ne Andersen şirketi hesabına çalışan müfettişler ne firma finanslarını idare etmekle yükümlü bankalar ne de borsa analistleri bu çöküşü öngörmemişti. 2001 Ekim'inde bazı analistler, hâlâ tasarrufçulara Enron senedi almalarını tavsiye ediyordu.

1980'de kurulan bu firma başarının simgesiydi. Kendini enerji ticareti ve bu alanda türeyen pazarlara adayan firma e-ticareti (internet üzerinden) ve "B to B"yi (*business to business*), yani tedarikçiden kullanıcıya doğrudan satışın canlı timsaliydi. Daha önce bölgesel topluluklar ya da kamu hizmetleri tarafından yönetilen enerji alanında yeni, dinamik ve liberal bir görüşü temsil ediyordu. Çalışanları, işyerindeki motivasyonlarını arttıran ve onlara tamamlayıcı emeklilik aylığı sağlayan çifte avantajlı tasarruf fonları aracılığıyla, elbette hisse senedi kurunun durmadan yükselmesi şartıyla, firma sermayesine yatırım yapmaya teşvik eden katılımcı bir yönetim dünyasının sembolüydü.

Enron stratejisine her şeyden önce finansal değerlendirmeler hâkimdi. Firma patronları Kenneth Lay ve Geffrey Skailing –Mc Kinsey'de eski bir danışman– hizmet üretimi (bölgesel topluluklara gaz ve elektrik tedarik etmek) stratejisi değil, bir enerji satışı stratejisi geliştiriyordu. Enerji alım satımına odaklanarak üretimi dağıtımdan ayırıyordu.

Finansal mantık, üretim mantığının önüne geçtiğinde, para kazanmak için tüm yollar mübahtır. Bu kadar önemli bir firmanın üst düzey yönetimi, bu konudan haberi olmayan firma personeli bunu yapamazken, hisse senetlerini bile bile satmayı tercih ediyorsa işletme sisteminin tamamı yozlaşmıştır. Nihayetinde business ve ahlak, onları uzlaştırmak için yapılan tüm teşebbüslere rağmen uyuşmazlar.

Kant'a göre ahlak basit bir ilkeden, insanın sadece kendi içinde bir amaç olarak değerlendirilmesi ilkesinden hareketle tanımlanan saygı kavramı üzerine kuruludur. Dört yönüyle bu kesin buyruk işletme ilkeleriyle zıt düşer:

- Deneysel ve nesnelci yaklaşım, bireyleri tepkilerini ölçmeye çalıştığımız nesneler olarak kabul eder.
- Faydacılık insanı bir amaç değil, bir araç olarak değerlendirir.
- Araçsal rasyonellik, insanı üretimin finansal, ticari, lojistik faktörleriyle aynı sıfatta bir *faktör* olarak görür.
- Ekonomizm, işgücünü piyasanın gereksinimlerine uyarlanabilecek bir değişken olarak hesaba katar.

Öyleyse işletme ideolojisi ve Kantçı anlamda ahlak arasında bir karşıtlık vardır. İşletme, özü itibarıyla ahlaki olamaz; ancak bu, her iyi yöneticinin ahlaki bir davranış sahibi olmaya çalışmadığı anlamına gelmez. Fakat bu yönetici, hiçbir zaman firmadaki işlevi ve kişisel etiği arasındaki büyük gerilimi ortadan kaldıramaz. Gerçek değişim "epistemolojik bir devrim" yapmak, yani firmayı düşünme biçimlerini kökten bir şekilde sorgulamak olacaktır. Aksi takdirde etik ve ahlak üstüne söylemlerin sadece personelin bağlılığını kolaylaştırmaya yönelik ideolojik bir işlevi olacaktır.

Baştan çıkarma artık işlemiyor. Firmayı, anlam ve değerler düzleminde gücü tükenmiş firma karşısında bir müracaat makamı olarak tanıtan yöneticiler, yalnızca yüzeysel bir bağlılık elde ediyorlar. Firma beyannameleri, idealleştirmeyi destekleyebilir; fakat sonuçta sadece firmanın terfi, finansal avantaj ve narsistik tatminlerden oluşan bir paket sağlaması koşullarında geçerli olan kısmi bir bağlılık söz konusudur. Ötekine saygı ve onu takdir etme üzerine kurulu bir ahlak anlayışına duyulan mantıklı bağlılıktan uzak bir durumdur bu.

Kâr ve ahlak arasındaki, firmanın hayatta kalması ve insan varlığının hesaba katılması arasındaki gerilim, mevcut çıkarların aydınlatılması ve arabuluculuk yapılması için tartışmaya açmak şartıyla, uzun ömürlü uzlaşmaların önünü açabilecektir. Fordist

model[3] hissedarların, çalışanların ve tüketicilerin çıkarlarını uzlaştırdığı ölçüde "erdemli" olarak tanıtıldı. Bu model, sermaye ile emek arasında Marx'ın ileri sürdüğü gibi radikal bir uyuşmazlık olmadığının ispatını sunuyordu. Kapitalizm, hissedarlar için kârların artışını, çalışma şartlarının ve ücretlerin iyileştirilmesini, fiyatların düşmesini ve tüketiciler için ürünlerin geliştirilmesini mükemmel bir şekilde uzlaştırabiliyordu. Finansal mantık, ücretli mantığı ve ticari mantık, birbirine ters düşmek bir yana, kalıcı ve dinamik bir uzlaşmayla bir araya geliyordu. Bu dönemi, özellikle de otomobil ve diğer sektörlerde çok zor olan çalışma şartlarıyla ilgili olarak idealleştirmeden, ücretli kesimin tamamının yaşam koşullarının iyileştiğini, tüketimin genellikle yılda %3'ü geçen büyüme oranıyla desteklenerek hızla ve devamlı olarak geliştiğini reddedemeyiz. Bu fordist uzlaşının başarısı, 1960'lı yıllardan itibaren Batı'nın kapitalist ülkeleriyle Doğu'nun komünist ülkeleri arasında giderek daha belirginleşen bir ayrıma ve en nihayetinde komünist modelin çökmesine neden oldu.

Ancak bu "başarı", modelin genelleşmesine değil tam tersine yol açtı. 1980'li yıllardan itibaren sermaye "haklarını" talep etti. Finansal mantık diğerlerinin önüne geçti. Büyüme artı yönde olsa da en zenginler ile en fakirler, en çok ücret alanlar ile en az ücret alanlar, korunan çalışanlar ile geçici çalışanlar arasında farklar arttı. Sanki kapitalizm, erdemlerini kaybetmiş ve kâra susamış hissedarların çıkarlarıyla sahip oldukları işgücü dışında hiçbir varlıkları olmayan ücretlilerin çıkarlarını karşı karşıya getiren adaletsiz bir sistem olarak yeniden ortaya çıkıyormuş gibi. Paradoksal bir şekilde, marksist analiz tam da komünist rejimler yıkıldığında, hiçbir zaman olmadığı kadar, en azından bu konuda doğru görünür.

3. Bu ekonomik "modelin" Michel Aglietta'nın Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi üzerine yaptığı çalışmaların ardından regülasyon ekolü iktisatçıları tarafından "icat edildiğini" hatırlayalım. Bu model açısından Henri Ford "fordçu" değildi. Adolf Hitler hayranı Ford Refah Devleti ve sendikalara karşıydı. Krş. Duval, 2003.

Business is war!*

Öyleyse bir değişikliğe tanıklık ediyoruz. Soğuk savaşın yerini ekonomik savaş aldı. Büyük kapitalist firmaların güç istenci ve çıkar arayışının önüne hiçbir şey geçmiyor. Artık uzlaşılması gereken düşmanları olmadığından kendi aralarında mücadele ediyorlar. Ekonomi dünyası bir savaş alanına dönüşüyor. Rakip, düşman. Yeni pazar payları kapmak için tüm araçları seferber etmezsek ölü sayılırız. Fethetmek bir ölüm kalım meselesi. *Business is war!* Burada gerçekliğin imgesel olarak kurulmasına bir örnek var: yenilmemek için savaşmak gerekiyor.

Bu dünyada başka bir seçenek düşünmek mümkün değil ve savaşta her şey mübah. Alışık olduğumuz ahlak anlayışı savaş zamanı geçerli değil. Öldürebiliriz, aşırılıklara göz yumabiliriz, eziyeti kabullenebiliriz, bir takım şiddet uygulamalarını hoş görebiliriz. Hatta yalanın stratejik, ihanetin gerekli, çifte anlamlı dilin zaferin bir şartı olduğunu bile düşünebiliriz. Bu bağlamda kârlılığı arttırmak için yapılan baskılar sürekli bir hal alır. Yaygın olarak gerçekleştirilen işten çıkarmalar, sistematik olarak sosyal planların uygulanması, iş hukukunun ihlali ve hatta ahlaki taciz gerçekten kınanan durumlar değildir; çünkü bunlar firmanın başarısı, yani varlığını sürdürmesi için gereklidir. Savaş sırasında amaç açıktır: yenmek ya da ölmek. Bu önermenin temeli olmasa bile çok sayıda yönetici tarafından aleni bir gerçek olarak kabul edilir. Sanki hayatta kalmak için mücadele etmeye dair kesin buyruk; Kant'ın buyruğunun, insanın kendi içinde bir amaç olarak değerlendirilmesinin unutulmasını sağlıyormuş gibi. İşyerlerinin kapatılması, kitlesel işten çıkarmalar, çevreye verilen zararlar ve daha fazla çalışılması için her zaman daha sertleşen baskılar gibi fedakârlıklar pahasına gerçekleşse bile, kâr üretme makinesi olarak firmanın amacı eski itibarını kazanmış olur.

Eğer kapitalizm etiğini kaybettiyse birçok "iş meselesiyle" birçok krizle yıpranırken ve üretilen zenginlik en zengin ile en yoksul arasındaki farkı kuvvetlendirirken onun kitlesel bir

* İş savaştır! (ç.n.)

bağlılık yaratmaya devam etmesi nasıl anlaşılabilir? Kazançlar eşitsiz bir şekilde dağıtılırken "sonuç etiği" nasıl dayatılabildi? İnsanların salt araçsal bir rasyonelliğin boyunduruğu altına girmesini sağlayan bir sisteme nasıl inanılır?

Marcel Gauchet'ye (1985) göre "tanrıların saltanatına çoktan radikal bir şekilde sırtını dönmüş bir dünyanın sakinleriyiz". Din, büyülü bir dünya yanılsamasını sürdürmeyi sağladıysa ve bazı ülkelerde hâlâ sağlıyorsa da Tanrı'nın ölümü "tanrılaşmış bir insanın" değil, "kendi kutsallığının hayalinden kesin olarak vazgeçmek zorunda kalan bir insanın" ortaya çıkmasına yol açar. İnsan artık tanrılar burada değilken insanlık durumundan kaçabileceği yanılsamasından vazgeçmek zorunda kalır. Marcel Gauchet *homo economicus*'un doğuşunu bu gerekliliğe bir cevap olarak ortaya koyuyor: "İleride daha çok kullanılabilir kaynak için, ilk önce şeylerin düzeni üzerinde daha fazla etki ve iktidar" (s.127). Kapitalizmin temelinde bir büyüme arayışı, doymak bilmez bir elde etme projesi vardır. Maksat, sahip olmak için sahip olmaktan ziyade, bir biriktirme ve kontrol etme amacı olarak ifade edilen bir optimizasyon ilişkisidir. Burada muazzam bir kopukluk vardır. Dünya, verili olmadığından insanın kurduğu bir yer haline gelir. Her insan, eline geçenle artık tatmin olamaz; elindeki "güç ve kaynaklarını maksimum düzeye çıkarmaya" çabalayacaktır (s.130). Anlamak, hâkim olmak, büyümek, insanın harekete geçeceği üç kutuptur. Üretkenliğe yönelik yatırım, Tanrı'nın geri çekilmesiyle kalan boşluğu bir şekilde dolduracaktır. İlerlemeye inanmayı sürdüremeyince insan eylem, biriktirme ve rekabette teselli bulur. Hareket etmek için hareket etmek, her zaman daha fazlasını elde etmek için biriktirmek, birinci olmak için koşmak söz konusudur.

*

İşletme ideolojisinin temelinde bu harekete geçme ihtiyacı vardır. Gücü kapitalizmin ve onu temsil eden firmaların hizmetinde eylemi yönlendiren farklı kaynaklara dayanır.

Bu iktidarın ilk kaynağı, ekonomik savaş mazeretidir. Yaşamı tehlikede olan firmanın savunmasız olduğuna, yani onu kurtarmak için fedakârlık yapılması gerektiğine inandırmak söz konusudur. Her taraftan saldırıya uğrayan firma, kendini düşmanca bir bağlamda savunmak zorundadır. Herkesin ve her bireyin tehdit karşısında seferber olması, onun korunması için şarttır. Tehlike karşısında, bireysel çıkarlar daha üstün bir amaç önünde kenara çekilirler. Tehdidin dışarıdan gelmesi, alınan kararların gelişigüzel değilse bile, etkisini içeride gösteren şiddetinin göz ardı edilmesini sağlar.

İktidarın ikinci kaynağı, genel müdürlüklerin salık verdiklerinden farklı yönelimleri savunabilecek kolektiflerin bireyselleşmesi ve dağılmasıdır. Ağ biçimli bir örgüt yapısı, farklı servislerin, şubelerin ve departmanların rekabete sokulması, ciddi bir hareketlilik, tüm sektörlerin sürekli yeniden örgütlenmesi ve ortak taleplerin etkisiz kılınması kolektiflerin zayıflamasını kolaylaştırır. Bu bağlamda çalışanlar, personelin çıkarlarını savunmak için birlikte fikir yürütmekten ve ortak eylemlerden çok, bireysel kariyerleriyle meşguldürler. Örgüt karşısında yalıtılmış birey, sistemin gereksinimleri karşısında boyun eğmekten başka bir şey yapamaz. İktisadi aktör, kişisel çıkarlarını korumak için stratejiler uygulamaya koyabilir; fakat bütünün işleyişinin yönünü değiştiremez. Yönetsel iktidar yoğun bir şekilde bireycidir. Uzun ömürlü kolektiflerin oluşmasını engeller. Tamamen firmanın belirlediği hedeflere ulaşmaya adanması şartıyla ekip çalışmasını över. İşletme ideolojisine yüzeydeki bağlılık, yerini korumayı unmanın minimum koşulu olarak onun gereksinimlerine pragmatik bir teslimiyeti de kapsar. Bu bağlamda hiç kimse yönetimin yönelimlerine karşı çıkma riskine girmez. Yönetsel firmanın içinde sendikalaşmanın ortadan kalkması, her çalışanın kavranamayan bir iktidara karşı ortak dayanışmalar geliştirmekten çok, kişisel konumunu düzeltmek ya da güvence altına almakla meşgul olduğu bir durumun semptomudur. Bunlar ancak kriz durumlarında, toplu işten çıkarmalar ya da işyerlerinin kapatılması karşısında kararların çoktan alınmış ol-

duğu bir anda gelişir. Yönetimleri stratejilerini tekrar gözden geçirmeye yönelten bir güç ilişkisi yaratmak için genellikle çok geçtir.

Üçüncü kaynak akla ket vuran, bağlılığı ve araçsal rasyonelliğin kabullenilmesini teşvik eden paradoksal komutlar verilmesidir. Çalışanlar çıldırmamak (firma dilinde sigortalarının atmaması) için, en azından görünüşte, kendilerini bırakmayı kabul ederler. "Öyleymiş gibi" yaparlar. Ruh sağlığı açısından en az bedelle bu evrene katlanabilmek için savunma mekanizmaları geliştirirler. Bir atılma tehdidi veya daha da büyük bir baskı riskine yol açan etkin bir sorgulamadansa örtük bir kabullenme daha iyidir. Bu konuya bilhassa da paradoksal işletmenin belirleyici özelliği olan aşırı etkinlik semptomuna geri geleceğiz. Çalışan, iş baskısı karşısında kendisini savunmak için bu sistemin yarattığı sıkıntıya karşı mücadele etmesine ve düşünmesine artık izin vermeyecek şekilde, kendisini tamamıyla faaliyete adar.

Başka bir paradoks da bağımlılık yaratma pratiklerinin ve sorumsuzluğun genelleştiği bir bağlamın çürüttüğü, her bireyin özerkliği ve sorumluluğu üzerinde ısrar eden bir söylemde bulunur. 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. Örneğin 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. Kararın işletmeci bir yaklaşımla uygulanması, bunun tartışma konusu olmayan politik karakterini gizler ve bu, itiraz kabul etmezmiş gibi sunulur.

Sonuçta işletme iktidarı, kapitalizmin şiddetini etkisiz kılar. Bu, yalnızca araçlar üreten, reçeteleri belirleyen, kuralları resmiyete döken ve hiçbir şekilde sorumlu olmadıkları kararları uygulayan profesyoneller kılığında kendini gösterdiği ölçüde, firma içindeki iktidarın siyasetten soyutlanmasıyla sonuçlanır. Araçların yansızlığı, iktidarın gerçekliğini gizler. Firma içi

meşrulaştırma ilkeleri, yapılan seçimlerin toplumsal ve insani sonuçlarını üzerine alma sorumluluğundan onu azade kılıyormuşçasına firma, toplumun geri kalanından kopar. Ekonomik savaş iddiası, kaderci bir meşrulaştırma ilkesinin temelini oluşturur: kârlılık ya da ölüm.

İKİNCİ KISIM

İşletme Neden Hasta Ediyor?

"Önümüzde işsiz, yani kendilerine kalan tek faaliyetten yoksun bir işçiler topluluğu manzarası var. Daha kötü hiçbir şey hayal edilemez."

Hannah Arendt,
İnsanlık Durumu, 1961

Yönetsel işletme, ekonomik düzlemde çok yüksek performanslı, politik düzlemde liberal, bireysel düzlemde kendini gerçekleştirmenin destekleyicisi gibi görünüyor. Katılım sağlamak amacıyla zenginleşme, özgürlük ve özerklik değerlerini yüceltiyor. Fakat aynı zamanda sürekli bir kriz halini örgütlüyor. Ekonomik açıdan itici gücü, bir eski moda olma ilkesiyle besleniyor. Başka şey üretme mecburiyetiyle ürettiğini devamlı yok ediyor. Her bireyin, toplumsal bir varoluşa sahip olmak için savaşmak zorunda olduğunu ileri süren genelleşmiş bir rekabet ilkesiyle yönetilen toplumsal ilişkiler ortaya çıkarıyor. Bireysel başarıyı mesleki kariyerlerin ve finansal piyasaların rastlantısal koşullarına teslim ediyor. Dünyayı herkesin, rasyonelliği çok

açık olmayan unsurlara göre kazanabileceği ya da kaybedebileceği geniş bir kumarhaneye çeviriyor. Eğer modernlik aklın önceliğiyle (Touraine, 1992), postmodernlik büyük anlatıların krize girmesiyle nitelendiriliyorsa, hipermodernlik, teknolojilerin amansız rasyonelliğinin davranışların radikal irrasyonelliğine vardığı bir dünya. Bir tarafta araçsal rasyonelliğin zaferi, diğer tarafta artık anlam üretmeyen, tutarsızlığın ve paradoksun hâkimiyeti altında gibi gözüken bir dünya var.

İşletme, kendi içinde bir patoloji değildir. Hastalık metaforu, doğrudan işletmenin problemleri ortaya koyma biçiminden ve onları çözmek için önerdiği çözümlerden ortaya çıkan farklı semptomları belirtmek için kullanılan yapay bir olgu.

Finansal işletmenin baskınlığı, işe anlam vermek için kullanılan alışılmış referansları bulandırıyor. Gerçekliği tamamıyla finansal bir kültürden yola çıkarak kavrayanlarla gündelik yaşamdan hareketle kavrayanlar arasında bir kırılma gerçekleşiyor. Anlamsızlık ve saçmalık, iş yaşamını olduğu kadar toplumsal yaşamı da istila ediyor (6. Bölüm).

Fetih stratejileri, başarı değerlerini yozlaştırıyor ve rekabetteki normal ilerleme yarışını birinci olmak için korkunç bir arayışa dönüştürüyor. Artık esas olan, işini iyi yapmak değil, her zaman daha fazla kazanmak için hep daha iyisini yapmak (7. Bölüm).

İşletme ideolojisi, her bireyi beşeri sermayeye dönüştürüyor. Aile, istihdam edilebilir çocuklar yetiştirmek ve onları ekonomik savaşa göğüs germeleri için silahlandırmakla yükümlü küçük bir firma haline geliyor. Onlardan yetişkin olduklarında düzenli olarak varoluş muhasebeleri yapmaları isteniyor. Her biri hayatını ve kendini yönetmek zorundadır (8. Bölüm).

Kültür ve performansın bir de öteki yüzü vardır. Mükemmeliyet, birilerini kârlılıkla ilgili artan gereklilikleri daha iyi kabullenmeye mecbur etmek amacıyla bazılarını saf dışı etmek için kullanıldığı zaman *a fortiori* olarak dışlanmaya yol açıyor. Şiddet sıradanlaşıyor, çalışma şartlarının kötüleşmesi ve iş güvencesizliğinin artması, performans yarışının normal koşulları haline geliyor (9. Bölüm).

Toplumun tamamı baskı altında. Genelleşmiş bir rekabeti överek en iyi olmak için birinci gelmek gerektiği fikrini bu ilkenin olumsuz sonuçlarını düşünmeden yayıyoruz: yarışta kalmak için mücadele, "kaybedenlerin" damga yemesi, hiperaktivite, stres, sürekli daha iyi olmanın yorucu gerilimi, tatmin olmayan takdir edilme isteği (10. Bölüm).

Bu bağlamda post kavgası, sınıf mücadelesinin yerine geçiyor. Eşitsizlikler yok olduğundan değil, tam tersine sınıfların parçalanmasına tanık olduğumuz için. Toplumu değiştirmek için seferber olabilen toplumsal kolektiflere duyulan aidiyet duyguları yok oluyor (11. Bölüm).

Bizzat siyasetin kendisi işletme hastalığına yakalanmış durumda. Politikacılar, etkililiği özel firmaların yönetim modellerinde arayarak "kamu işlerinin" önemini ve kamu faaliyetine katılımın temelini oluşturan şeyi değersizleştiriyorlar. Politikacılar vatandaşları vergi yükümlüleri veya müşterilere dönüştürdükleri zaman kendilerini de hükümsüz kılıyorlar. Siyaset kendisini kemiren kötülüğe işletmede çareler arıyor; oysa işletme bu kötülüğün üretimine katkıda bulunuyor (12. Bölüm).

"İşletme hastalığının" çareleri, konulan teşhisten geliyor. İşletmeyi önce antropolojik bir uğraş kabul ederek başka bir şekilde düşünmekte yarar var: insan kaynakları yönetiminden ziyade, kaynakların insani bir şekilde yönetilmesi olarak düşünmek. Madem toplumlar zenginlik üretmeye devam ediyor, öyleyse geçirmekte olduğumuz "kriz", ekonomik bir kriz değil. Her şeyden evvel ekonomik, politik ve toplumsal alanlar arasındaki ilişkileri etkileyen sembolik bir kriz. Toplumu ekonomik gelişmenin hizmetine sokmak üzere yönetmek yerine, Marcel Mauss'un izinde, insani bağın mal mülkten iyi olduğunu hatırlayarak ekonomiyi ortak yararın hizmetinde düşünmek daha uygun olacaktır (13. Bölüm).

6
Hangi Anlama Yöneleceğimizi Artık Bilmiyoruz

> "Kimlik onu sarmalayan toplumsal bedenin kendisi tutarsız hale geldiği zaman, ilişkiler zayıfladığı zaman ve olaylar anlamlarını kaybedip hiçbir şey ifade etmedikleri zaman parçalanır."
>
> Boris Cyrulnik

Firma kültürüne katılımı artırmak için yöneticilerin gösterdiği çabalar, inanma ihtiyacını tatmin etmiyor. Bu uzaklaşma sembolik düzenin, yani kolektif eyleme anlam veren referans kavramların, dillerin ve kodların tamamının derin bir krizde

olduğunun işaretidir. Semboller, temelde "toplum oluşturmak" için gerekli kurallar, kültürler ve değerler sistemidir. Sembolik düzendeki dönüşümler, çağdaş toplumları niteleyen başlıca özelliklerden biridir. Karşı anlamlara (Ekonomiden sadece siyasi olabilecek çözümler bekleniyor), karşıtlıklara (Birinin verdiği anlam artık diğerininkiyle aynı değil), belirsizliklere (Hangi anlama yöneleceğimizi artık bilmiyoruz) varan bir anlam kaybı olgusuna tanıklık ediyoruz. Her birey, giderek daha tutarsız görünen bir dünyada cevaplar bulmak için kendisine dönmek durumunda kalıyor. Faaliyet değerlendirme parametreleri, çalışan kişinin ona atfettiği değere giderek daha az karşılık geliyor. Dünya giderek daha "anlamsızmış" gibi görünüyor: verimlilikten elde edilen kazançlar işten çıkarılmaları engellemiyor, hisse senetleri etkili performanslarla görünürde hiçbir bağları olmadan artıyor ya da azalıyor, firmalar kârlı olmalarına rağmen kapatılıyor. Finansal mantık kendisi için bir anlam ifade ettiği zaman para dünyası ve iş dünyası arasındaki bağlar çözülüyor. "Piyasalar" için anlam ifade eden şey, insan emeğinin asıl anlamının kaybolmasına yol açıyor.

"Anlamı Olan Tek Karar Buydu"

2001 Mart'ında Marx & Spencer'in CEO'su Luc Vandevelde 38 mağazanın kapandığını ilan ediyor. Aynı gün hisse senetleri %7 artıyor. Kendisine bir aylık ücret, yani 1,2 milyon avroya denk gelen bir "performans primi" ayrıca hisse senedi opsiyonları şeklinde 15 milyon veriliyor. Grubun ücret komitesi tarafından oylanan bu prim, "bazı stratejik ve niteliksel hedeflerin gerçekleştirilmesine" bağlı. Luc Vandevelde tarafından uygulamaya sokulan bu yeniden yapılanma planının amacı "hissedarlara 2 milyar poundu [yaklaşık 2,8 milyar avro] geri vermek". *The Guardian*'ın görüştüğü CEO şöyle bir açıklamada bulunuyor: "Anlamı olan tek karar buydu." Birkaç gün sonra başka bir röportajda şöyle diyor: "Bu çok zor meslek için yeterince ücret almıyorum." Bu sırada mağazalarının kapatılmasından korkan ücretliler işlerini savunmak için gösteri yapıyorlar. Bu mağazalar birkaç ay sonra kapatılacaktır.

Bu örnek, iki dünya temsili sistemi, iki değerler sistemi, iki insan anlayışı arasındaki temel gerilimi gösteriyor. CEO'nun hizmetinde çalıştığı hissedarlar için anlam finansal bir mantığa, *share holder value*'ya, hissedar için değerli olan şeye bağlıdır. İşten çıkarılan çalışanlar için anlam, varoluşsal bir gerekliliğe, onlara gelir, mesleki hayata giriş, sembolik bir takdir ve mesleki bir kimlik sağladığı ölçüde toplumsal varoluşlarının temelinde bulunan işlerini kaybetme korkusuna bağlıdır. Hatta bu iki anlamın belirli bir açıdan değerlendirilmesi, hipermodern toplumdaki sembolleştirmenin ortadan kalkması sürecinin temelinde yer alır. Her iki taraf da aynı firmada olsalar bile, artık aynı toplulukta yer almazlar. Farklı toplumsal imgelemlerde yaşarlar. Bir kısmı rakamları, artık-değeri, kârlılığı, marjları, yüzdeleri, finansal sonuçları, borsa kurlarındaki gelişmeyi düşünür. Gözleri Dow Jones, Nasdaq ve Cac 40'a dikilmiştir. Tek gerçek, dünyaymış gibi rakamlarla yaşarlar: eğer sonuçlar iyi değilse firma artık iyi performans göstermiyordur, artık sermayeyi kendisine çekemiyordur, yani ölmektedir. Ötekiler hesap kitap yapmaz, yaşarlar. İşleri ve ücretler hayatta kalmak için gereken şeylerdir. Eylemlerini belirleyen rakamlar değil, varlıklarını şartlandıran gelirler, somut faaliyetler, insan ilişkileridir. İşleri yaşama zamanını bir ritme sokan, davranışları yapılandıran, sosyalleşmeyi yönlendiren ve duygusal yatırımları harekete geçiren destekleyici bir güçtür.

Cornelius Castoriadis'e göre modern Batı'nın tetikleyicisi toplumsal imgelemde yer alan birbirine zıt iki anlamdır: "İnsan varlığının özgürleşmesi için sosyal gerçeklik içinde etkili olduğu kadar entelektüel ve manevi niteliği de olan mücadeleyle ilgili bireysel ve kolektif özerklik projesi; fiziksel, biyolojik, psişik, toplumsal, kültürel verilere tamamen hâkim olmak amacıyla (olduğundan daha korkunç) kapsamlı bir projeye dönüşmek üzere sadece üretken güçler ve ekonomiyle ilişkili olmaktan çıkan, (sözde) rasyonelliğin (sözde) hâkimiyetinin sınırsız bir şekilde yayılmasıyla ilgili ipe sapa gelmeyen kapitalist proje" (Castoriadis, 1996). Bu iki dünya anlayışı, gittikçe birbirine daha fazla

yabancılaşıyor. Bu anlayışların uyuşmazlığında sermaye ve emek arasında bir çıkar çatışması ve biri ekonomik gerekliliklerin önceliğini, diğeri toplumsal gerekliliklerin önceliğini iddia eden iki anlam sistemi arasında bir zıtlık algılıyoruz. Endüstiyel firmada bu karşıtlık, işçiler ve patronların karşı karşıya gelmesiyle somut bir karşılık buluyor. Çalışanların başlıca talepleri sömürüye, çalışma şartlarının iyileştirilmesine, ücretlerin artmasına, disiplin baskısının reddedilmesine ve çalışma zamanının azaltılmasına bağlı problemler etrafında dile getiriliyor. Hipermodern firmada bu geleneksel mücadeleler, daha az sıklıkta görülüyor. Özel firmalarda grev, işten çıkarmaların ilan edildiği durumlar haricinde neredeyse tamamen kayboldu. İş dünyasındaki kolektif dayanışmalar, kendilerini grevlerin simgesel bir tavrı temsil ettiği toplumsal hareketler olarak ifade etmekte güçlük çekiyor. Sermaye-emek zıtlığının etkileri, kendisini başka şekillerde gösteriyor. Patronlar, yöneticilere dönüştüğünde sermayeye olan bağları daha çok soyutlaşıyor. İşçiler "insan kaynaklarına" dönüştüğünde talepler daha çok bireyselleşiyor. Sermaye, emek ve yönetim arasındaki mevcut çıkarlar ve kullanılan mantıklar bazen tutarsız gözüküyor.

Emeğin Anlamı Askıya Alındı

Emek, beş anlamlı unsurla nitelendiriliyor: bir mal ya da bir hizmet üretimine yol açan çalışma *eylemi*, bu üretimin karşılığı olarak *ücret* ödenmesi; bir *kolektife*, meslek çalışanlarından oluşan bir topluluğa aidiyet, herkesin yerini ve görevini belirleyen bir *örgütlenmenin* hayata geçirilmesi ve son olarak her birinin katkılarına atfedilen değer. Günümüzde bu özelliklerin her birini ve dolayısıyla bizzat emeğin anlamını değiştiren önemli bir dönüşüme tanık oluyoruz.

Çalışma eylemi, somut bir ürün ya da belirli bir hizmetin gerçekleştirilmesiyle gittikçe daha az bağlantılı hale geliyor. Çalışanın, faaliyetinin meyvesini somut bir şekilde kavramasına artık izin vermeyen karışık, soyut, mekândan bağımsızlaşmış bir sistem içinde kayboluyor.

Ücretlendirme, yapılan işin niteliği ya da niceliğiyle gerçekten bağlantılı değil. Başarıya göre terfiyi, sonuçlar üzerinden verilen primleri ve hisse senedi opsiyonlarını geliştirmek için gösterilen çabalara rağmen, gerçek üretkenlik ve ücretler arasındaki bağ açık olmaktan çok uzak; özellikle de ödemeler bireyselleşirken verimlilik giderek ortak performanslara bağlı kaldıkça.

Mesleki kolektif, artık sabit ilişkilere sahip değil. Zaman içinde bir aidiyet duygusu yaratmıyor. Artık toplumsal kimliğin temel dayanağı olmaktan çıktı. Mesleki kimlikler yok oluyor, mesleki bir "gövdeye" aidiyetin modası geçiyor, hareketlilik artık bir çalışma grubunda kalıcı olarak yerleşmeye izin vermiyor. Kolektifler, birey ile firma arasındaki arabuluculuk işlevini artık gerçekleştirmiyor. Artık çatışma durumunda direniş biçimlerine, mücadele stratejilerine, taleplerin hazırlanmasına karar verilen yer değil. Artık dayanışma ve korumanın merkezi unsuru olarak bir rolü yok. Bireyselleşmiş değerlendirme sistemleri gibi, esneklikle ilgili talimatlar da dayanışmadan ziyade, rekabeti güçlendiriyor.

Emeğin örgütlenmesi, sanal bir hale geliyor. Ağ biçimli ve çok işlevli yapılarda artık kimse kimin ne yaptığı, kimin kim olduğu, kimin nerede olduğu gibi şeyleri çok iyi bilmiyor. Esnekliğin baskın norma dönüştüğü sürekli yeniden örgütlenme dünyasında bir bütünün tutarlılığını ve istikrarını sağlayan düzenleme olarak örgüt kavramı bile belirsiz bir hale geliyor.

Emeğin değeri artık işin, ortaya çıkarılan ürünün, somut faaliyetin kalitesine bağlı değil. Bu, gerçekleştirilen işe dayanan bir düzenden çok, bir düşünce sistemine, bir "vizyona", bir "kültüre", bir "felsefeye", davranışlarla ilgili değerlere, içselleştirilmesi gereken ilkeler ve inanışlar bütününe bağlılığa dayanan bir düzen içinde yer alıyor.

Zanaat geleneksel tarım, endüstri dünyaları, emeğin anlamını *nasıl yapmak ile ne için yapmak* arasında doğrudan bir ilişki çerçevesinde faaliyetin bir parçası yapar. Bu bağlamda neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmek için kalitenin resmi tanımlarına

gerek duyulmaz. Somut evrende kalite, herkes için erişilebilir ve geçerli kriterlerle "ölçülebilir": kötü kurulmuş bir duvar bellidir, bir motor çalışır ya da çalışmaz, kusurlu bir parça göze çarpar ve yerine başkası konur.

Mesleki kolektif, her bireyin ortak üretime yaptığı katkıyı çok doğru bir şekilde değerlendirebildiği gibi "iyi bir yapıtın" ne olduğunu da çok iyi bilir. Öyleyse kabul edilebilir normları, işe yarar işleyiş yöntemlerini, gerçekten bir önemi olan değerlendirmeleri eninde sonunda belirleyen, mesleği öğrenmenin temel halkası olan ve bir anlam taşıyan şey, bu kolektiftir. Üyelerinin sapkın davranışlarının önüne geçtiği gibi, onları dışarıdan gelen keyfi yargılardan da korur. Herkesin kendisini diğerlerine göre konumlandırmasına, neyin yapılıp neyin yapılmayacağıyla, yani emeğin içeriği ve amaçlarıyla ilgili bir değerler skalası oluşturmasına yardım eden sembolik bir hazırlama birimi olarak iş görür. Faaliyete anlam kazandırır. Kurumun salık verdiği anlamla özne tarafından üretilen anlam arasında bir geçiş alanı görevi görür.

Kurumlar tarafından salık verilen anlamı, faaliyeti toplumsal olarak tanımlanan ve meşrulaştırılan görevlerin bir parçası olarak görür. Öznenin kendisi tarafından üretilen anlam, kendine yönelik düşünsellik kapasitesine ve bilinç fikrine gönderme yapar. Öyleyse kişinin, eğitim ve kültürle aktarılan değerler ve anlamlar sistemi içinde yer alan içselleştirilmiş kaynaklara, kendisine başvurması söz konusudur. Bu yargı, öznenin biyografik deneyiminden hareketle oluşur. "Böyle bir eylem başka bir tarihe, öznenin farkında olmadan da olsa diyalog içine girdiği başka yaşamlara endeksliymiş gibi ona anlam veren sembolik bir iletim kanalı içinde yer alır" (Clot, 1995). Bu bakımdan bir işlemi gerçekleştiren kişinin kendi eylemine verdiği anlam, eylemin bir düzenleyicisi hatta temel belirleyicisidir. Her birey, çalışma koşulları ne olursa olsun, maruz kaldığı araçsallaşma derecesi ne olursa olsun, ürettiği şeye değer vermeye, kaos karşısında tutarlılığını korumaya, düzensizlik karşısında kurallar koymaya, çelişkiler karşısında rasyonelliğe, tekdüzelik karşısında yaratıcı-

lığa ihtiyaç duyar. Bu, onun görevini tamamlayarak kendisini gerçekleştirmesini sağlar.

Daha performanslı olmak için gösterilen çabalar, sosyal planlara ya da fabrikaların kapatılmasına yol açtığı zaman, hatta daha da önemlisi, faaliyet anlamı olmayan kriterlerden yola çıkılarak değerlendirildiği zaman, emeğin anlamı "askıya alınmıştır". Endüstriyel işlerde üretim elle tutulabilir, kalite gözle görülebilir. İşçi ne zaman iyi çalıştığını bilir ve bunu somut ürünlerle gösterebilir. İşten duyulan gurur, işçinin emeğine değer kazandırır. "Üçüncül sektörün, hizmet sektörünün yayılması" anlam verilerini değiştiriyor. Çalışma eylemi artık üretilen nesnelerin kalitesine değil, verilen hizmetin kalitesine göre değerlendiriliyor; önceden belirlenmiş normların oluşturulması, kalitenin ölçülmesine aslında yardım etmiyor. Bununla birlikte görevli ve alıcı, hizmet ilişkisini değerlendirmek için en doğru konumdalar. Değerlendirmek, değer vermek, verilen hizmetle ilgili bir yargı oluşturmaktır. Bu, birbirlerini üreten manalar, eylemin anlamıyla ilgili olarak karşı karşıya geldiklerinde baş aktörlerin öznelliğinin işe koyulmasıdır.

Yönetsel evrende öznellik, yararlı ya da kârlı olmayan her şeyi dışlama eğilimi gösteren başarı kriterlerine, sonuçlara ve hedeflere göre harekete geçirilir. Ticari değer, diğer tüm değerlendirmelere kendini dayatmaya çalışır. Firma, icraatın anlamını getirisine göre değerlendirir. Öteki anlam sistemleri bir kenara konur. Ancak tamamıyla yok olmadıklarından ve çalışanların firmanın salık verdiği anlamı kabul etmesi için yapılan baskılara rağmen şiddetli gerginlikler yaşanır. Her çalışan "kendine ait anlamını" korur. Yönetimin ondan beklediği şeyi kabul ediyor gibi gözükse de bu kabullenme, sadece yüzeydedir. Yapabildiği andan itibaren "sağduyuyu" yozlaştıran ya da kendi değerlerine "ters" olduğunu düşündüğü bir sistemin işe yaramazlığını ifşa eder.

Anlamsızlık ve Saçmalık Arasında

Posta teşkilatının modernizasyonu üzerine bir araştırmasında Fabienne Hanique, "kamu hizmetinin modernizasyonunun" çalışanlar üzerindeki etkilerini anlatır. Yönetsel işletmenin bürokratik evrene girişi, ilginç bir inceleme konusudur. Modernizasyon, faaliyetlerin gittikçe artan bir şekilde finansal bir görünüm alması, ticari hisse senetlerinin yayılması, kariyer ve yetenek değerlendirme sistemlerinin değişime uğramasıyla sonuçlanıyor. Kalite, etkililik, kârlılık, kamu hizmeti yeni değerlerlerle bütünleşiyor. Bu değişimler karşısında "modernize olmuş çalışan, günlük eyleminde anlam veren kurallar aramak için hangi yöne döneceğini artık bilmeyen pusulası şaşmış biri gibi gözüküyor. Tamamen noksan olmasalar da alışıldık referanslar etkililiklerini kaybediyor. İdari ve hukuki kuralların zorlayıcı gücü artık kurum tarafından değerli görülmüyor [...]: dağılmış, zayıf düşmüş, durmadan yeniden oluşturulan kolektif, artık çalışanların içlerine şüphe düştüğünde başvurabileceği mesleki bir türü[1] yenileyecek durumda değil; kendi topluluğundan kopartılmış ve işletmenin ele geçirdiği üst makamlar artık bir kaynak oluşturmuyor ve gerçekleştirilen işi yargılama kapasitesini kaybediyor" (Hanique, 2004).

Başka birçokları gibi bir örnek, kamu hizmeti kültürünün hâkim olduğu iş ortamlarına ticari mantığın ithal edilmesiyle üretilen anlamsızlığın ve ters mantığın etkilerini gösteriyor. İdari mantığa göre çalışan, bir iş veya bir hizmetin karşılığında bir ücret alır. Yönetsel mantık yetenekleri değerlendirmek, gişe memurlarının ve dağıtıcıların ticari yaklaşımını teşvik etmek için işin içine bir komisyon ve kâr paylaşımı sistemi sokuyor. Bir departman sorumlusu, bu kültür değişimini bir formülle özetliyor: "Bugün bir gişe memuru, müşterinin beklentisini sezmek zorunda; bundan on beş yıl önce yönetmeliği ezbere bilmek zorundaydı."

1. "Tür, kişisel faaliyeti örtük bir şekilde örgütleyen ortak bir değerlendirme topluluğudur" (Clot, 1999). Tür, deneysel bilgiler, imgesel manalar, bir meslek grubunun paylaştığı habitus ve değerler bütününü ifade ediyor.

Müşteri kültürünün ortaya çıkışını desteklemek için posta teşkilatı en iyi satıcıları ödüllendirerek gişe memurları arasında "challenge"lar tertip ediyor. Janine, zaferinden şu şekilde bahsediyor: "Geçen sene bir dağ bisikleti kazandım, iyi bir tane, 100 papellik değil [...]. Kazandım; çünkü dünya kupasıyla ilgili bir işlem yapmak isteyen ve benden bir anda 1000 avroluk zarf alan bir okul müdiresine denk geldim! Dağ bisikletimle çok mutluydum, aynı zamanda da utanç duyuyordum... Gurur duymuyordum; çünkü bunu hiçbir şey yapmadan kazanmıştım... Bu gerçekten bir iş değildi." Sonuç olarak Fabienne Hanique'in yorumuna göre "gişe memuru, faaliyetini oluşturan tüm unsurlar arasında kurum tarafından sembolik ve finansal olarak takdir gören tek unsurun, sonucun onun tekil faaliyetinin niteliğiyle en alakasız gibi gözüken şey olduğunu tespit ediyor [...]. Ona hiçbir gurur vermeyen bir iş için ödül niteliğinde prim alan gişe memuru, kendisini ya verilen ödülü bir tür alayla karşılayarak ya da takdir edilemeyecek olanı, yani tesadüfü takdir etmekten ibaret bu mantıksız denklemin taraflarının bir kısmını inkâr ederek içinden zor çıktığı bir paradoks içinde hapsolmuş buluyor."

Eğer zafer, tesadüfe bağlıysa ödül hak edilmemiştir. Bu koşullarda elde edilen takdirin olumsuz psikolojik yan etkileri olur. Eğer çalışan, takdiri kabul ederse bundan utanç duyar; çünkü bunu hak etmemiştir. Eğer bunu reddederse kendisini firma karşısında zor bir duruma sokmuş olur ve bir avantajdan vazgeçerek kendini cezalandırır. Ne yaparsa yapsın ödüllendirildiği için övünemez ve ödül ona hiçbir tatmin yaşatmaz. Öyleyse alaya vurmak verilebilecek tek karşılıktır. Çalışan, onu ödüllendirmeye çalışarak değersizleştiren bir sistemle dalga geçer. Reddettiği bir ödüllendirmeyi kabul eden kendisiyle de dalga geçer. Sonuç olarak "challenge" çalışanın firmaya olan bağının daha çok zayıflamasına katkıda bulunur. Bu kadar paradoksal bir sisteme gerçekten nasıl bağlı kalınır?

Değerlendirme ve takdir mekanizmaları, çalışanların faaliyetlerine atfettikleri anlamlardan ve değerlerden koptuğu zaman sembolik bir kriz içine girilir. Piyango çekilişlerindeki gibi, şans başarının anahtar unsuru haline gelir, öznenin gerçek faaliyetinin değil. Öznenin yalnızlık içinde göğüs gerdiği tutarsızlık duygusu bundan ileri gelir.

Kendi Haline Bırakılmış Birey

Ekonomik düzene adanmış bir toplum oluşturma projesi, amaç ve değerleri bulanıklaştırırken işletme ideolojisi ve yönetsel kültür, yeni bir toplumsal ahlak önerme hevesi içinde. Emile Durkheim toplumsal bağın temeli olarak toplumsal çelişkiler ve ahlaki baskıların birleşmesi üzerinde duruyordu. Bu sonuncular zayıfladığı zaman, birey "kendi haline bırakılır". İş, onun için merkezi bir rol oynar: "işbölümü çalışanın kendi işine gömülmekten öte meslektaşlarından gözünü ayırmadığını, onlar üzerinde etkisi olduğunu ve onların da kendisini etkilediğini varsayar [...]. Bir işe yaradığını hisseder [...]. Bundan böyle faaliyeti ne kadar özel, ne kadar tekdüze olursa olsun bu faaliyet akıllı bir varlığa aittir; çünkü bir anlamı vardır ve bunu bilir" (Durkheim, 1893). İş, kolektif bir esere katkıda bulunduğu ve her faaliyetin kendisi dışında bir gayesinin olduğu duygusunu verdiği ölçüde anlamlıdır.

İşletme evreninde toplumsal bağın ve öznenin düşünme kabiliyetinin temel anlamı kayboluyor. Belirli bir anlamda ihtiyaç duyulan seferberlik her an başka bir anlam, bazen ilkiyle temelden çelişkili bir anlam ifade edebiliyor. Aynı eylem, bağlama göre ödül ya da yaptırıma neden olabiliyor. Hedefleri gerçekleştirmek için titiz bir şekilde uygulanması gerektiğini söylediğimiz kuralların da etraflarından dolaşılması gerekiyor. Başarı, ekip çalışmasına bağlıyken başarıya göre terfi kişiye özel. Rekabet kızışıyor; oysa işbirliği gerekiyor. Her çalışan, kendisine ne yapması gerektiğini dayatan kuralcı bir dünyada inisiyatif yeteneğini kanıtlamak zorunda kalıyor. Tüm bu unsurlar, çalışmanın toplumsal deneyiminin derin bir şekilde değişime uğramasına katkıda bulunuyor. "Modernizasyon", birbirinin yerini doldurabilen bir bireyler topluluğu yararına kolektiflerin dağılmasına yol açıyor; her birinin katkısını soyutlaştıran, kısmen elektronik ortama geçirilmiş süreçler lehine, her birinin elle tutulabilir üretiminin işareti olan somut emeği ortadan kaldırıyor. Çalışanın kendi faaliyetlerine verdiği değerin, bazen bununla ilgisi olmayan sayılarla kodlanmış ve finansal ifadesi, elle tutulabilir tek

gerçek. Herkesin yararlılığı, az ya da çok soyut gibi algılanan, değişken kriterlere dayanan değerlendirmelere tabi.

Firma, sadece bir üretim yeri değildir. Her insan topluluğu gibi, bireyler ve gruplar arasındaki alışverişi düzenleyen, yazılı olmayan kurallarla yönetilir. Çalışanların firmaya sadakati ve işyerinde güvenlik duygusu, hiyerarşik düzen içinde ilerlemenin mümkün olduğu ya da yaşlanırken ücret zamları olacağı sözleri gibi örtük sözleşmeler üzerine kuruludur. "Örtük anlaşmaların çok önemli bir işlevi vardır: bir ortaklık ekonomisi yaratmak. Bu anlaşmalar bir firmanın iyi işlemesi için en temel unsurlardır (Cohen, 2000). 1990'lı yıllardaki finansal devrimle birlikte kârlı işyerlerinin kapatılması, yaşlı ücretlilerin işten çıkarılması, senelerdir taşeronlarla yapılan sözleşmelerin feshedilmesi, aracı yönetimden personele veya firmanın diğer ortaklarına verilen sözlere uymamasının istenmesiyle bu örtük vaatlerden vazgeçildi. Burada farklı ekonomik aktörleri bağlayan toplumsal sözleşmeden bir kopuş vardır.

İş dünyası ne kadar "ruhunu" kaybetmiş gözükürse firmalar buna inanmayı o kadar çok istiyor. Her ücretliden kendi idealini firmanın önerdiği ideale yansıtması ve benlik idealini beslemek için firmanın değerlerini benimsemesi isteniyor. Anlam üretimi, topluma ait referans kavramları ikame eden modeller olarak, firma tarafından önerilen yönergelerle çevrili, kişisel bir meseleye dönüşüyor. Bu ikame, sonuçsuz kalmaz. İdeolojik düzlemde bireyselciliği yüceltir, kamusal erdemlerin değersizleşmesine katkıda bulunur. Çıkar gözetilmemesine karşı maddi teşviğe, kolektif aleyhine bireye, kamusala karşı özele, ortak yarara karşı kişisel mallara, militan ya da kültürel faaliyete karşı mesleki faaliyete, geleneğe karşı modernliğe, düşünceye karşı eyleme değer verir. Toplumsal alanda bireyselciliği ve post kavgasını kızıştırır. Kişiler düzleminde narsisizm ve bireysel rekabeti yüceltir. Finansal ve mesleki başarı, varoluşun ve bireyin nitelikleriyle kusurlarının odak noktası haline gelirken öznenin kendini gerçekleştirme hayali içinde yabancılaşmasına katkıda bulunur. Onu etki altındaki bir kaderi tamamlaması için sürekli

bir yarış içine soktuğu ölçüde, tehlikeli bir hayaldir bu. Ona her an yol verebilecek firmaların azimli bir hizmetkârına dönse bile iktidar ve özerklik elde ettiğini sanır. Bazıları karşılığında birtakım finansal kazançlar elde edebilir; fakat kendi başarılarının anlamı ellerinden alınmıştır.

7
Güç ve Para

"Öyleyse kazanmak ama neoliberal retoriğe rağmen kazanmak, şimdi tüm toplumsal işlevlerden ve hatta sistem içi her tür meşruluktan tamamen kopmuş bulunuyor. Değerimiz kadar kazanmıyoruz, kazandığımız kadar değerimiz oluyor."

Cornelius Castoriadis

Aydınlanma Çağı'ndan beri ilerleme fikri, insanlığa bir perspektif ve her bireyin hayatına bir anlam, yani bir yönelim, bir amaç, aynı zamanda varlığına bir mana veriyor. Bugün ilerlemeyi referans almak, krize yol açıyor. Bireysel başarı arayışı ötekini, kendi çıkarından vazgeçmeyi veya ortak yararı hiç

düşünmeden kendi amacını kendi içinde buluyor. Her bireyin projesi, mümkün olduğunca kazanmak ve zevk almak.

"Hep daha fazla" anlayışını suçlamaktan öte, genele yayılan rekabetin derin etkilerinin neler olduğunu ve "bir piyasa toplumu" kurulmasının sonuçta neden az sayıda olumsuz tepkiye yol açtığını anlamak gerekiyor. Rekabet daha ziyade olumlu ve makul bir değer olarak görülüyor. Spor şampiyonları dopinge rağmen, televizyon yıldızları sahteliğe rağmen, çokuluslu firma patronları iş meselelerine rağmen imrenilen modeller olmaya devam ediyorlar. Birkaç kamuoyu araştırması, gençlerin özendiği mesleklerin araştırmacı, doktor ya da öğretmen olduğunu belirtse de para getiren mesleklerle anlam kazandıran meslekler arasındaki mücadele oldukça eşitsiz gözüküyor. Para piyasasının hâkim olduğu başarılarla sembolik değer piyasasının hâkim olduğu başarılar arasındaki ayrım, ikincinin aleyhine olmak üzere durmaksızın artıyor.

İşletme, çoğu kişiye anlamsız görünse de doğrudan bir muhalefete neden olmaz ve hatta her halükarda, onu uygulâmakla yükümlü kişiler tarafından oldukça desteklenen bir bağlılığa yol açar[1]. Tehdit ve hırs, ilgi ve aldırmazlık arasında, bu örtük ya da etkin teslimiyetin nedenleri şüphesiz karışıktır. İşletme enerjileri seferber etmeyi başarır; çünkü performanslı bir yakıtla beslenen güçlü bir motorla desteklenir. Narsisizm ve para, maddi çıkara dayalı etkin psişik bir seferberliği teşvik eden dürtü görevi görürler. Her birey, hayatında ona her zaman daha çok yükselmenin, her zaman daha fazla para kazanmanın, daha büyük bir iktidar elde etmenin teklif edildiği bir rekabette, başarıya ulaşmak ister. Sunulan tatminlerin geniş ölçüde bir yanılsama olduğunu bildiği zaman bile buna inanma arzusuna karşı koyamaz, özellikle de hiçbir şey bu arzunun coşkusunun yerine geçemedikçe.

1. Tam tersine, soyutlandığı, işten çıkarıldığı, istifa ettiği ya da emekliye ayrıldığı için herhangi bir şeyin idaresiyle artık yükümlü olmayan herkesin eleştirel ve genellikle kin dolu bir söylemi olduğunu tespit etmek ilginçtir.

Yozlaşmış Bir Değer Olarak Başarı

Loft Story'nin Hollanda'da yayımlamasından altı ay sonra 2001 yılında Fransa'daki gösteriminden önce bir gazeteci sonrasında ne olduğunu öğrenmek için kazananlardan biriyle röportaj yaptı. Günlük hayatına dönen bu kişi, bir nokta üzerinde ısrarla durarak başarısıyla ilgili yanılsamalarını ve hayal kırıklıklarını anlatıyordu: "Zengin ve ünlü oluyoruz; fakat bunu hak etmiyoruz. Ülkemiz için hiçbir şey yapmadık."

Bu düşünce, başarının ve değerlerin yer değiştirmesi sürecini mükemmel bir şekilde ortaya koyuyor. Zenginlik, ün ve takdir, yapılan işin değerinden çok ne kadar kazanıldığına bağlı. Bir firma CEO'su, bir televizyon sunucusu, gösteri dünyasında bir yıldız veya profesyonel bir borsa oyuncusu, kanser üzerine çalışan bir araştırmacıdan, hastalarının acısını yatıştıran bir hemşireden, çocuklara okuma yazmayı öğreten bir öğretmenden yüz kat, bin kat daha fazla kazanabiliyor. Ayrıca inisiyatif ve yaratıcılığın önüne geçmemek için en varlıklıların vergilerini sınırlamanın yerinde olacağından söz edildiğini duyuyoruz. Firmalarını tehlikeye atmış, birçok defa işten çıkarılmalara yol açmış, borsada hisse senedi kurlarının dibe vurduğunu görmüş yöneticilerin kendi çalışanlarının birkaç yıllık ücretine denk, kayda değer bir tazminat alarak işten ayrılmalarıyla[2] olayın doruk noktasına varılıyor.

Yozlaşma, çokuluslu şirketlerin ya da denetim firmalarının itibarını sürekli lekeleyen meseleler, kıyıda kalan bir olgu değildir. Finansal spekülasyonların diğer tüm faaliyetlerden daha çok para getirdiği bir dünyanın mantıksal sonuçlarıdır. Başarı, toplam gelire göre ölçüldüğünde bireylerin doğruluk, dürüstlük, iyi işten duyulan gurur ya da ortak yarar için kaygılanılmasına değer vermeye devam etmesi nasıl beklenir? "Bu antropolojik tiplerin çoğu, kapitalizme daha önceki tarihsel dönemlerden miras kalmıştır: yozlaşmayan hâkim, Weberci devlet memuru,

2. Jean-Marie Messier'in 2002'de hem de senenin ortasında felakete neden olan işletmeciliği nedeniyle yönetim kurulu tarafından işten çıkarıldığı halde 5,2 milyon ücret aldığını ve 21 milyon avrodan fazla bir tazminat isteyebildiğini gördük. Vivendi hisse senetleri çökmüş, binlerce çalışanın işi tehlike altındaydı.

kendini görevine adamış öğretmen, işi her şeye rağmen bir gurur kaynağı olan işçi. Böyle karakterler çağdaş dönemde tahayyül edilemez" (Castoriadis, 1996). Bununla birlikte bazıları, kendi çıkarlarına karşı, sanki faaliyetlerine yeniden anlam verme gerekliliği tüm finansal değerlendirmelerden önemliymiş gibi, bu yolu seçiyorlar. Ancak bunu sessizlik içinde yapıyorlar. Artık örnek gösterilmiyorlar. Artık izlenecek modeller olarak sunulmuyorlar. Çağdaş ideal, neye mal olursa olsun rekabetçi olmaktır.

Bir rekabet piyasası bağlamında her firma, rekabet edebilecek avantajlar arar. Tarih göstermiştir ki rekabet, ekonomiyi düzenleme yöntemi olarak planlamadan daha teşvik edicidir. Ünlü "görünmez el" doğal olarak fırsat eşitliği, şeffaflık ve ortak kurallara uyulmasının sağlanması şartıyla, en iyilerin desteklenmesine ve en az iyilerin ayıklanmasına yarar. Rekabetin, ilerleme yarışı gibi, kendi içinde bir hedef olarak rekabetçiliğe yerini bıraktığını görmek ilginçtir. Başlangıçta bir araç olan şey, bir amaç haline geldi. Ekonominin gelişmesini sağlamak için bir koşul olan şey, birkaç basit fikre dayalı "kutsal bir kitaba" dönüştü. "Dünya çapında teknolojik, endüstriyel ve ekonomik insafsız bir savaştayız. Hedef hayatta kalmak, öldürülmemek. Hayatta kalmak rekabetçilikten geçiyor, onun dışında kurtuluş yok, bilgi yok, ekonomik ve toplumsal huzur yok [...] Rekabetçilik ulvi bir lütuf gibi. Ona sahibiz ya da değiliz. Rekabetçi olmama günahını işleyenler yok olmaya mahkûmlar" (Petrella, 2003).

Rekabetçilik ve Savaş Mantığı

Küresel Rekabet Endeksi, Dünya Ekonomik Forumu tarafından, Lozan Yönetim Geliştirme Enstitüsü ile işbirliği içinde tasarlanmıştır. Hedef, her sene ülkeleri rekabetçilik özelliklerine göre sınıflandırmaktır. 330 kriterden hareketle ülkelerin rekabet çevresini ve firmaların dünya çapında saldırganlık derecelerini ölçer.

Bu şekilde oluşturulan sınıflandırma, her sene ekonomik ve siyasi ortamlarda dikkatle incelenir. "Piyasaların güveni"nin ya da güvensizliğinin görmezden gelinemeyecek bir faktörüdür. Yatırımcıların kararı üzerinde bir etkisi vardır. Bir mükemmellik mantığı

(Yatırımlar en rekabetçiler sınıfına giren, yani en zengin ülkelere gider.) ve bir dışlama mantığı (En az rekabetçi yani en az çekici ülkeler yatırım yapmanın riskli olduğu ülkelerdir.) ortaya çıkarır. "Rekabetçi ideoloji firmalar, iktisadi aktörler, şehirler, devletler arasındaki ilişkilerde savaş mantığının üstünlüğünü [...] pekiştirir. Firmalar, piyasaların fethedilmesi ve alınan pozisyonların savunulması için karşılaşan ordular haline gelir. Yöneticileri generaller ve stratejistlerdir. Bu savaşta her yol mübahtır: araştırma ve geliştirme, patentler, devlet yardımları, finansal spekülasyon, fiyat dampingi, üretim birimlerinin yerelleşmesi, birleşmeler, satın almalar. Savaş mantığı, devletin rolünü firmanın hizmetindeki geniş bir hukuki, bürokratik ve finansal mühendislik sisteminin rolüne indirger. Devlet artık ortak kamusal çıkarın siyasi ifadesi değil, firmaların rekabetçiliği için en elverişli koşulları yaratmakla yükümlü diğerleri gibi bir aktördür.

Kaynak: R.Petrella.
"L'Evangile de la compétitivité" içinde
"Le nouveau capitalisme" *Manière de voir,*
Sayı: 72, Aralık 2003-Ocak 2004

"Bir Numara Olmak İstiyorum"

2001 Martı'nda Danone firması Avrupa'da 2500 işten çıkarmanın gerçekleştiğini, bisküvi işinin yeniden yapılandırıldığını ve Calais ile Ris-Orangis'deki iki fabrikanın kapatıldığını ilan eder. Firma yükselirken ve ilgili faaliyetler kâr getirirken bu açıklama bir bomba etkisi yapar. Grubun icra kurulu başkanı Frank Riboud'ya göre "saldırgan bir işten çıkarma planı" yani türünün örnek bir modeli olarak sunulan sosyal bir planın eşliğinde "piyasadaki gelişmeleri önceden görmenin bir yolu" söz konusudur.

Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmet sektörünün en önemli emeklilik fonu Calpers'in[3] başkanı Bill Crist bu "meselenin" tam ortasında şöyle bir açıklama yapar: "Danone işgücünü bir emeklilik fonu talebine karşılık azaltmadı." Calpers o zamanlar Danone'un 53 milyon dolarlık 414.000 hisse senedini elinde bulunduruyordu. "Frank Riboud'nun kararı,

3. Calpers, Kaliforniya Eyaleti'nin 1,2 milyon çalışanının 160 milyar dolarlık emeklilik tasarruflarını ve fonlarını yönetmektedir.

Calpers'in üzerine fikir belirtmediği yönetimle ilgili uzun vadeli stratejik bir vizyondan kaynaklıyor. Bununla birlikte, Bill Crist'in söylediğine göre, Danone yöneticilerinin bu planın stratejik olduğu ve uzun vadede hissedarlar kadar ücretliler için de ellerinden gelenin en iyisini yapacakları üzerine teminat vermeleri önemlidir." Bu finansal işletmeci için hissedarların çıkarıyla ücretlilerinki arasında karşıtlık yoktur. "Uzun vadede toplumun yapısal değişimleri ücretlilerin yararına olacaktır. İşler gerçek bir piyasa tarafından daha iyi desteklenecektir [...] Bu işten çıkarmalar bugün yapıldı; fakat uzun vadede olumlu sonuçları olacaktır."

Hissedarlar için işten çıkarmalar günümüzde hisse senetlerinin yüksek kazanç getirmesini sağlarken geleceği hazırlama yeteneği olan dinamik bir yönetimin işaretidir. Ancak "piyasalar memnun olsa" bile bu, personel için geçerli değildir. Calais'deki LU bisküvi fabrikasındaki eylemcilerin pankartlarından birinde "Frank Riboud, imajın, dökülmesine neden olduğun gözyaşlarında boğuldu" ifadesi yer alır. Firmada fabrikaların kapatılmasından etkilenen personelle mevcut personel arasında bir kırılma ortaya çıkar. Calais ve Ris-Orangis'deki LU fabrikalarının ücretli çalışanları boykot yapmayı önerseler de Besançon'dakiler buna karşı çıkar. Kârlılık sunağında kurban edilen ücretliler ile işlerini koruyan ve firmanın refaha çıkmasından, en azından kısa vadede, menfaati olan ücretliler arasındaki uzlaşmazlık alışıldık bir durumdur. Bununla birlikte benzer ücretler için birbirine eşdeğer işler yaparlar. Aralarından çoğu, işçi sınıfından gelir. Ancak işsiz kalmamak için mücadele edenlerle işlerini korumak isteyenlerin çıkarları farklıdır. Kenara atılanlarla elde tutulanlar arasında sınıf dayanışmasının sürmesi zorlaşır.

Üretim birimlerinin kapatılması nedeniyle işten çıkarılanlar bile yaptıkları işin kalitesi nedeniyle kutlandıkları zaman. kelimenin en derin anlamıyla durum bilhassa *anlamsız*dır. Aynı hafta fabrikalarının kapatıldığını öğrenecek ve "rekor düzeyde kâr paylaşımı" şeklinde ifadeler içeren özel bir tebliğ alacaklardır. Yönetim, tehdit altındaki iki fabrikadan bir önceki sene elde

edilen mükemmel sonuçlar için personelin gösterdiği gönüllü çabaları ödüllendirmek istemektedir.

Personelin seferber olması karşısında Frank Riboud'nun çevresi şöyle bir açıklama yapar: "Akıl dışı, anlaşılmaz bir patlama var." Üst yönetimden olunca firma için bu kadar iyi olan kararların firma çalışanları tarafından kötü algılanması gerçekten nasıl anlaşılabilir?

Grubun başkanına göre, kuşkusuz iyi bir karar söz konusu. Stratejik bir yönelime karşılık geliyor: dünyada bir numara olmak. Marx & Spencer'in tersine, Calais ve Ris-Orangis'deki LU fabrikalarının kapanmasını açıklayan şey, söz konusu fabrikaların düşük kârlılığı ve hissedarların baskısı değildir. Öyleyse bu kararın temelindeki unsurlar nelerdir? Firma sermayesinin sadece küçük bir parçasına sahip olmasına rağmen 1996'da babası Antoine Riboud tarafından varis seçilen Frank Riboud, kendini göstermek zorundadır. Frank, şampiyon olma hayali kuran bir sportmendir. Bunu açık bir şekilde ilan eder: "Stratejimiz: Kendi kategorisinde şampiyon olmak." Kazanmak isteyenlerin ilkelerini firmaya uygular. Her üst düzey sporcu gibi tekniği bilemek ve daha iyi sonuçlar elde etmek için güçlü noktaları bilmek gerekir. Modellerini büyük tüketimin çokuluslu şirketlerde, Coca-Cola, Kellogg's, Pepsi-Cola, Campbell'de arayacaktır. Ürün çeşitlendirmeyi (bakkal, şekerleme, baharat, bira) üç alana odaklanmak üzere bırakır: taze süt ürünleri, sodalar ve bisküviler. Fransa dışındaki faaliyetin %75'ini gerçekleştirmek için uluslararası sektörü geliştirir. Babası gibi Frank Riboud'nun da sosyal bir yapısı vardır. Bir fabrikanın kapanmasından sonra ücretlileri yeniden sınıflandırmaya dikkat eder, bir Avrupa Çalışma Konseyi'ne sahiptir, 35 saat uygulamasının öncüsüdür, sosyal mevzuat ve iş hukukuna uyulmasına önem verir.

Bu yüzden Calais ile Ris-Orangis'deki fabrikaların kapanmasıyla ilgili seferber olunmasını ve ürünlerinin boykot edilmesi için yapılan çağrıyı anlaşılmaz bulur. "Danone fransız ekonomisinin en değerli firmalarından biridir" der; "sosyal planı en avantajlı ve yasal gerekliliklerin ötesinde olanlarından." Karar

vericilerin dünyasında bu iki iddia, sunulan itirazlara rasyonel bir cevap vermek için yeterlidir. Bir numara olma hedefine direnenler gereksiz bir fazlalıktır. Öyleyse bunlardan kurtulmakta haklıdırlar.

Genelleşmiş rekabet dünyasında eylemin anlamı şampiyon olma hedefiyle özetlenir. Bu anlam, diğer tüm değerlendirmeleri etkiler. Bir şampiyon birinci olmak mecburiyetindedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için her şey mübahtır. Fakat bir firma için bir numara olmayı istemek ne anlama gelir? Artık sadece kârlı olmak yetmez başkalarının önüne geçmek gerekir. Bir firmanın yaşamını sürdürebiliyor olması artık yetmez, en iyi olmak zorundadır. Pazarlama açısından bir numara olmak stratejik bir avantaj sağlar. Artık üretken olmak değil, rakipleri elemek söz konusudur. Üretim, bir yarış alanı haline gelir. Rekabeti toplumsal ilişkiler modeli şeklinde sıradanlaştırarak toplumu oyun alanına dönüştürmüş, yöneticilerinin megalomanyak arayışlarını sıradanlaştırmış ve ekonomik savaş fikrini doğallaştırmış oluruz.

Burada mesele, kapitalizmin evrimini, bunu yönetenlerin mutlak güç arzusuna indirgemek değildir.[4] Mesele, sistemin tutarsızlıklarının bunlara yol açıyor gibi gözüken ölçüsüz bir tutkunun ifadesi olduğunu göstermektir. Salt ekonomik bir rasyonellik, sonuçta daha akla uygundur. Toplumsal dengeler, çevrenin korunması, minimum düzeyde hukuki ve politik bir düzenleme ve kamu sağlığının dikkate alınması hesaba katılmadan gelişmenin kalıcı bir şekilde gerçekleşemeyeceğinin anlaşılmasına yardım eder. Fakat bu model, günümüzde delice bir mantığın tehdidi altındadır: herkes şampiyon olmak istediğinde artık kimse ortak yararla ilgilenmez. Hayatın artık ötekileri geçmekten ve kendi önüne geçilmesine izin vermemekten başka bir anlamı yoktur. İnsan en iyi olmak için birinci olmak zorunda olduğuna inandığı an rekabet sapkın bir hal almaya başlar.

4. Emile Durkheim şöyle diyordu: "Toplumsal evrim tamamen psişik nedenlerle açıklanamaz." *Les Regles de la méthode sociologique* (1895, 1981), s. 103.

İhtiyaç ve Arzu Arasında Para

Marx & Spencer, 38 mağazasını kapatmaya ve yüzlerce işi feshetmeye karar verdiği zaman Luc Vandevelde "Bu çok zor meslek için yeterince ücret almıyorum" diye açıklama yapar. Bu görev için ücretli çalışanlarının yıllık ortalama gelirinin bin katına denk gelen 16,2 milyon avro alacaktır. Luc Vandevelde'nin talebi hangi ihtiyaca cevap verir? Yeteri kadar ücret almadığını söylerken hangi ögelere dayanarak karşılaştırma yapar? Çalışanlarının her biri böyle bir miktarı biriktirmek için bin yıl çalışmak zorundadır.

Böylesi ayrımlar nasıl haklı gösterilebilir? Birinin geliriyle diğerininki arasında hâlâ bir eşitlikten bahsedilebilir mi? İşverenler çalışanlarından bin kat daha fazla kazandığında emeğin değerine ne anlam verilebilir? En varlıklı 80 kişinin bir milyardan fazla kişinin ortalama gelirini temsil ettiği bir toplumun değeri nedir? En zenginlerin %1'inin en fakirlerin %57'sine eşit bir gelir elde ettiği, en zengin 3 kişinin en fakir 58 ülkenin GSMH'sinden daha büyük bir servete sahip olduğu bir dünyanın değeri nedir? Bu rakamlarda bir saçmalık yok mudur?

Para, genel bir karşılık değeri olsa da olası karşılaştırmalar yapılmasını sağladığından bu farkların yakışıksızlığını açığa vurur. Onun radikal nesnelliği, dünyadaki çılgınlığı ve içine düştüğümüz sembolik krizi gözler önüne serer. Paranın açığa çıkardığı değerler ölçeği, insani değerler ölçeğini alt üst eder. Nesnelerin ve insanların değerinin belirlenmesinde paranın artık ölçü birimi olarak anlamı yoktur; bununla birlikte insan davranışlarının başlıca belirleyici unsuru olmaya devam eder. Spekülasyon dünyasında kazanma ve kaybetme sebepleri gerçekleştirilen işin gerçekliğinden gittikçe uzaklaşan değerlendirmelere bağlıdır. Öyleyse üretim ekonomisine finansal mantık hâkimdir. Finansal piyasalar, değerleri iş dünyasınınkilerden kopmuş gibi görünen bir evren yaratır.

Para, ticari evrende ve bu evrenin de ötesinde "insan kaynakları" hizmet ilişkileri, sağlık, eğitim, kültür ve çevreyle ilgili her şey için bir ölçü birimi olarak kullanılır. Toplumsal ilişki-

lerin düzenlenmesinde merkezi unsur olarak, yaşanan dünyayı sömürgeleştirir. Hesap etme aracı olarak ortaya koyduğu görünürdeki nesnellik, onu ekonomi alanlarının oldukça ötesine yayılan "bilişsel-araçsal rasyonelliğin" (Habermas, 1987) aracı yapar. Habermas'a göre bu evrim, "yaşanan dünyanın sembolik yeniden üretimini" yani toplumsal bağın ve bireylerin sosyalleşmesinin bağlı olduğu alanları sekteye uğratır. André Gorz kendi açısından "Anlam üretme ya da aktarma amacı güden faaliyetlerin parasallaşmasına yol açmak kaçınılmaz olarak onları krize sokmaktır" diye belirtir. Yaşam kalitesi, kaça mal olduğuna ve ne getirdiğine göre değerlendirildiğinde, başarı ve performanslar, temel olarak finansal terimlerle ele alındığında, toplumsal takdir ve varoluşun, parasal olandan başka değeri olmadığında sembolik alan bizzat özünü kaybeder.

Böylece imgelem, en fantastik boyutlarıyla hükmeder. Para kendini gerçekleştirme aracına, mutlak güç ve sonsuz zevk hayallerini tatmin etme yoluna dönüşür. Tüm kapıları açar ve tüm engelleri ortadan kaldırır. Ona sahip olmak, tüm rüyaların gerçekleşmesini sağladığında, varoluşun bizzat amacı haline gelir. "Para toplumsal bir vaat gibi görünür: basit bir mübadele aracı değil; fakat her tür mübadeleyi sağlayan şey, basit bir dövülmüş metal değil, insanı belirleyen ve diğerlerinden ayıran şey başlangıçtaki alışveriş arzusunun sonucu değil, arzunun kendisini yayan şeydir." (Bouilloud ve Guienne, 1999).

Sembolik alandan imgesele alana, gerçeklikten arzuya doğru bu geçiş, paraya sınır ötesi bir statü verir. Arzunun mutlak gücüne hiçbir şey karşı çıkmadığı zaman tutkuların zincirden boşandığına tanık oluruz. İktidar pozisyonunda olanların megalomanisine artık engel kalmaz. Para, insanın "aklını başından alır"; çünkü gerçek, imgesel ve simgesel olan arasındaki sınırları alt üst eder. Para dönüştürücü bir güçtür. "Niteliğe, sezgiye, sözle anlatılamayana [...] dair olan tüm arzuları niceliğe, rasyonelliğe, açıklanabilir olana [...] dair ihtiyaçlara çevirir. Arzu, eğer imgesel alanın bir parçasıysa ihtiyaç, anlık gerçeğin bir parçasıdır. Para tam da genel bir karşılık değerine dönüştüğü

an bu dönüşümü gerçekleştirir [...]. Bu şekilde ortaya koyulan arzu, ölçülebilir olur ve arzu olmaktan çıkar. Artık kendisini kendi gerçekliği içinde, yani hareketli, çalkantılı, hatta totaliter görünümüyle ifade etmeyecek, toplum tarafından tanınmasını ve kabul edilebilir olmasını sağlayan sterilize edilmiş, saptanmış, sistemli bir görünüm alacaktır. Nesneler arasında bir bağa dönüşmek üzere tarihsel ve toplumsal olarak konumlanmış birey ve gruplar arasındaki bağ olma niteliğini kaybedecektir."[5] Para arzunun ta kendisini yaydığı zaman, ihtiyaç duyulan şeyi, tüm ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Anlam kaybı, sonsuz bir boşluk yarattığından bu boşluk, sadece bir o kadar sonsuz bir para ihtiyacıyla doldurulabilir. Finansal piyasaların mutlak gücü, anlam yokluğunun sonsuzluğundan beslenir: dünyayı önü alınamayan bir yarışa, sürekli bir taşkınlığa, doymak bilmeyen bir biriktirme haline, ileriye doğru aralıksız bir kaçışa sürükler.

Hep Daha Fazla Yarışı

Böylece tamamen ivedilik kültüne (Aubert, 2003*a*) adanmış, işi başından aşkın bir dünyanın nasıl oluştuğunu anlarız. Anındalık, hemen karşılık verebilme, ivedilik özelliklerinin diktatörlüğü ilk önce finansal piyasalardan kaynaklanır. Piyasalar, durmadan hareket halinde olmak zorundadır. Her hamlede komisyonlar düşüşe geçtiğinden, sebep her şeyden önce finansaldır. Başka bir sebep daha vardır. Durmak boşluk ve boşluk sıkıntı demektir. Aralıksız bir *acting out** mantığını sürdürmek gerekir. Eyleme geçmek, öznenin kelimelere dökemediği şeyi eyleme dökmesinden ibaret bir savunma mekanizmasıdır. Bir anlık sıkıntı nöbeti karşısında birey, nedenlerini tespit edemediğinden ve sözle bu duruma bir anlam veremediğinden, çareyi hiperaktivitede arar.

İnsanın devamlı eyleme yatırım yapması, anlamsızlığın neden olduğu boşluk duygusuyla mücadele etmenin bir yoludur. Bu

5. E. Enriquez, "L'argent, fétiche sacré", Bouilloud ve Guienne, 1999, s. 54.

* Hareket etme, davranışlarla dışa vurma, rol yapma anlamındaki *acting out* kelimesi asıl metinde İngilizce ve italik olarak geçmektedir. (ç.n.)

boşluk karşısında harekete geçmek, projeler hazırlamak, mümkünse aşama aşama kendine hedefler, kaçış çizgileri belirlemek gerekir. Böylece zamanı gerçekleştirilen işlere böleriz. Her eylem bir sonraki eyleme yol açan ve onu anlamlandıran bir niyet etme meselesi üzerine kuruludur. Böylece sürecin tamamı hiçbir yere varmasa da her aşama, yararlı ve gerekli gözükür. Herkes davranışların ve öznel duruşların en önemli düzenleyici mercii haline gelen "finansal piyasaların" belirlediği finansal mantıklara göre karar verilen hedeflere hizmet etmek üzere seferber olur. Piyasalar güven duyduğunda her şey yolundadır. Hayal kırıklığına uğradıklarında harekete geçmek gerekir. Kendi başına düşünmekten muaf tutulduğu sanal bir sistemin içine çekilen çalışan, nihai anlam meselesini eylemden ayrı tutar. Sanki eylem, bir sonraki eylem için gerekli olduğundan, anlamını kendi içinde bulur. Önemli olan rekabet, aralıksız hareket, ileriye doğru kaçıştır.

Finans dünyası, bu evrenin bir arketipidir. Kapalı, tuhaf, firmaların borsadaki değerini belirlediği için finansal kapitalizmin kalbi olarak sunulan bir dünyadır bu. Finansal analistler üzerine bir araştırmada Jean-Emile Berret en seçkin temsilcilerle gerçekleştirdiği bir dizi mülakattan yola çıkarak bu ortamın derinlerde işleyen çarklarına ışık tutar (Berret, 2002). Aralarından biri ona şöyle bir açıklamada bulunur: "Çok iyi ücret alıyoruz; fakat durmadan inanmadığımız şeyleri savunmamız gerekiyor. Her gün inanmadığımız belgeler hazırlamamız gerektiğinde bir müddet sonra kendi kendimize şöyle diyoruz: 'Anlam nereye gitti? Tüm bunların anlamı ne? Tüm bunların içinde mesleki olarak bir anlam yok mu?' " Finansal analistlik, vaktinizin tam anlamıyla müsait olmasını gerektirir. Sabahın 6:30'undan itibaren analistler izlemekle yükümlü oldukları firmaların hisse alım satım talimatlarını belirten notlar hazırlamak zorundadır. Araştırmasının sonunda Jean-Emile Berret, "İnanmadığımız şeyleri söylemenin karşılığında verilen ücret, tutsağı haline geldiğimiz ücret, iş kalitesiyle ilgisi olmayan ücret, her şekilde ortalamanın oldukça üstünde ücret, öyleyse bu ücret paranın temsil ettiği hangi değeri yansıtır?" sorusunu sorar.

Olivier Godechot için cevap trajiktir: "Oyunun amacı basit: para, daha çok para, iş arkadaşlarından daha fazla, rakip firmalardan daha fazla, geçen yıllardan daha fazla para kazanmak söz konusu" (Godechot, 2000). Öyleyse oyuncuların birinci gelmek için sürekli bir rekabet içine girdiği bir oyun söz konusudur. Bu, devamlı heyecan uyandıran ve içgörüye pek az yer bırakan bir oyundur. Ölçüsüz zenginlik arayışı karşılığında bir "akli dengesizlik stresine", bir "cehennem baskısına", "üstünüze yapışan bir mesleğe" katlanmak gerekir. Jean-Emile Berret için "analistler zor bir uğraş içindedir. İşleri gittikçe zorlaşır. Sınır, saat farkı, mesafe boyutları silinir. Artık finansal piyasaların tatili yoktur, sürekli bir telaş içinde çalışırlar ve bu telaştan beslenirler."

İnsanın zamanını aşırı meşgul geçirmesi, sonuçta eylemin amaçlarının sorgulanmasını daha sonraya erteleyecek anlık avuntu sağlayan bir uyuşturucudur. Firmalarda sık sık kullanılan bir deyiş bundan ileri gelir: "Gözümüz yola odaklanmış, duvara doğru gittiğimizi biliyoruz ve gittikçe daha hızlı pedal çeviriyoruz." İktidar sahibi insanların bu süregiden yarışa ihtiyaçları vardır. Eylem, onlar için kutsaldır. İş "bağımlısıdırlar". İşsiz güçsüzlük bir huzursuzluk unsurudur. Durmak, onları bu yarışın anlamsızlığının bilinciyle ve pusulası şaşmış bir dünyadan duyulan sıkıntıyla karşı karşıya bırakacaktır. Üretimci çılgınlık, yalnızca ekonomik gerekliliğe bağlı değildir. Sonsuz bir yayılma ve mutlak güç hayalinin ifadesidir, sıkıntıyı bir yere yönlendirmenin bilinçsiz gereksinimine cevap verir.

Hep daha fazla durumunda yabancılaşma, çalışanlardan çok, asıl yönetici elitler üzerinde etkili olur. İnsanlar, o kendilerine sahip olmasına rağmen, kendilerinin sahip olduğunu düşündükleri iktidarın hizmetine girerler. Bu evrende tatmin, zaman içinde hep farklılık gösterir. Gelecek olan sonuçlar için biriktiririz, koşuştururuz, kendimizi tamamen işe veririz. Yabancılaşma, sürekli bir arzu sanrısı içinde olmaktır. Gelecek olan durumu önceden tahmin ederiz. Zevki, fethedilecek nesneden çok, fethin kendisi sağlar. Bir güç mantığına, hep daha fazla için bir yarışa yol açan budur. "Ekonomik" denilen savaş, gerçekliği

sürdürülmesi gereken bir mazeret olarak ortaya çıkar. Korkuyu haklı çıkarmak üzere ortaya çıkar, hayali somutlaştırır. Bu sahnenin temel aktörleri kendilerine düşen kısmı oynamaya devam ettikçe, dünya "ekonomik sahneye" toplumun -oldukça gerçek etkileri olan- imgesel temsiline dönüşecektir.

İşletme ideolojisi, bu temsile "rasyonel" bir meşruiyet kazandırır. Yönetimin önemli ilkeleri, kişi değerlendirmesi, ürünlerin kalitesi, çevreyle ilgili kaygılardan bahseder. Ancak esas olan şey kazanmak; hep daha iyi, hep daha fazla, hep daha hızlı, hep daha ucuz üretmektir. Üretimcilik ve aktivizm kendi içlerinde bir amaç haline gelirler. Etkililik, kârlılık ve faydalılık bunların en üstün değerleridir. Böyle bir evrende fiziksel, bilişsel ve psişik enerjiler sermaye ve emeğe dönüşür. Bireye başka bir şey için, kelimelerin, arzunun anlamını yeniden bulmak ve kendine bir varoluş yaratmak için ne zaman ne güç ne de serbest vakit kalır.

8
Kendini Yönetmek

"Bugün kimin hâlâ bir ruhu var? Stres baskısı altında, kazanmak ve harcamak, zevk almak ve ölmek için sabırsızlık duyan bugünün insanları, psişik yaşam olarak adlandırdığımız deneyimlerinin bu temsilinden kaçınırlar. Kendimize bir ruh katmak için ne zamanımız ne vaktimiz var. Temelden mesafeli bir duruşu olan modern insan belki acılı ama pişmanlığı olmayan bir narsisttir."

Julia Kristeva

Finansal kapitalizmin gelişmesiyle her bireyin benliği, verimli kılınması gereken bir sermaye haline geldi.[1] Taylorculuk

1. Richard Sennett (1979) şöyle yazmıştır: "Bireyciliğin gelişmesiyle her bireyin benliği kendisinin en başlıca yükü haline gelir."

her birey zincire, makineye, mekaniğe uyum sağlamak zorunda olduğundan, insanın araçsallaşmasına sebep olur. Teknokrasi her birey normlara, kurallara, prosedürlere uyum sağlamak zorunda olduğundan insanın normalleşmesine yol açar. Yönetsel işletme, her birey kendi yaşamının işletmecisine dönüşmek, kendisine hedefler belirlemek, performanslarını değerlendirmek, zamanını verimli kılmak zorunda olduğundan insanın kârlılaştırılmasına yol açar. Ailenin kendisi yönetsel modeli benimsemiştir. Üretken bireyler üretmekle yükümlüdür. Birey, gelişiminin her aşamasında istihdam edilebilir olduğunu kanıtlamak için bir varoluş muhasebesi belirlemek zorundadır. İnsan yaşamı, üretken olmak zorundadır. Toplum, faydalı olanı kapsayan ve diğerlerini dışlayan devasa bir firmaya dönüşür.

Beşeri Sermaye

Daimler-Chrysler'in insan kaynakları müdürü Norbert Bensel'e göre "firma çalışanları, firma sermayesinin bir parçasıdır [...]. Motivasyonları, işbilirlik özellikleri, esneklikleri, yenilik kapasiteleri ve müşteri arzularıyla ilgili kaygıları yenilikçi hizmetlerin hammaddesini oluşturur [...]. Onlar girişimcidir" (Gorz, 2003). İnsan, firmanın başlıca kaynağı, onun gelişiminin temel bir unsuru haline gelir. Öyleyse onu mali işler, hammaddeler, teknolojiler, stoklarla aynı şekilde idare etmek gerekir. Beşeri sermayeyle ilgili teoriler, insanların yaşamlarını ilgilendiren her şeyin çekip çevrilmesinde işletmeci yaklaşımın yaygınlığına mükemmel bir örnek oluşturur. "Bütçeye dair seçimleri rasyonelleştirme" teknikleriyle[2] aynı zamanda, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmışlardır. Böylece şu ya da bu bireyi yetiştirmek için gerekli yatırımlardan hareketle insan yaşamının maliyetini hesap edebiliriz. Bu anlamda bir toplumda bir doktorun veya bir mühendisin üretilmesi uzman bir işçininkinden veya bir süpermarket kasiyerininkinden daha pahalıya mal olur. Bu

2. İngilizce'de *Planning, Programming and Budgeting System (PPBS)*. Kamusal karar alma sürecine yardım yöntemleri kamu politikalarının "avantaj değerlerini" ve "etkililik değerlerini" kesin bir şekilde hesaplamaktan ibarettir.

bakış açısıyla her birey kaça mal olduğu ve topluma ne kadar getiri sağladığına ilişkin "nesnel" bir değerlendirmenin konusu olabilir. Bugün işletme toplumunun her insan varlığının gerçek kârlılığını ölçme yöntemleri vardır. Hatta bazıları tamamen iş meselelerine adanmış bir dünya hayali kurar. Pierre Lévy'nin (2000) betimlediği dünyada "herkes devamlı her şeyle ilgili *business** yapmakla meşgul olacak: cinsellik, evlilik, üreme, sağlık, güzellik, kimlik, bilgi, ilişki, fikir... Ne zaman çalışacağımızı veya ne zaman çalışmayacağımızı çok iyi bilemeyeceğiz. Devamlı *business* ile meşgul olacağız [...], ücretliler bile kariyerlerini küçük bir firma gibi yöneten bireysel girişimciler haline gelecek [...]. Kişi bir firmaya dönüşüyor, artık ne aile ne ulus kaldı. Artık çağdaş dünyanın özelliği tüm dünyanın ticaret yapması, yani satın alması ve satması [...] ve yaptığı yatırımdan daha pahalıya yeniden satmak istemesidir." Girişimcilik değerlerinin hâkim olduğu yeni dünya düzeninde her şey *business*. Toplumun tamamı, kaçınılmaz ticaret kanununu kabullenmek zorunda. Herkesten zenginleşmek için kendisini satması isteniyor. Ticaret artık sadece alışverişi desteklemek ve herkesin ihtiyacı olan şeyi almasını sağlayan bir araç değil.

Burada gerçek bir toplum projesi ortaya çıkıyor: üretimci bir dünya için insanı girişimciye dönüştürmek. Yönetici risk alma, karar verme, zor sorunları çözme, stresi kaldırabilme, bilişsel aynı zamanda duygusal zekâsını geliştirme, tüm yeteneklerini kârlılığın hizmetine sunma becerisine sahip ideal girişimci insan figürü olarak sivriliyor. "Çağdaş ekonomik rasyonelliğin ölçütleri (pragmatizm, faydacılık, rekabet, kârlılık, etkililik, kazanç ve güç arzusu) yaygın bir şekilde özel ilişkilere dair uğraşların yönetimine dönüşmekte olan şeye uygulanıyor" (Jaurégiberry, 2003). Özel alan yavaş yavaş işe özgü faaliyetlerin istilasına uğruyor. Yeni teknolojiler, ofisin eve yerleşmesini sağlıyor. Burada mekân ve "kişisel" zamanın sömürgeleşmesi durumu var. Kalan "boş zamana" giderek kârlılık ve yoğunlukla ilgili uğraşlar" hâkim oluyor.

* İş, ticaret anlamındaki *business* kelimesi asıl metinde İngilizce olarak geçmektedir. İtalik kullanım çevirene aittir. (ç.n.)

Bu duruma ikna olmak için çocuklarına kendilerini "yararlı bir şekilde" oyalamaları için tüm fırsatları verme arzusunu takıntı haline getirmiş bazı ailelerde, okulda ara tatil günü olan çarşambanın zaman çizelgesini incelemek yeterlidir. Boş zaman, en iyi şekilde verimli kılınmak zorundadır. Ölü ya da daha kötüsü işsiz güçsüz geçen zaman riskine karşı her anı üreterken kılmak gerekir. En genç yaşlarından itibaren çocuk kendi zamanını verimli kılmaya hazırlanır: müzik dersleri, sportif faaliyetler, özel dersler, öğretici gevşeme anları ve eğitici eğlenceler. Çarşamba, artık bir tatil günü değildir; müstakbel mesleki "başarısı" için çocuğa en iyi şansı vermek amacıyla gerekli olduğu düşünülen tamamlayıcı özellikleri sağlayacak "dolu" bir güne dönüşür. Ebeveynler, insan kaynakları yönetimi mantığını çocuklarının eğitimine uygulayarak, onlara değerlendirilmesi gereken bir sermaye gibi yatırım yaparlar.

Aile Yönetimi

Friedrich Engels (1884), üretim biçimleriyle aile ortamındaki otorite tarzları arasındaki bağlar üzerine bir varsayım ileri sürmüştü. Derebeylerinin serfler üzerindeki egemenliğine dayanan feodal sistemde serf, karısı ve çocuklarına karşı bir senyör gibi davranma eğilimi gösterir. Büyük girişimcilerin proleterler üzerindeki egemenliğine dayalı endüstriyel kapitalist sistemde işçi, ailesinin içinde bir patron gibi davranma eğilimi gösterir. Bu bakış açısından, aile yönetimi çağına girmiş oluyoruz. Finansal kapitalizmin gelişmesiyle birlikte yönetsel iktidarın başlıca özellikleri aile içinde bulunuyor.

Aile başlıca hedefini gerçekleştirmek, yani istihdam edilebilir bir birey yetiştirmek için performans göstermek zorunda olan küçük bir firma gibi algılanıyor. Bir çiftin iki üyesi aile firmasına kalıcı olarak yatırım yapmak amacıyla kendi sermayelerini (ekonomik, bilişsel, sosyal, kültürel) bir araya getiriyor. Kendisini temel olarak kocasının kariyerine ve çocuklarının eğitimine adayan kadın artık ana model değil. Bu geleneksel işbölümünün modası geçti. Evlilik ilişkisi sözleşmeli ve eşitlikçi olduğu id-

diasında. Herkes başlangıçta kendi imkânları kadar yatırım yapıyor. Çiftin iki üyesi mesleki, ailevi ve kişisel yaşamlarını aynı zamanda sürdürebilmek zorunda. "Bir arada özgür" olmak; ister işyerinde ister bedensel veya zihinsel olarak, her alanda performans göstermek gerekiyor (Singly, 2000). Söz konusu olan sadece yaşamını iyi bir şekilde kazanmak değil; aynı zamanda bedeni, "sağlık sermayesini", entelektüel becerileri iyi yönetmek, bilgileri güncellemeyi ve "bağlantıda" kalmayı sağlayan düzenli bir şekilde planlanmış dışarı çıkmalar, eğitici öğretici eğlencelerle kültürel düzlemde belirli bir standardı sürdürmektir. Aynı zamanda fiziksel ve entelektüel formun optimum düzeye çıkarılması amacıyla briç, tenis, golfte başarı derecelerine, bisiklet, yürüyüş ya da yüzme yarışı performanslarına özen gösterilmesine dikkat edilmelidir. Aşk ve cinsellik alanları da işletme ideolojisinden kaçamaz. İlişkideki anlaşmazlıkları yönetmek, kadınlığı, erkekliği yönetmek, ebeveyn, çocuk ve partnerler arasında iyi bir iletişim sağlamak, uyumlu bir karşılıklı bağımlılık içinde herkesin özerkliğini desteklemek, kazanan bir ekip oluşturmak gibi yönetsel modelin bütün özellikleri aile cephesinde iş başında.

Çocuk da verimli olması gereken bir sermayedir. Eğitim çocuğun fiziksel, entelektüel veya psişik düzlemlerdeki becerilerinin değerlendirilmesine dönüşür; okuldaki başarısı başlıca yatırım alanı haline gelir. Bu, önce eğitimin yapısal niteliğini belirleyen kurum ve sınıfların seçiminde, daha sonra her konuda aldığı sonuçları yakından incelemek, başarılarını teşvik etmek ve başarısızlıklarını önlemek amacıyla okul öğretmenleriyle irtibat halinde kalınarak yapılır. Sorun çıkması durumunda ilgili öğretmenlerle doğrudan yapılan bir görüşme acilen bir teşhis koyulmasını ve mecburi gözüken eylem yöntemlerinin uygulanmasını sağlar. En nihayetinde çocuğun okul üretiminin, mümkünse evde günlük hayatta kişisel olarak takip edilmesi gerekli görülür. Bu, eskilerin sopa veya havuç, uyarı veya iyi not ilkesine dayalı sıkı bir disiplin gözetimine değil, *coaching** mo-

* Koçluk yapmak anlamındaki *coaching*, asıl metinde İngilizce ve italik olarak geçmektedir. (ç.n.)

deline dayanan bir takiptir. Güçlü ve zayıf noktaları nesnel bir şekilde incelediğimiz, kendimize ilerleme süreci içinde aşamalar ve hedefler belirlediğimiz, sonuçların gittikçe iyileşmesi amacıyla stratejiler ortaya koyduğumuz, güven veren bir diyaloğa dayalı sistemli bir iştirak durumu söz konusudur. Önemli olan, motivasyonu teşvik etmek ve katılımı desteklemektir.

Okul deneyimi bir zorlama olarak değil, geleceğe yönelik bir yatırım olarak yaşanmak zorundadır. Çocukların okul kariyerinin yönetilmesi temel bir unsur olarak aile içinde geçirilen zamanın ritmini belirler: rapor özetleri, ödevler, notların teslim edilmesi, sınavlara hazırlanma... En mücadeleci aileler, çocuklarının seçkin kurumlara girmesini sağlayan özel stratejiler oluştururlar. Büyük okulların giriş sınavlarına hazırlayan en iyi "hazırlık" okullarına girmeleri için iyi bağlantıların, özel sınıfların seçilmesi gerekir. En çok umut vaat eden çocuklar firmalardaki yüksek potansiyel taşıyan yöneticiler gibi "kariyer planlarının" konusu olurlar.

Zorluk ya da başarısızlık durumunda, ebeveynlerin sağladığı günlük denetimi yararlı bir şekilde güçlendirecek uzmanlar çağrılabilir: çocuğun kendini zayıf hissettiği konularda özel ders verilmesi için öğretmenler, davranış bozuklukları olduğu takdirde psikolog, psişik ya da psikosomatik sorunlarda psikoterapist, okuma veya yazma problemlerinde ortofonist vb gibi önemli kararlarda rehber olacak danışmanlar. Müdahale etmeye hazır uzmanların listesi bir çeyrek yüzyıldır aralıksız uzayıp gidiyor. Bir çocuk yetiştirmek, çeşitli bilgilerin konusu haline geliyor. Bu konuyu basitçe, ebeveynlerin sezgisi ve iyi niyetinden yola çıkarak ampirik bir şekilde ele alamayız. Bunun uzun boylu bir mesele olduğunu söylemek lazım. Ebeveynler çocuklarının başarı veya başarısızlığından sorumluymuş gibi yaşıyorlar. Bir başarısızlık sadece ciddi bir narsistik yara değil, aynı zamanda kuşku uyandırıcı. Eğer çocuk başaramıyorsa, eğer kendinden hoşnut değilse ve notları kötüyse, aile firmasının 3 bilançosu olumsuzdur. İflası önlemek için başarmaya mahkûmdurlar.

Bu bağlamda ebeveynlerin duyduğu sıkıntı çok büyüktür. Birincil sorumlulukları, çocukları post kavgasında mücadele etmeleri için silahlandırmaktır. *"Onları yaşam için silahlandırmalı", "daha iyi savaşmak için çocuk yaşta silahlanmalı".*[3] Hipermodern bir toplumun en önemli çelişkileriyle yüzleşmeye, özerk, özgürleşmiş, kendinden hoşnut, aktif ve aynı zamanda istihdam edilebilir, iş dünyasının isteklerine boyun eğebilen, yani bağımlılığı, normlara uymayı, iş zorluklarını ve onu işe almayı kabul edecek firmanın isteklerini kabullenebilen bir birey haline gelmeye çocuğunu gerçekten nasıl hazırlayabilirsin?

Varoluş Muhasebesi

Yetişkin yaştaki her birey kendisinden, toplumsal varoluşundan, başarısızlıklarından olduğu kadar başarılarından da sorumlu olmak zorundadır. İşsizlik, ekonomik sistemin yarattığı iş pozisyonu sayısıyla bu işlerde çalışabilecek aktif kişi sayısı arasındaki yapısal farkın sonucu olarak görülmez. Nüfusun bir kısmının "istihdam edilebilirlik düzeyinin yetersiz olmasının" yani firma ihtiyaçlarına "uyum sağlayamamasının" sonucudur. Bu bakış açısıyla işsizlik sorununu, işsizleri "yeteneklerini daha iyi yönetmeye" ve emek piyasasında yerlerini almak için kendilerini en iyi şekilde geliştirmeleri amacıyla eksikliklerini tamamlamaya teşvik ederek ya da zorlayarak çözeceğiz.

Toplum ve ekonomi arasındaki ilişki, işletme ideolojisinde altüst olur: "Postfordist kapitalizmin doğurduğu güvensizlik ve baskılar, bireysel girişimcilere dönüşmüş işverenlerin sırtına yüklenir" (Gorz, 2003). Bazılarının bahsettiği çalışmanın sona ermesi durumundan çok uzağız. Tam tersine yaşamın tamamı, istihdam edilebilir olma özelliğinin iyi idare edilmesine adanmak zorunda gibi gözüküyor. En küçük sınıflardan itibaren her şey istihdam

3. İçinde size diğerleri arasında "cinsel zekânızı" ölçmenin, "başarısız ilişkilerden kaçınmanın", "tutkuyu sürdürmenin", "ilişkiyi yönetmeyi" öğrenmenin, "daha iyi sevebilmek için tavsiyelere kulak vermenin" vs önerildiği dergi *Psychologies*'den yapılan alıntılar, Sayı: 210, Ağustos 2002. "Gerçek bir yöneticinin" Jean-Louis Servan-Schreiber'in yönettiği bu dergi işletme ideolojisinin duygusal, ilişkilere özgü, cinsel ve ailevi alanlardaki güçlü etkisine mükemmel bir örnek oluşturur.

edilebilir çalışanların eğitimine hizmet etmek zorundadır. Boş zaman, yetenek sermayesinin yönetilmesine adanmalıdır. Güçlü ve zayıf noktaları tanımak için düzenli olarak bilanço çıkarılması beklenir. Curriculum vitae'nin, işverenlerin yetenek sermayesini kesin bir biçimde hesaplamalarına yardım etmek amacıyla nitelikleri, eğitimi ve performansları kusursuz bir şekilde betimlemesi gerekir. Yaşam, bir kariyer planına dönüşür.

Her aşamanın profesyonel bir proje için yatırım olarak görülmesi gerekiyor. Her bireyin yönelimini belirlemesine, konum-bilançoları, proje-bilançoları ya da kariyer-bilançoları hazırlamasına yardım etmek için çeşitli teknikler oluşturuluyor. Mevcut iş pozisyonları için istenilen profille karşılaştırmak ve şu ya da bu faaliyette mesleki başarı olasılıklarını hesaplamak amacıyla yeteneklerin ölçülmesi için test araçları ortaya çıkıyor. Mesleki alanlarda anlam kazanmaları amacıyla kişilik özelliklerinin, yeteneklerin ve arzuların tespit edilmesini, işe uyum sağlama süreçlerinin rasyonelleştirilmesini sağlayan tipolojiler, göstergeler, şablonlar oluşturmak için teknik bilgi testleri, zekâ testleri, yetenek ve beceri testleri, kişilik ve davranış testleri, davranışsal ve bilişsel psikolojik özellikler seferber ediliyor. Proje oluşturma metodolojisi moda oldu. Örneğin Kanada'da tasarlanan ve Fransa'ya ithal edilen "mesleki ve kişisel gelişimin etkinleştirilmesi" programı, bireye kariyer planı seçimlerinde yardım edilmesini sağlarken birçok aşamadan yola çıkıyor: arzuların, motivasyonların, isteklerin, değerlerin, çıkarların, yeteneklerin keşfedilmesi, bu unsurların projeye dönüştürülmesi, projelerin sosyo-ekonomik çevreye uygun hale getirilmesi, zamansal ve mekânsal düzlemde strateji hazırlanması ve bunların uygulamaya koyulması. [4]

Artık sadece yetenek ve becerileri ölçmek değil, bireyi seçimlerinde "proaktif" kılmak, arzularını "üretken güçlere" çevirmek için belirli bir yere yöneltmek, "yeni yatırım alanları" hayal etmek söz konusudur. Herkesten "varoluş muhasebesi"

4. "Bilan des compétences, les carrières du moi", *Revue du Groupe familial*, Sayı: 140, 1993.

yapması, yaşamını "kredi ve borçlarla", "pozitif ve negatif göstergelerle", "başarı ve başarısızlık unsurlarıyla" ifade etmesi isteniyor. Piyasadaki fırsatları kavramak ve bir konum edinme "şansını maksimum düzeye çıkartmak" amacıyla emek piyasasında kendini tanıtmak için gerekli bir ifade biçimi bu.

Her birey, verimliğini kanıtlamak zorunda. Bu bir konuma, yani toplumsal bir varoluşa sahip olmak için başlıca gereklilik haline geldi. Olumlu bir şekilde tanımlanan, baştan sona tam bir birey olarak takdir edilmek için üretken olmak ve ekonomi dünyasının değerlerini içselleştirmek gerekiyor. Firma yönetimi ve özyönetim aynı kanunlara itaat ediyor. İnsanların üretiminin mal ve hizmet üretimi modeli üzerinden rasyonelleştirilmesi ve bireylerin girişimci modele göre üretken kılınması söz konusu. Herkesten kendi hayatının girişimcisi olması isteniyor (Ehrenberg, 1992). Kendi yaşamını yaratmak, kendini gerçekleştirmek, kendini yapılandırmak bireyin oluşumunun kendini yönetme kapasitesine bağlı olduğu imajının yansıtılmasına katkıda bulunan formüllerdir.

Kendini Gerçekleştirme

Kendini yönetmek bir zorunluluk haline geliyor; bu konuya adanmış eserlerin hızla artması bunu gösteriyor: *Hayatını daha iyi yönetmek, Kendi olmak, Etkili kazanmak, Yaşamını düzenlemeyi bilmek*, vb...

İşletmecilerin dünyasında öznellik, büyük ve çelişkili bir istek: özne özerkliğini ilan etmek ve "kendisinden hoşnut", dengeli, rahat, varoluşunun her alanında mükemmel, yeteneklerinin çeşitliliğini verimli kılabilen bir varlık olma buyruğuna karşılık vermek zorundadır. Öznelliğini iyi yönetebilmesine yardım etmek için ona bir grup yöntem önerilir: transaksiyonel analiz (TA), nöro linguistik programlama (NLP) ya da duygusal zekâ (DZ) gibi personel geliştirme tekniklerinin yayılması bundan ileri gelir. Danışma uzmanları kariyerlerini, yaşamlarını, duygularını, zamanlarını, streslerini vs daha iyi yönetme imkânları olanlara yardım eder. Üst düzey herhangi bir sporcu gibi daha

iyi sonuçlar elde etmek, rekabetçi olmayı sürdürmek ve iyi bir seviyede kalmayı başarmak için bir koça ihtiyacımız vardır.

Öznellik için yapılan bu çağrıda bir gelişme fark edebiliriz. 1980'li yıllarda öznelliğin daha çok, bir mükemmellik projesine göre seferber edilmesi söz konusuydu. Bugün firma, artık bir başarı ve zafer mekânı olarak tanıtılamaz. Başarısızlıklarla, krizlerle, yeniden yapılandırma süreçleriyle karşı karşıya kalmıştır. Öyleyse özne, yayılma ve gerileme, gelişme ve düşüşe geçme anlarının, varoluşun keyfiliğine katlanmaya hazırlıklı olmak zorundadır. Başarısızlıkla, güçlüklerle yüzleşmeyi, kendine ve başkasına açık olmayı, zayıflıkları ve korkuları dile getirmeye cesaret etmeyi öğrenmek gerekir. Bir taraftan firma derin bir bağlılık ister. Diğer taraftan her an çalışanlarına artık onlara ihtiyacı olmadığını açık bir şekilde belirtebilir. Bu esnek bağlılık anlayışıyla başa çıkabilmek için aynı anda hem her şeyiyle seferber olabilen hem de bağlanmaktan hızlı bir şekilde kendisini geri çekebilen akışkan bir öznelliğin gelişmesini destekler. Psişik yatırımları verimlilik ve performans hedeflerine yöneltirken özneyi özerklik, özgüven, narsistik açıdan güçlenme, düşünsellik alanlarında harekete geçiren öznelliği yönetme tekniklerinin ortaya çıkması bundan ileri gelir. Personel gelişimine yönelik araçları firma dünyası yararına kullanacak olan "ruh yöneticilerine"[5] yapılan çağrı bundan kaynaklanır.

> Will Schutz'un 1994'te yazdığı *The Human Element* adlı metin, bu yaklaşımların felsefesini oldukça iyi özetliyor: "Temel değer, benim ve başkasının kendisini gerçekleştirmesinde yatıyor. Aslında öteki için en iyi yapabileceğim şey, onun kendisini tamamen gerçekleştirmesine yardım etmek [...]. İnsan unsuru teorisinin modeli kendinizi daha iyi tanımanıza, daha iyi kabullenmenize, daha büyük bir özgüven duymanıza ve dolayısıyla insani potansiyelinizi hem birey olarak hem de grubun üyesi olarak dolu dolu gerçekleştirebilmenize yardım etmeye yönelik sınanmış bir teori ve bir yöntem sunu-

5. Jacques Lacan'ın *Ecrits* eserinde kullandığı ifade: "Bu konuda hizmet isteyen bir toplumsal bağlamda ruh yöneticileri haline gelmek üzere nasıl bir değişim yaşanmasın?" Kendilik üzerine farklı teknolojileri anlattığı eserinde Valérie Brunel tarafından alıntılanmıştır (2004).

yor [...]. Hedeflere ulaşma derecesine göre ekipler daha etkili, örgütler daha üretken, bireyler daha yetkin oluyor [...]."
Schutz yöntemi, yönetsel evrende etkileyici bir başarı sağladı. İlk 500 küresel firmanın üçte ikisi, yönetim işleyişinde bu talimatlardan yararlandı. Gelişmiş ülkelerin çoğunda koçluk pratiklerine önemli bir başvuru kaynağı oldu.

Kaynak: W. Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line*, Jossey-Bass Publishers, 1994, içinde Brunel, 2003.

Kendini gerçekleştirme ideolojisine göre insanın, firmanın verimlilik hedefleriyle bir sinerji içinde olması için geliştirmesi gereken bir potansiyeli vardır. Kendini gerçekleştirme, grupların etkililiği ve örgütlerin üretkenliği ahenk içinde olmak zorundadır. Burada eylemin öznelci bir anlayışı söz konusudur: Valérie Brunel, "Bireyin hayatındaki ya da işyerindeki performansının etkililiği, her şeyden evvel kendisiyle ve çevresiyle olan ilişki kalitesiyle belirlenir" diye yazar. Kendini iyi yönetme, firma gibi, bireyin başarısının da anahtarıdır. "İnsan unsuru" teorisi, "insanın iç huzuru için arzu edilen, toplumsal bağın temelini oluşturan ve firma için ekonomik açıdan yararlı olan şeylerin bir noktada birleştiği ve birbirini karşılıklı olarak beslediği, [...] insan mutluluğu ve kazancın uzlaşabilir ve hatta birbirine benzer iki amaç olduğu uyumlu ve barışık bir dünya" düşündürür (Brunel, 2004). Burada bu yaklaşımların ideolojik boyutunu kavrarız: toplumsal çelişkiler sonuçta sadece ilişkilere özgü sorunlardır. Sermaye ile emek arasında çıkar çatışması olmadığı andan itibaren firma sorunları öznellik alanında halledilebilir. Kendini iyi yönetme, başkalarına karşı daha açık olma, sorunlara pozitif bir yaklaşım, özneler arası güven verici bir iletişim, uyumlu ve etkili iş ilişkileri kurmak için bireyin iç kaynaklarını harekete geçirmeyi sağlar.

Kendine odaklanmış birey, firmanın genel işleyişi özellikle de orada hâkim olan şiddet üzerine kendini sorgulamayı "unutur".

9
Performansın Lanetli Yanı

> "Günümüzde ortaya çıkan problemlerin neredeyse tamamı sistemli olarak, dünyanın insani ve yaşanabilir kalmasını istiyorsak tanımlamamız ve aşırılığın, *hubris*'in* gücüne dayatmamız gereken sınırlar meselesini hatırlatır."
>
> Alain Caillé

Yönetsel model, özellikle randımanlı olduğu için, küreselleşmenin geliştiği ölçüde gelişir. Finansal kârlılık temel hedef olduğundan, başta finansal alanda olmak üzere aynı za-

* Aşırı gurur ve kibir. Metnin aslında italik olarak geçmektedir. (ç.n.)

manda teknolojik ve ticari alanlarda da performansın "kutsanmış yanı" yadsınamaz. Araştırma-geliştirme, devamlı yeni ürünlerin yaratılmasını ve varolanların iyileştirilmesini sağlar. Teknik ilerlemeler kayda değer niteliktedir. Rekabetçi sektörlerde fiyatlar daha ziyade düşüştedir. Çalışmanın örgütlenmesiyle ve insanların yönetimiyle ilgili performans analizleri, daha tezat bir değerlendirmeye yol açar. Yönetsel model, hiyerarşik ve disipline dayanan modele nazaran bir ilerlemedir. Özerkliği, inisiyatifi, etkililiği, sorumluluğu, iletişimi ve hareketliliği ön plana çıkarır. Yönetim kitapları, firma içi akışkanlığın, liyakata göre terfinin, hedeflere, esnekliğe ve anında karşılık verebilmeye dayalı yönetimin avantajlarını durmadan sayıp dökmeyi sürdürür. Onlara bakılırsa bu dönüşümler tamamiyle olumludur. Üretkenlikten kazanç sağlaması gereken binbir reçeteyi firmalara satan yazarlardan geldiğine göre, bu durumda hiçbir şaşırtıcı yan yoktur. Bazıları için belirgin bir ilerleme ve gelişme unsuru, diğerleri içinse kariyerinde gerileme ve dışlanma unsuru olan bu modelin ücretliler açısından çelişkili sonuçları vardır.

Amacında belirli bir noktaya erişen performansın sadece faydalı etkilerini gören radikal bir pozitivizmin ötesinde, bu performansı ölçmek için öne sürülen kriterleri belirlemek gerekir. Yönetim, performansın temelinde yer alan kriterleri kâr mantığı dışında tartışmaksızın, onu mükemmellik ve etkililik gibi sıfatlarla firmalar için bir hayatta kalma gerekliliği olarak sunar. Performans sadece finansal kârlılığına göre ölçülürse onun insani ve toplumsal etkileri gölgede kalır. En önemlisi, korkunç bir döngü başlar: üretkenliğin sürekli ve hızla gelişmesi, yıkıcı sonuçları olan bir sarmal ortaya çıkarır. Bu "lanetli yan" gerekli bir kötülük, modernizasyon için ödenen bir bedel midir; yoksa, insani ve toplumsal maliyeti ne olursa olsun, kendi mantığını dayatmaya uğraşan bir sistemin sonucu mudur?

Başarılı İşletmeciliğin İki Yüzü

Janus gibi, yüksek performans kültürünün de etkililik açısından bir aydınlık yüzü, buna uyum sağlamakta güçlük çekenler ve dışlananların akıbetleri açısından bir de karanlık yüzü vardır. Bu iki yüz, Jean-Marie Descarpentrier[1]'yle yaptığımız bir tartışma esnasında açıkça beliriverdi. Bull'un CEO'su olmadan evvel bir lojistik ve taşıma firmasını yeniden ayağa kaldırmıştı. O dönemde, etkili ve isim yapmış "darbeci bir patrondu". Konuşmasında bilgi işlem destekli bir yönetim sistemiyle firmayı dönüştürme biçimini açıklıyordu: her uzun yol kamyon şoförünün hizmetine bir araç bilgisayarı ve GPS vermişti. Bilgisayar günlük teslimatların yanı sıra gidilebilecek en uygun yolların da bir planını sunuyordu. Trafiğin yoğunluğuna göre izlenecek yolun süresini bilmek, müşterilere teslimatın tam saatini bildirmeyi sağlıyordu. Her sürücü aynı zamanda işletmeci oluyordu. Muhasebeyle ilgili kısımları kendisi belirliyordu; çünkü taşıma maliyetini, teslimat durumunu, gerçekleştirilen işlemlerin doğruluğunu yeri geldikçe değerlendirebiliyor ve kesin faturayı çıkarabiliyordu. Problemleri ilgili servisle anında çözmek için merkezi de arayabiliyordu. Jean-Marie Descarpentrier açısından bu yeni örgütlenme üç önemli avantaj sağlıyordu: daha çok performans gösteren bir işletme, kamyon sürücülerine daha büyük bir sorumluluk verilmesi, işlerinin yeniden değer kazanması.

Bu avantajlar inkâr edilemez. Firmanın verimliliği bu şekilde güçlenir. Ancak bu sunum üç sonucu göz ardı eder:

Şoförlerin daha güçlü bir şekilde denetlenmesi. Eski sistemde her kamyon şoförü sürücülüğüne, izlenecek yol seçimine, teslimat düzenine hâkimdi. Bugün durmaksızın güncellenen belirli talimatları izlemek zorundadırlar. Her an denetlenebilirler ve her

1. 1998'te Jean-Michel Saussois ve Renaud Sainsaulieu tarafından ANVIE*'de düzenlenen açık oturum.

**Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la Recherche en Sciences de l'Homme et de la Société auprès des Entreprises:* İnsan Bilimleri ve Sosyal Bilimler Araştırmalarının Şirketler nezdinde Disiplinlerarası Değerlendirmesi için Ulusal Dernek. (ç.n.)

gün değeri gerçek zamanda ölçülen işlerinin sonuçlarını savunmak zorundadırlar. Merkez, yaptıkları planlamayı değiştirebilir, teslimat sürelerini yeniden ayarlayabilir, onlara yeni bir görev verebilir. Sonuç olarak her kamyon, sürekli gözetim altında olan bir evrene dönüşür: hızın, molaların, katedilen kilometre sayısının kontrolü için kara kutu; firma merkeziyle bağlantıda bir GPS; kamyonun kasasına yerleştirilmiş her teslimat için geçen zamanı belirten izleme aleti.

Sonuç elde etme zorunluluğu. Şoförlerin zamanını ve işini "optimum düzeye çıkarmak" için yönetimlerin dikkatinden hiçbir şey kaçmamalıdır. Şoförler tekerlekli bir makineye "bağlı" basit uygulayıcı çalışan rolüne eskisinden daha az bağlıdırlar. Artık katı bir işlevsellik anlayışına (sürücülük) mahkûm değildirler. Meslekleri yeni boyutlara açılır. Müşteri ve tedarikçiyle kurulan ilişkiye ve verilen hizmetin kalitesine ilişkin yeni sorumluluklar alırlar. Şoför, göreviyle sınırlanmış basit bir uygulayıcı değil, firmayı temsil eden bir aracı haline gelir. Bu bağlamda her şoförün verimliliği kolayca ölçülebilir. Bu daimi değerlendirme durumu, onu baskı altına sokar. Eskiden "göçebe" faaliyete bağlı bir özgürlük duygusuyla telafi edilen sürücülük stresine, karşılaşılan tüm sorunlardan sorumlu olma stresi eklenir: sürelere uyma, teslim edilen ürünün kalitesi, fatura hataları, geri alma zorlukları vs...

En az performans gösterenlerin dışlanması. Jean-Marie Descarpentrier, sunumunda kamyon şoförlerinin ücretlerini %20 oranında artırabildiği ve üretkenlikten sağlanan kazançlar sayesinde kullanılan işgücünü %30 azaltabildiği için gurur duyuyordu. Eskiden beri basit fiziksel işleri yerine getirmeye alışık bir kısım şoför bilgisayara, muhasebeye hâkim olmayı ya da genellikle tüccarlara atfedilen iyi ilişki kurma özelliğine sahip olmayı gerektiren bu değişimlere ayak uyduramadı. Bu uyum eksikliğinin acımasız sonuçları vardır: ya uyum sağlarız ya da yok oluruz. Performansların iyileştirilmesi mantığını kabullenemediğinden "şansını iyi değerlendirmeyi" bilemeyen %30, kendisini dışlanmışlar, modernizasyonun gerisinde kalanlar, "istihdam edilemeyenler" topluluğu içinde bulur.

Bu örnek, "göçebe çalışanları" (Moeglin, 1996) kullanan sektörlerde rastladığımız bir olguyu gösteriyor. Firmalar değişken piyasalara sahip olduğunda, tahmin edilemeyen durumlarla yüzleşmek ya da esneklik göstermek zorunda kaldıklarında, çalışanlar kişisel özerkliğini kaybediyor. "Esneklik arttıkça, diye yazıyor P. Moeglin, sürmekte olan denetimlerin etkisiyle her çalışanın esnekliğinde bir azalma oluyor. Çalışanlar zamanlarını kontrol ederken bir inisiyatif alma kapasitesi gösteriyorsa, bunun nedeni firmanın onlara ister bir müşteriyle pazarlıkta ister dolaşımdaki değişikliklerin dikkate alınmasında ister saatlerin düzenlenmesinde olsun, bir yönetim özerkliği verme ihtiyacı duymasıdır." Bununla birlikte iş teslim sürelerinin kısalmasına, "anındalık" mecburiyetine, "tam zamanında" gerekliliğine, "sıfır hatanın" ve "akışına bırakılmış" bir yönetimin sonuçlarına bağlı, giderek daha belirginleşen gerilimler tespit ediyoruz. Herkesten daha hızlı çalışması, "kaybedilen" zamanı ortadan kaldırması, tüm gecikmelerin ve aksiliklerin nedenini açıklaması isteniyor. Performans kültürünü haklı çıkarmak için genellikle karşı savunma olarak öne sürülen ücret artışı, aşırı iş yükünü ve bunun sebep olduğu gerilimi pek telafi etmiyor.

Çıkan bilanço, aslında tezatlıkları vurguluyor. Katı Taylorcu evreni ve yalın üretim yöntemini tanımış olanlar için bunun bir ilerleme olduğu inkâr edilemez. Emek piyasasına henüz girmiş, kendilerine daha baştan sorumluk verilen gençler için bu işin çekiciliği şüphe götürmez. Dönüşümlerin doğurduğu problemlerin varlığına işaret eden kişileri "uyumsuz", "dik kafalı", "arkaik" ya da "riskofobik"[2] kabul ederek bu problemleri sanki yokmuşlar gibi bir yana atmamak koşuluyla, performansların iyileştirilmesi, ücretlilere sorumluluk verilmesi, çevresel değişimlere uyum sağlama becerisi *a priori* olarak olumsuz değildir.

Performans kültürünün etkilerini yöneticiler cephesinde de fark etmeye başlıyoruz. İlk başlarda sadece kazançlı çıkacaklarına ikna olup bu etkilerin en güçlü savunucusu olsalar da günümüzde onun karanlık yüzünün kendilerini de ilgilendirebi-

2. Bkz. 34. dipnot, s. 110.

leceğinin farkına varıyorlar. Yüksek performans kültürü, sertliği açısından disiplin iktidarının en baskıcı örneklerinden hiç de geri kalmayan yönetim uygulamalarını haklı çıkardığında, artık bir işe yaramaz.

Managing in a High Performance Culture*

Mektup 2002 Şubatı'nda geldi. O, mektubu iş dönüşü bekliyordu. Cap Gemini antetini gördüğünde, Thomas içeriğinden kuşkulandı. Üç gün evvel bu 28 yaşındaki işletme mühendisi, sektör müdürünün çağrısı üzerine acilen kayak tatilini iptal etmek zorunda kalmıştı. Görüşme kısa ve hararetli geçti. "Bir koridor dönemecinde iki kez karşılaştığım bir sorumlunun ağzından "elde edilen sonuçların yetersizliği" ve "yetersiz ticari saldırganlık" nedeniyle kovulacağımı öğrenmiştim [...]. Mektupta ertesi günden önce, 12 saat içinde Cœur-Défense'taki ofisimi terk etmem isteniyordu. Bir pislik gibi kovulduğum izlenimine kapılmıştım." Ertesi gün ne yöneticiden ne de insan kaynakları sorumlusundan ses seda çıkmaz. Daha atıldığı anda unutulmuştur.

Kaynak: V. Monnier,
"Tolérance zéro pour les cadres"
Le Nouvel Observateur,
26 Eylül-2 Ekim 2002.

Cap Gemini, Ernst&Young birleşmesinden sonra dünyadaki beşinci bilişim hizmetleri ve danışmanlık grubu haline geldi. Grup, 2000'de ve 2001'de yabancı şubelerde 5500 iş pozisyonunu ortadan kaldırarak iki yeniden yapılandırma planı gerçekleştirdi. Fransa'da yasal olarak ayda 10 işten çıkarmadan sonra ortaya çıkan bir sosyal plan hazırlama mecburiyetinin önüne geçmek ve imajını korumak için, insan kaynakları yönetimi her ay 10'u geçmeyecek şekilde 2000'de 75 ve 2001'de 100 ücretliyi işten çıkardı. Bu durumlarda gerekçe bulmak gerekir. "Sonuçların yetersizliği" ve "mesleki beceri eksikliği" en sık başvurulan nedenlerdir. Kullanılan yöntem, yargıya başvurma girişimlerinin önünü keseceğini umarak insanların itibarını

*Yüksek performans kültüründe yönetcilik. Asıl metinde italik geçmektedir. (ç.n.)

elinden almaktan ibarettir. Kullanılan teknik, istifa edene ya da tepki veremeyecek duruma gelene kadar ücretlilerde suçluluk duygusu uyandırmak, sistemli olarak davranışlarını eleştirmek, onları olumsuz bir şekilde değerlendirmektir. Böylece "dava" korkusu olmadan onlara "güle güle" denilebilir.

Aynı uygulamalar başka firmalarda da gerçekleştirilir. 2001 Martı'nda *Le Monde* gazetesi IBM çalışanlarının aktardığı bilgilerden hareketle "zayıf katılımcılar"[3] olarak adlandırılan ücretlileri tespit etmeyi amaçlayan bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulduğunu açıklar. *Managing in a High Performance Culture 2001* adlı bu program her yöneticinin "çıtayı yükseltmek amacıyla" meslektaşlarını değerlendirmek için uygulamak zorunda olduğu puanlama kriterlerini belirler. Metin, performans yönetiminin tanımıyla başlar: "Pazarımızın sürekli gelişmesi, bizi devamlı performansımızı geliştirmeye mecbur bırakıyor. Devamlı kendini geliştirmek, bir yüksek performans kültürüne erişmek için temel bir unsurdur [...]. Çıtayı yükseltmeyi başarabilecek miyiz?"

Metnin geri kalanı yöneticilere "zayıf katılımcıları tespit etmek ve yönetmek" için bilgiler veriyor. Bir kez tespit edildikten sonra bunlar *Personal Business Commitment* prosedürüne göre 4 notunu alıyorlar; 1'den 4'e kadar bir ölçekte, 4 en düşük puan. Çalışanın sonuçlarının yetersiz olduğu ve "uyarı verme prosedürüne yol açtığı" anlamına geliyor. İşten çıkarma öncesinde yapılan bu uyarı, prensipte üç ila altı aylık bir süreyi kapsıyor. Gerçekte ise bu süre, genellikle iki ya da üç haftaya iniyor. Sendikalara göre bu olumsuz değerlendirmeler devamlı artıyor. Kişisel değerlendirme aslında sistemli olarak personelin bir kısmını işten çıkarmak için kullanılıyor. Hatta yöneticilerin 4 notu verilirken uymaları gereken kotalar var. Bu kotaların varlığını yalanladıktan sonra, insan kaynakları müdürü "puanlamalar için yöneticilere göstergeler ve hedefler verilmesini sağlayan değer aralıklarının" varlığını kabul etti. Bu değer aralıkları "gruptaki

3. *Le Monde* bu habere Laure Belot ve Laurent Mauduit tarafından hazırlanan 8, 9 ve 12 Mart 2002'de yayımlanan özel bir dosya ayırdı.

her birimin sonuçlarına göre değişiklik gösterebiliyordu." Bizzat yöneticiler de meslektaşlarına, özellikle de niceliksel hedeflerini gerçekleştirdiklerinde, kötü not verme mecburiyeti karşısında duydukları sıkıntıyı dile getiriyorlar. Meslektaşlarının davranışlarını yargılamaları, kişiliklerini sorgulamaları ve onları art niyetli olmakla suçlamaları gerekiyor.

Sonuç, ücretliler için felaket oluyor. Seçkinler olarak yüceltilenler, bir yandan kötü olarak nitelendiriliyorlar. Her zaman mükemmeliyete değer vermiş bir firmada, olumsuz değerlendirme korkunç bir yara gibi hissediliyor. Firmanın takdiriyle birlikte narsistik dayanaklarını da kaybediyorlar. Çifte kayba, hem iş hem de özgüven kaybına uğrayan birçoğu, başlarına ne geldiğini anlamadan yıkılıyor. Kalanlar için de durum aynı şekilde karışık. Her biri sistemin ne kadar adaletsiz olduğunu, eskiden beri açıklanıp duran "önemli ilkelere" uyulmadığını biliyor. Promosyon elde etmek, kariyerini başarıya ulaştırmak ve bir sonraki temizlikten kaçınabileceğini ummak için ücretliler arasında her düzeyde piyasa karşısında yarışa dayalı vahşi bir rekabet bulunuyor. Bu durumun "takımın morali" açısından sonuçları olmuyor değil.

"Fazlalığız, Fazla Pahalıya Mal Oluyoruz"

İnsan kaynakları sorumlularının kullandığı dilde "işgücü bir maliyettir." Bu soyut yaklaşım, işten çıkarmaların doğurduğu şiddet ve ıstırapların bir kenara koyulmasını sağlıyor. Bir işyerinin kapatılması, kaybedilen iş sayısı, konumu değiştirilen kişi sayısı, erken emekliliğe ayrılan kişi sayısı, finansal tazminatlar vs gibi sadece sayısal olarak ifade edilebilen olaylara yol açmıyor. "Bunlar, durumdan etkilenen kişiler açısından, her zaman farkında olmadığımız ya da ekonomik ve finansal zorunlulukların, modernizasyonun buyruklarının, küreselleşme oyununun yeni kurallarının arkasında silinip giden sınamaları, kopuklukları, travmaları ve kayıpları temsil ediyor" (Linhart vd, 2000).

İşyeri doktorları, kamu güçlerini işten çıkarılma tehlikesine bağlı patolojiler üzerine düzenli olarak uyarıyor. İsère'den

üç doktor (Achard, Chastel ve Dell'Accio, 1998) sosyal plan uygulayan şirketlerde rahatsızlıkların ortaya çıkışını inceledi. Araştırmada "Ücretliler ihanete uğramış, yıkılmış hissediyor ve durumdan hastalık ya da kaçışla kurtulmayı deniyorlar" diye yazıyor. Motivasyon bozukluğu –"artık yapamıyoruz"–, şüphecilik –" artık inanmıyoruz"–, değer kaybı –"aşırı pahalıyız"–, yöneticilerin eleştirilmesi –"bize yalan söylüyorlar"–, özgüven ve mesleki kimlik kaybı –"fazlalığız"– gibi psikolojik semptomlar tekrar ediyor. Bunlara doktorların beş kategoride sınıflandırdığı somatik ve psikosomatik bozukluklar da ekleniyor:

- Psişik bozukluklar: endişe krizleri, fobiler, panik durumları, uykusuzluk;
- Sindirim bozuklukları: gastrik ülser, epigastrik kramplar, rektokolit, hemorajik ülser;
- Dermatolojik bozukluklar: sedef hastalıkları, egzamalar, kurdeşen krizleri;
- Kardiyovasküler bozukluklar: miyokard enfarktüsü;
- Davranış bozuklukları: migren, sigara tiryakiliği, fiziksel şiddet, alkol bağımlılığı, intiharlar vs...

Artık alışık olduğumuz terminolojiye göre "hayatta kalanlar" da işten çıkarılanlarınkine benzer patolojiler gösteriyor. Kendilerini araçsallaşmış ve güçsüz hissettikleri dönüşümler karşısında ücretliler "Fazlalığız, fazla pahalıya mal oluyoruz" diye düşünüyor.

Danièle Linhart dört yıla yayılan (1993-1996)[4] birçok sosyal plandan sonra fabrikalarının kapatıldığını gören yüzlerce Chausson çalışanıyla yapılan görüşmelerden yola çıkarak yeniden yapılandırmanın sonuçlarını analiz etti. Sosyal planlarda, görünürde ücretliler için en avantajlı olanlarında bile, finansal ve idari boyutlar insanların unutulmasına yol açıyor. Pazarlıklar, personeli yeniden sınıflandırma kararlarının teknik prosedürleri üzerine yapılıyor ve tazminat hesabı biçimini alıyor. "Yaşa-

4. 1991'de yönetim tarafından alınan fabrikayı kapama kararı gizli tutulmuştur. Bu durum, yöneticilerin etik anlayışı üzerine çok şey anlatır.

nan deneyimler, hukuki, uzlaşmaya dayalı maddelere aktarılıyor, dönüştürülüyor; borçları temizlemesi ve sarkacı sıfıra getirmesi gereken finansal tazminatların inkâr ettiği yetenek bilançolarıyla ve yeniden yapılandırma firmalarının kontrolü ele almasıyla parçalanıyor, kesilip biçiliyor" (Linhart vd, 2002).

Sebep olunan ıstıraplar, işletmenin ilgi alanına girmiyor. Sorumlular, ücretlilerin modernizasyona ayak uydurmak zorunda olduğunu, bu değişimlerin önüne geçilemeyeceğini ve duygusal ruh hallerinin kabul edilemeyeceğini düşünüyorlar. Önemli olan tek şey, eylem. Kişisel dramlar ve durumların öznel açıdan sonuçları, ekonomik gereklilikler karşısında arka planda kalmak zorunda. Burada yönetimin önemli bir çelişkisiyle karşılaşıyoruz. Bir tarafta insan kaynaklarına değer veren, kişi değerlendirmelerini öven ve çalışanların firmanın işleyişine öznel açıdan müdahil olmaları üzerinde ısrarla duran bir söylem var. Diğer tarafta ise firmanın dayattığı yollar dışında ifade edildiği zaman bu öznelliğin dikkate alınması konusunda bir yetersizlik var. İş dünyasına çok yakın olsalar da ve hatta her şeyden önce, mümkün olan en avantajlı kararların çıkmasını sağlamak için mücadele ve pazarlıklarda yer alsalar da sendika sorumluları bile bu ıstıraba çok az kulak veriyor. Mücadeleci özelliği ve zekâsıyla herkesin hayran olduğu bir sendika lideri, görüşmeleri sırasında ortaya çıkan ıstırabın derecesi karşısında duyduğu şaşkınlığı itiraf ediyor: "Bu kadar iyi bir plandan yararlanmış olan ücretlilerin bu süreçten bu derece travmayla çıkmalarını beklemiyordum."

Travma bu durum için fazla güçlü bir kelime değil; çünkü kaybedilen şey, sadece yerine muhtemelen bir başkası bulunacak olan iş değil; yıkılan, bütün bir yaşam: kişinin değersiz olduğunu hissetmesi, dayanışma ağlarından kopma, mesleki kimliği oluşturan unsurların kaybedilmesi, suçluluk, utanç, içine kapanma, varoluşu destekleyen emek topluluğunun parçalanması. İşten çıkarılmanın kabullenilmesi, psişik bir hazırlık yapmak, artık mesleki bir kolektifle özdeşleşmemek, işyerindeki mesleki başarısını idealize etmekten vazgeçmek ve kendini gerçekleştir-

menin çalışmayla mümkün olduğu inancının yol açtığı narsistik etkinliği bırakmak için uzun bir uğraş gerektiriyor. Bu, aynı zamanda kendini makul bir gelecekte canlandırabilmekten geçiyor. İnsanın kendisinin ve çocuklarının geleceğine ilişkin olarak tekrar eden ve anlaşılamaz biçimde ortaya çıkan bir güven kaybı yaşaması, ayrılık kaygısı ve terk edilme korkusunu anımsatan derin bir endişe yaratıyor. Bunlar, kaynağı psişik aygıtın merkezinde yer alan ve aşılmaları için yardım alınmadığı takdirde insanlarda yıkıcı etkileri olabilen arkaik endişelerdir.

"Modernizasyon", oyunun kurallarının bilindiği bir dünyadan istikrarsız, öngörülemez, esnek, belirsiz bir dünyaya bir geçiş gibi sunuluyor. Başka bir dünyaya uyum sağlamaktan ziyade uyum sağlayabilme özelliği ve güvensizlik içinde yaşamak söz konusudur. Her an bir işe girişmeye ve kendini geri çekmeye hazır olmak gerekir. Çalışanlar, kendilerini tamamen verme ve anında başka bir duruma ayak uydurma kapasitesine sahip olmak zorundadır. "İşçinin geçmişinin değerini, özgünlüğünü -yani firma rasyonalitesinin uzağında, müesses nizama karşı mücadele ile üretimci ideolojiye bağlılık arasında, samimiyet, işbirliği, yardımlaşma, anlam ve değer üretimiyle örülmüş güçlü bir toplumsallık ve kendine özgü bir kolektivite biçimini- oluşturan ne varsa süpürülüyor, hiçe sayılıyor. Buna dönük herhangi bir duygusal bağlılığa rastlanabilmesi bile, bağlamdan ne denli kopuk ve uyumsuz olduğumuzu, hatta burada yerimizin olmadığını kanıtlıyor" (Linhart vd, 2002).

İşten çıkarılma sadece iş kaybı değil, kendi tarihinin bir parçasını da kaybetmek anlamına geliyor. Tarih inkâr edildiğinde, değerini kaybettiğinde yas tutulamaz. Birçok araştırmacı işten çıkarılmanın yol açtığı psişik bozukluğu açıklamıştır. Mesleki faaliyetin yok olması, öznenin savunmacı, narsistik ve yaratıcı işlevlerini geliştirmek için ihtiyaç duyduğu uyarıcı ve destekleri azaltacak şekilde benliğin gerçekten bünyeden kesilip atılmasıdır. "İş, hem bir iç boşaltma hem de iç enerjiyi belli bir yere yöneltme mekânı, sağladığı yararlı olma duygusu ve ilişkiler sayesinde özsaygının güçlendiği bir durum, ortak kodların

paylaşılmasıyla dünya ve yaşam üzerine düşünmek için referans noktaları sunan bir çerçevedir" (Morel-Jayle, 2000).

Psişik ve toplumsal düzlemde mesleki faaliyetten kopmak ölüme benzer: Florence Morel-Jayle, yas ve işten çıkarılma arasındaki yakın ilişkiyi çok doğru bir şekilde anlatmıştır. İşten çıkarılma bazen başka bir varoluş yaratma fırsatı, faaliyet değiştirmek ve başka toplumsal dünyalar keşfetmek için bir olanak olabilir. Ancak kopuş, ani bir şekilde gerçekleştiğinde, kişisel bir başarısızlık ya da hak edilmeyen bir dışlanma gibi yaşandığında, özneyi tam bir kafa karışıklığı içinde bırakan, utanç ve suçlulukla beslenen yoğun narsistik kırılganlıklar doğurur. İhanet, acizlik ve baskı hisleri derin bir depresyon doğurabilir. Özellikle de özne, durumu kendisini küçümseyen bir değerlendirme olarak algılıyorsa: "Hiçbir işe yaramıyorum, kendimi savunmayı beceremedim, sonuçta başarısızlığımdan ben sorumluyum." Çevre, kişisel başarıyı övdükçe, sürekli rekabet içindeki bir dünyayı meşrulaştırdıkça, kazananları yüceltip kaybedenleri suçladıkça, bu tutuma daha sık rastlanıyor.

Çalışma Koşullarının Kötüleşmesi

Dizginlenemez performans arayışının öznel etkilerinin vurgulanması, daha nesnel sonuçlarının küçümsenmesine yol açmamalıdır. Mesleki hastalıklar ve iş kazaları, çalışma şartlarının zorluğunun bir belirtisidir. On yıldan beri bilinen hastalıklar, Fransa'da üç katına çıktı.[5] Çalışmaya ara verilmesini gerektiren iş kazaları, 1999'da 911.000 rakamına ulaşacak şekilde[6] 1990'dan itibaren yeniden artmaya başlıyor. Öyle görünüyor ki bu rakamlar, Sosyal Güvenlik'in kaza ve hastalıklarla ilgili idari birimine yapılan ödenek miktarını belirlediği için, büyük şirketler onları bildirmekten kaçındığı sürece gerçek rakamların altında kalıyor. Rhône Bölgesi'nde Doktor Bergeret tarafından yürütülen bir araştırma, resmi olarak kaydedilen 516 akciğer

5. Ücretli Ulusal Sağlık Sigorta Sandığı, 1999'da 124.000 vaka tespit etmiştir.
6. Çalışma Bakanlığı istatistik birimi DARES'e göre, alıntıyı yapan: Martine Bulard (Bulard, 2001).

kanserinden 116'sının mesleki bir kaynağı olduğunu ancak hiçbirinin bu şekilde bildirilmediğini gösterdi (Hodebourg, 2000). Güvencesiz çalışanlar ve gençler özellikle tehdit altında. Güvencesizler, daimi ücretlilerden on kat daha fazla kazaya uğruyor. Beş çalışandan biri, 30 yaşından önce bir kaza kurbanı oluyor. Büyük şirketler kendi taşeronlarına anormal çalışma tempoları ve ücretler dayatırken, onlar sayesinde firma içi riskleri ortadan kaldırdıkları sürece, tehlikeye en açık olanlar taşeron şirket çalışanları oluyor. Nükleer santraller üzerine bir araştırmada Annie Thébaud-Mony, "bakım işlerinin %85'ini santrallerin toplam etkin dozunun %80'inine maruz kalan 'dışarıdan' çalışanların gerçekleştirdiğini" belirtiyor (Thébaud-Mony, 2000).

Dublin Vakfı'nın[7] bir araştırmasına göre Avrupalı çalışanlar çalışma koşullarının bozulduğunu hissediyor. Bu kurum, büyük bir örneklem üzerinden –Avrupa ülkelerinin tamamında 21.000'den fazla kişi– düzenli olarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştiriyor. 1990'da %43'e karşı, 2001'de %47 işteki pozisyonlarının yorucu olduğunu düşünüyor; 1990'da %48'e karşı 2001'de %56 tam hız çalıştıklarını bildiriyor; 1990'da %50'ye karşı 2001'de %60 işi yetiştirmek için kısıtlı vakitleri olduğunu söylüyor. Bu öznel yargılar, işyerindeki ıstırap üzerine yapılan tüm araştırmaların doğruladığı ciddi eğilimleri ortaya çıkarıyor: ücretlilerin %33'ü sırt ağrısından, %28'i stresten, %23'ü bitkinlikten mustarip olduğunu bildiriyor. Çalışma ritminin hızlanması geniş ölçüde örgütlenmedeki değişikliklerden ileri geliyor. Çalışanların %67'sine göre iş temposu doğrudan müşteriye, %48'ine göre iş arkadaşlarına ve sadece %38'ine göre hiyerarşideki üstlerine bağlı. Sabit çalışma saatleri olan ücretlilerin sayısı devamlı azalıyor. Bu esnada, kesin talimatlara bağlı olduklarını açıklayanların oranı artıyor. Bu da esnekliği özgürlükle eş tutan bir söylemle kontrollerin, talimatların ve zorunlulukların

7. 1975'te yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi için kurulan Dublin Vakfı, Avrupa Komisyonu'nun uygulamaya soktuğu on iki temsilci kurumdan biridir. Yönetim kurulu, Komisyon Devletleri'nin, sendikaların ve işverenlerin temsilcilerini kapsar. Başvurduğumuz araştırma Pascal Paoli ve Damien Mérié tarafından 2001 Nisan'ında gerçekleştirilmiştir.

artmasına yol açan uygulamalar arasında, çalışma koşullarının "modernizasyonunun" içerdiği ikircikli hâlin bir göstergesi.

Ahır

Ned Allen sorun içinde yüzüyor: işten çıkarılma, boşanma, oturduğu konutu kaybetmesi, finansal problemler. "PC Solutions'a, evinizdeki bilişim süpermarketine böyle vardım. 'Yazılım Departmanına' atanmıştım. Büyük salon "ahır" adını almıştı; çünkü bir monitör, bir sandalye ve bir kaskla donatılmış dizi dizi minik kutucuklara bölünmüştü. Telefon mahkûmlarının satıştan sorumlu olduğu 120 hücre vardı. Yerleştirilecek ürün, yaklaşık 329 dolarlık bir takımdı. Haftada 40 saatten, ek mesai ücreti, sosyal sigorta olmadan saatine 5 dolar alıyordum. Ancak yerleştirilen her ekipman için %10 alıyordum. Asgari randıman haftada 15 birimdi. Buna ulaşamazsam, tartışmasız kovulurdum [...]. Sorun, konuştuğum yirmi kişiden sadece birinin dinlemeye razı gelmesiydi. Toplamda bir satış gerçekleştirme şansına sahip olmak için günde beş telefon görüşmesine bel bağlayabilirdin, daha fazla değil. Minimum 15 birimin yerleştirilmesi istenince ahırda sürekli bir sıkıntı olması daha iyi anlaşılır.

Yorgun bakışlarımı ekrandan kaldırıp koltuğumda gizlice gerinerek dizginlenemez bir sonuç elde etme yarışına dalmış tüm başları yakaladığım anlar oluyordu ve kendi kendime şöyle diyordum: 'İşte geleceğin hapishanesi. 1900'lere gelmeden, tüm meselenin dehşet bir tempoda yaşamını sürdürmek ya da görev başında ölmek olduğu tekstil fabrikalarındaki gibi çalışanlar için bir zindan. Siber uzamın gölgesinde mutlak sömürü.' "

Kaynak: Douglas Kennedy,
Les Désarrois de Ned Allen,
Paris, Belfond, 1999.

Sömürü, hâlâ güncelliğini koruyor. Fakat psişik seferberlik, bu denli önemli oldukça sömürü de daha az görünür oluyor. Esneklik, kişilerden yeni nitelikler bekliyor. "Herkesin üretimle ve üretimin düzenlenmesiyle ilgili kaygıyı paylaşması önemli; ilişki kurma kabiliyetinin müşteri hizmetlerinde ve ekiplerin işleyişinde belirleyici olduğu kabul ediliyor. Tamamlanan işi değerlendirme vakitleri ve kriterleri genellikle daha belirsiz; faa-

liyet içeriğini kaybediyor [...]. İvedilik baskısı altında, müşteri ya da üretim akışı için her daim müsait olmak faaliyetin başlıca ilkesi haline geliyor" (Périlleux, 2001). Esnekliğin kişisel etkileri, hareketliliği, serbest vakte sahip olmayı, belirsizliği kabullenmeyi, işe kendini vermeyi, zorluktan haz almayı, zihinsel ve psişik seferberliği, uyum sağlayabilme yeteneğini, yeni koşullara ayak uydurma kapasitesini gerektiriyor. Bunlar mücadeleci, rekabetçi, hırslı bir ruha canlılık veren fakat onu sürekli hareket halinde olmaya ve firmanın isteklerini kayıtsız şartsız kabullenmeye zorlayan nitelikler.[8]

Çalışma saatlerinin artması, esneklik, teslimat sürelerinin kısalması, müşteri memnuniyetine endeksli ücretlilerin maruz kaldığı daimi baskıyı vurgulayan unsurlardır. Hiyerarşik ve disipline dayalı modelde çalışma koşulları kesinlikle ağırdı; fakat çalışanlar arası dayanışma, bunun psikolojik etkilerini azaltıyordu. Emekçiler topluluğu, baskılara dayanmak için bir destek sağlıyordu. Bu organik dayanışma zayıflıyor. Liyakata göre terfi, sosyal plan tehlikesi, statülerin çeşitliliği, yatay ve dikey hareketlilik ve ücretlerin bireyselleşmesiyle kışkırtıldıkça "her koyun kendi bacağından asılır" eğilimi daha çok kuvvetleniyor. Kolektif talepler, her bireysel durum ayrı pazarlığa teşvik edilerek etkisiz hale getiriliyor. Çalışma koşullarının şiddeti, yoğun bir şekilde psikolojik bir düzeye kayıyor.

Masum Şiddet Uygulamaları

Chausson tesisleri örneğinde genel yönetimin ikiyüzlülüğü aşikâr. Her sosyal plan üzerlerine yüksek bir üretkenlik gerekliliğinin yükü binen "en iyilerin" elde tutulmasına ve randıman eksikliği nedeniyle diğerlerinin saf dışı bırakılmasına katkıda bulunuyor. Kapatma kararının daha en başta verildiğini hatırlayalım. Düşük verimlilik mazereti genel yönetimin yalanlarını[9]

8. Ayda 1500 avrodan daha azı için kendini bedenen ve ruhen firmasına adayan Carrefour'da bir reyon müdürünün (Philemenko ve Guienne, 1997) ya da Hélène Weber'in McDonald's'a bağlılık üzerine hikâyesine (2005) bakınız.

9. Fabrika yönetimi kapatılma kararından habersizdi.

ve hissedarların, söz konusu durumda, Peugeot ve Renault'nun karar verdiği stratejiyi maskeliyordu.

Gerçeğin inkârı çalışanlarda bir şok etkisi, cılız bir başkaldırı, tam anlamıyla bir idrak edemezlik ve açıklanmayan nedenlerle planlanan bir yıkım karşısında kendini savunmaktan acizlik hali doğuruyor. Burada, tamamıyla akıldışı şekilde yaşanan ekonomik bir rasyonelliğin sonucu olarak sunulan yıkıcı bir şiddet vardır. Firmanın "başarısını" desteklemek için ücretlilerden ne kadar çok kişisel bir katılım beklenirse, nedeni hiçbir şekilde kötü bir üretkenliğe bağlı olmaksızın üretimden vazgeçilmesi karşısında hissedilen savunmasız kalma hissi de o kadar büyük oluyor. Bu anlamsızlık, yeni bir geleceğe yatırım yapılmasını sağlayan emniyet ve kendine güven hissini yeniden kazanmak için psişik bir çabaya girilmesini engelliyor. Saldırıya uğrayan, öznel ve toplumsal yaşamın bizzat temelidir. Yönetsel işletme ve ona eşlik eden söylem, burada tehlikelerini gözler önüne seriyor. Yıkım, stratejik seçime dayalı sapkın bir davranışın işi değil; bu, alandan uzak, ortaya çıkan sonuçlara maruz kalmayan kişilerin elindeki soyut bir iktidar sisteminin etkisidir.

Bu şeffaflıktan uzak iktidar, söz konusu şiddetin sorumlusu olarak algılanmasına karşın, çalışanların ıstırabını paylaşan sahadaki yöneticileri umursamaz. Üst yönetim dışında, orta düzey yöneticiler de genellikle karar sürecinin dışında bırakılırlar. Oysa onlar, işyerlerinin kapatılmasını ya da sert sosyal planların uygulanmasını engelleyecek alternatif çözüm arayışlarına kendilerini vermeye hazırdırlar. Modernizasyon ve yenilik adına onlardan çalışanlarını kurban etmeleri istenir. Onlar, sorumlu oldukları faaliyetlerin uygulanabilirliğini ölçmeye yardım eden endüstriyel ve ticari mantıklarla bunların ortadan kaldırılmasına yol açan finansal mantık arasındaki çelişkiyi doğrudan yaşarlar.

Devamlı bir yeniden örgütlenme bağlamında, durmadan eski usul iş yapma yöntemlerini, geçmişteki teknikleri, varolan örgütlenme biçimlerini, bunları uygulayan insanları vadesi geçmiş ve arkaik kılan yeni projeler, yeni çalışma alanları, yeni yapılandırmalar geliştirmek gerekiyor. Üstelik bu gelişmelere

"uyum sağlamakta ve yenilik getirmekte yetersiz, bildikleri geride kalmış, kendi rutinine hapsolmuş ücretliler" hakkında bir söylem eşlik ediyor. Bunlar, sözü edilen ücretlilerin bir kenara itilmesini haklı gösteren iddialar. Emekçiler, esnek değillerse tek kullanımlık emekçiler haline geliyorlar (Abécassis et Roche, 2001); sadece işlerini değil, saygınlıklarını da yitiriyorlar. İşten çıkarılmalarının nedeni, üretim koşullarının değişimi ve firmanın hazırlık yapmaktaki yetersizliği olsa da üretim yetersizliğiymiş gibi gösteriliyor.

Ücretliler, her zaman yeni durumlara uyum sağlamışlardır. Düşünsel kapasitelerine ve hayal güçlerine başvurulduğu zaman kusursuz bir şekilde yenilik getirme kabiliyetine sahiptirler. Çalışanların arkaik ve esneklikten yoksun olduklarıyla ilgili söylem, özellikle de zekâlarını üretimin hizmetinde kullanan ücretlilere karşı ayrıca şiddetli bir görünüm alır. Bu *a fortiori* olarak, üretkenlik mecburiyetini çok kesin işleyiş normlarına uyduran örgütlerde olur. "Zıt mantıklar arasındaki gerilimi çözmekte yetersiz kalan çalışma örgütlenmesi, üretken faaliyetleri ciddi bir şekilde engeller: bu çelişkiler, ücretlilere havale edilir ve onlardan çözümler bulmaları istenir. Örgütün çözemediği ama ücretlilere, hatta en kıdemsizlere fason iş gibi verilen sorunlar vardır" (Linhart vd, 2002). Hiyerarşik bir firmada çalışan, çelişkili isteklerle karşı karşıya kaldığında bir seçim gerçekleştirmek üzere şefine başvuruyordu. Ağ tipi örgütlerdeyse sistemin tutarsızlıklarına her birey, kendisi cevap bulmak zorunda. Eğer bunu başaramazsa her şeyin elinden gittiği, ondan isteneni yerine getirecek seviyede olmadığı hissine kapılıyor. Devamlı bir güvensizlik içinde yaşıyor.

Bireyselleşme, kendini suçlamaya teşvik eden kırılganlığı doğuruyor. Herkes, hep daha baskıcı ve uzak, soyut, erişilmesi mümkün olmayan bir iktidardan yayıldığı müddetçe, karşı konulması daha zor olan istekleri tatmin edememekten suçluluk duyuyor. Stratejik yönetim sorumlularının siması ve ismi nadiren biliniyor. Chausson örneğinde karar mercileri "tüzel kişiler", yani bu durumda Renault ve Peugeot. Karar bir yö-

netim kurulunda birkaç dakikada alınıyor. Bu kararın finansal, toplumsal ve insani sonuçları üzerine hiçbir derinlikli tartışma gerçekleşmiyor. *Masum şiddet uygulamaları*, şeffaflıktan uzak bir sistemin kaynağını bulandırdığı şiddet biçimleridir. Somut sonuçları uzak olduğundan başlangıçta soyut gözüken kararların, stratejik yönelimlerin arkasında gizlenirler. Bunlara saygınlığın, diplomaların ve haklı olmaktan kaynaklanan kendine güvenin verdiği meşruiyetle desteklenen "iyi" insanlar, "tüzel"* kişiler yol açar. Bu şiddet uygulamaları "masumdur"; çünkü hukukun kendisi bunları tasdik eder ve devlet uygulanmaları için işbirliği yapar.

Bu şiddete neden olanlar, masum olduğuna göre bunlara maruz kalanlar, suçlu haline gelir. İtiraz etmekten suçlu, direnmekten suçlu, karşı çıkmaktan suçlu. Kendileri şedit, mücadeleleri gayrimeşru olarak görülenler onlardır. İşletme ideolojisinin hâkimiyeti, zorunlu bir modernizasyonun gerekli değişimlerinin kaçınılmaz sonucu olarak düşünülen şiddeti sıradanlaştırıyor. Haksız ve yıkıcı bir ekonomik sistemin şiddetini ifşa etmekten ziyade, herkes sosyal hakların performansı engelleyen zorluklar olarak kabul edildiği bir bağlamda, durmadan kötüleşen çalışma koşulları karşısında, yalnızlık içinde mücadele ediyor. Robert Castel'e göre (2003) bugün kontrolünü kaybedenler bir bütün olarak toplumsal gruplardır. Geleceğine hâkim olma imkânından yoksun kalan işçi sınıfının büyük bir kısmı, "günü gününe" yaşamaya başladı. 1970'li yıllara kadar bir işçi, kendine durumunun iyileşeceğini ve kendisi için elde edemediğini bir gün çocuklarının elde edeceğini söyleyebiliyordu. Her biri daha iyi bir gelecek öngörebiliyordu. "Modernizasyon", emeğe bağlı sosyal hakları tartışmaya açarak toplumsal ilerlemenin temellerinin zayıflamasına yol açıyor. Oysa bunlar emekçilere koruma, yani güvenlik ve minimum bir toplumsal özgürlük sağlamış olan haklardır. Bugün patronlar ve işletmeciler sosyal güvencelerin ekonominin gelişmesine karşı engeller

* "Tüzel" kelimesinin Fransızca'daki karşılığı *moral* aynı zamanda "ahlak, ahlaklı" anlamına gelmektedir. (ç.n.)

olduğunu söylüyorlar. Aslında esneklik, güvencesizlik yaratıyor. Herkes için sosyal koruma ilkeleri artık dayatılmadığı andan itibaren, temel bir ilkeden kopuyoruz: ortak çıkarın ve toplumsal bağın değerlerinin özel çıkarların serbest oyunu üzerindeki üstünlüğü.

Kolektif güvenliğin özelleşmesi, her bireyin diğerlerine benzediği ilkesine şüphe düşürüyor. Bir benzerler toplumu bir eşitler toplumu değildir; fakat herkese toplumsal bir varoluş, yani asgari düzeyde kaynak ve güvence hakkı tanıyan bir toplumdur. Robert Castel'e göre, bireyin kapasitesini ve işyeri ruhunu geliştirmesi için devlete ilişkin ve hukuki baskılardan özgürleşmesinin yeteceğini ileri sürmek, bir sınıf söylemidir. Sadece kaynakları olanlar, ortak bir dayanaktan vazgeçebilir. Nihayetinde, ölümcül etkileri olan "sınırsız performans", güç ihtiyacını rakiplerin gücü karşısında hayatta kalma gerekliliğiyle haklı gösteren sınırsız bir rekabeti ve ileriye doğru sürekli bir yarışı destekler. Artık varolmamak pahasına, yarışın başını çekmek gerekir. Performans takıntısı, en iyi olmak için rekabet, sınırlarını genişletmek, rakiplerini ezmek ve ürün yaratmak için yenilikler yapmak, dünyayı baskı altına alan çılgın bir yarış doğurur.

10
Baskı Altında Bir Bireyler Toplumu

" - Bir insan başkası üstünde nasıl iktidar kurabilir? Winston düşündü:
- Ona acı çektirerek, diye cevap verdi.
- Çok doğru. Ona acı çektirerek. Boyun eğmek yeterli değildir."

George Orwell, *1984*

Teknolojik evrimler, insanı çalışmaktan kurtarabilir. Oysa tam tersine onu baskı altına alıyor gibi görünüyorlar. Fiziksel acıyı hafifletseler de psişik açıdan baskıyı artırıyorlar. Teknik insanı bertaraf ediyor gibi gözüküyor ve aslında kullanımını kısıtlıyor. Fakat ekonomi ilkesini yaymalarının nedeni,

insan maliyetinin nesnelere kıyasla karşı konulamaz bir şekilde artmasıdır" (Cohen, 2000). XIX. yüzyılın ortalarında bir işçi, ayda 50 avrodan az kazanıyordu. Bugün iki kat daha az çalışarak 1200'den fazla kazanıyor. Zaman ve para açısından elde edilen bu kazançlar, iş verimliliğindeki muazzam artışla mümkün oldu. Her şey sanki insan zamandan kazandığını enerji yoğunluğuyla, özerklikten kazandığını bağlılığıyla ödüyor gibi ilerliyor. Daha çok sorumluluk, öyleyse daha çok iktidar, Anglosaksonların *empowerment* olarak adlandırdıkları şey, insanı yaptıklarından sorumlu kılıyor. Fiziksel yükün hafiflemesi, artan öznel bir yatırımla telafi ediliyor. "Modern insan, diyor Daniel Cohen, bugün refah toplumunun çalışmaktan kurtulmuş bir toplum olmadığını keşfediyor. Çalışmanın sonunun geldiğini düşünen teorisyenlerin aksine, modern teknikler insanın yerini doldurmuyor, ondan daha çok şey yapmasını bekliyor. İşçilere bugün düne göre yedi kat daha fazla ödeyen sermaye, parasının karşılığını istiyor: onların aynı şekilde yedi kat daha fazla iş yapmasını bekliyor."

Zamandan, amaçlardan ama aynı zamanda korkudan kaynaklanan ve korkunç neticeleri olan baskı bundan ileri geliyor. Bağımlılık davranışları, fiziksel stres, karşısında kendini savunmanın zor olduğu bir taciz hissi ve açığa çıkmalarına katlanılamayacağı düşüncesiyle gizlenen ıstıraplar bu neticelerden bazıları.

Hep Daha Fazla Baskısı ve Makamını Kaybetme Tehdidi

*Big five** arasında en prestijli danışmanlık firmalarından biri 2003'te iki karar açıklar. Müşteri tanımlama planlaması bundan böyle danışmanlar tarafından üç yerine iki günde gerçekleştirilecektir. Böyle bir karar hakkında ne düşünmeli? Bir tarafta personelden istenen "hep daha iyi" (daha az zamanda daha iyisini yapmak), diğer tarafta personele verilen "hep daha az"

* Accenture, Deloitte Touche, Ernst & Young, KPMG ve Price Waterhouse Coopers'tan oluşan beş büyük uluslararası danışmanlık firması. (ç.n.)

(ücretini yükseltmeden kârlılığını artırmak). Bu kuruluş, kendi işletme modelini bütün dünyadaki büyük firmalara sattığı sürece, bu örnek bir semptomdur ve üç önemli olguyu gösterir:

- Küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaşmasına karşılık gelen, zamanın sistemli olarak kısıtlanması ve "anında" karşılık verme zorunluluğuyla ivedilik kültürü (Aubert, 2003*a*);
- Çalışanlar "beklentilerin ötesine" geçtiğinde firmalar sözlerini yerine getiremedikleri (ya da getirmek istemedikleri) ölçüde, sonuçların motivasyon unsuru olduğu yanılsaması. Hedefler, istenen katkılarla ilgili olarak yükseltilerek ve teklif edilen tazminatlarla ilgili düşürülerek yeniden gözden geçirilir;
- İçeride tecrit edilme tekniğiyle ve dışarıda, doğrudan işten çıkarmaktan zorla istifa ettirmeye kadar varan çeşitli baskılarla saf dışı edilmekten duyulan korku. Tehdit personel yönetiminin genel bir politikası haline gelir (Lhulier, 2002).

Yönetsel firmada belirsizlik, bir kaynaktan çok, Michel Crozier ve Erhard Friedberg'in (1977) göstermiş olduğu gibi, bir tehdit oluşturuyor. Bu, istenilen araçların size sunulup sunulmayacağını, bütçe aşımının kabul edilip edilmeyeceğini, beklenen terfiinin size verilip verilmeyeceğini bilmemektir. Kadrolar ve elemanlar iş çevrelerini ve geleceklerini artık kontrol edemediklerini hissediyorlar. Tehlike, özellikle de ödüllerin ve yaptırımların hangi kriterlere dayandığını artık bilmemektir. Başarı ve başarısızlıklar, artık somut unsurlardan hareketle gözlemlenebilir olmadığından, belirsizlik, reddedilme ve kendini saf dışı edilmiş bulma korkusunu kapsar. Post kavgası şiddetlendiğinde "oyun dışı" kalma korkusu kalıcı olur. "Çünkü açıkçası günümüzde önemli bir risk de örgütsel oyunun artık bir parçası olmama olasılığında yatıyor. Aynı zamanda oyunun bir parçası olmanın kendiliğinden bir ödül olduğu fikri gelişiyor. Oyunda ve mümkünse yarışta kalmak için minimalist fakat acımasız bir mücadele sistemi içinde yer alıyoruz" (Courpasson, 2000).

Riskin kabullenilmesi, firma kültüründe temel bir unsur. Post kavgası doğallaştı, gerekli ve yararlı olduğu düşünülüyor: İyi olan kazansın! Bu iktidar sisteminin gücü aşikâr. Herkese

verilen mevkiden sorumlu olan, sonuçta örgüt değil de her birinin sahip olduğu mevkiyi belirlediği düşünülen "başarı" olduğundan adil ve keyfi olmayan bir sistem gibi sunuluyor. Bu bağlamda konumunu kaybeden ya da göz koyduğu pozisyonu elde edemeyen kişi, sadece kendisine kızabiliyor. Diğerleri "daha iyi" olduğundan onların seçilmesini normal kabul ediyor. İnsan kaynakları yönetimine piyasa mantığı dayatılıyor. Kişiler arası rekabet, insanların dikkatinin birbirlerinin performanslarına odaklamasına ve örgütlenme sisteminin performansıyla ilgili eleştirilerin etkisiz hale gelmesine yol açıyor. Yönetimi güvence altına alanlar gibi, sistem de bütün sorumluluklardan arınmış oluyor. Üst yönetim, bir koruyucu ekrandan faydalanıyor. Rekabet bir yönetme sistemi değil, nesnelerin doğası gereği ortaya çıkan normal bir işleyiş biçimi olarak algılanıyor. Makamını kaybetme tehlikesi, tüm ücretlilerin ortak kaderiymiş gibi yaşanıyor. *Up or out* mantığı (ya yükselirsin ya gidersin) normal kabul ediliyor; herkesi kendi sürekliliğini sağlamak amacıyla "sistem" için kendini aşmaya teşvik ediyor. Enayi tuzağının farkına varıyoruz: temel amaç, her ücretlinin uğruna kendini feda edebileceği firmanın varlığını sürdürmesi haline geliyor.

Firma, çalışanlarından güçlü, dinamik, becerikli, hazır, kendinden emin, çelişkilerle yüzleşebilme ve her zaman daha yüksek hedefleri yerine getirebilme kabiliyetine sahip olmalarını bekliyor. Becerileri ölçmekte kullanılan değerlendirme kriterleri arasında *above expectations* ifadesini okuyabiliriz. Takdir edilmek için "beklentilerin ötesinde" olmak gerekiyor. Bağlam, sürekli devam eden bir baskıya, asla yeterli olamama duygusuna, firmanın istediklerini yerine getirecek kadar iyi olmama endişesine yol açıyor.

Bazı durumlarda başarıya mahkûm olmanın temelinde somut bir tehdit bulunuyor. Sonuç elde etmemenin karşılığı, anında kapı dışarı edilmek oluyor. Çoğu zaman, bilhassa içselleşmiş bir zorunluluk söz konusu. Bilinçsiz bir şekilde desteklenmeseydi bu, o kadar zorlayıcı olmazdı. Yönetsel sistem narsistik, saldırgan, pragmatik, ruhsuz, düşünceden ziyade eyleme

odaklanmış, başarmak için her şeye hazır bir kişilik modeline zemin hazırlıyor. Çalışan, mutlak güç ve mükemmellik idealini şirkete yansıtıyor ve aynı anda firmanın sunduğu yayılma ve fetih idealini benimsiyor. Kişisel başarısını firmanın elde ettiği sonuçlarla bir tutan çalışanın psişik işleyişiyle firmanın hedefleri arasında bir tür iç içelik var. Firmanın onun hayallerini, özellikle de en güçlü, en büyük, en kudretli olma megalomanisini tatmin edeceğini sanıyor. Ancak iktidardan alınan hazzın öteki yüzü de hedef nesneyi kaybetme endişesidir. Sevilen varlığın sevgisini kaybetmekten duyulan korkuyu açığa çıkaran arkaik endişe. Firmanın isteklerine karşılık verecek seviyede olmak için hissedilen bitmez tükenmez gerilimin kaynağı budur.

İş Hayatının Yeni Patolojileri

Bilgisayar üreten büyük bir firmada işletme mühendisi olan, 40 yaşındaki Alain'in iyi bir kariyeri vardır. Ta ki rekabet gereği hedeflerin gözden geçirilerek yükseltildiği güne kadar. Baskı, stres, uykusuzluk derken kısır döngü başlar. Alain, Prozac'a başlar sonra dozları arttırır, sonra kokaine geçer. İki sene sonra aşırı doz ve detoks tedavisi.

Bu hikâyenin hiçbir sıra dışı yanı yok. Nancy Üniversite Hastanesi'nden araştırmacı Patrick Laure'a göre bugün beş yöneticiden biri uyuşturucu madde kullanıyor. "Gerçek uyuşturucular kadar psikotrop kullanımı da –antidepresanlar, sakinleştiriciler– ister istemez anksiyete kültürüne dönüşen bir fetih kültürünü yansıtıyor. Bu ilaçların bedensel ve psişik kapasiteyi güçlendirmek için kullanılması, rekabette ayakta kalmak için içine düştüğümüz çılgınca arayışı dile getiriyor." Baskı çok yoğun, bunu kaldırabilmek için bu tür ürünlere başvurma eğilimi çok büyük.

Kaynak: P. Laure,
Les Drogues de la performance,
CHU de Nancy, 1998.

Bu durumların psikopatolojik sonuçları bugün biliniyor (Aubert ve Gaulejac, 1991; Ehrenberg, 1992; Dejours, 1998); özellikle de depresyon, mesleki bitkinlik ve iş bağımlılığı. Her zaman formda görünmek gerektiğinden depresyon genellikle gizlenip

saklanıyor. Yaygın bir rahatsızlık hali, bir "bıkmışlık" bir yorgunluk hissi, olaylarla yüzleşmeyi başaramama duygusu yaşanıyor. Kendimizi gerçekten hasta değil, "içi çekilmiş" hissediyoruz. Mesleki bitkinlik de buna benzer semptomlar gösteriyor. Bunu ifade eden İngilizce terim ilginçtir. *Burn out*, gerçekleştirilemeyecek bir amaca ulaşmak için çok fazla çabaladığımızda ortaya çıkıyor. İçeriden tükeniyoruz. Psişik aygıt, sanki artık hiç esnekliği kalmamış çok gergin bir lastiğe benziyor. Mesleki bitkinlik, aşırı iş yüklenmesiyle beraber artıyor. Psikiyatristler mesleki faaliyetleriyle "uyuşmuş" hastaları giderek daha fazla kabul ediyor.[1]

*Work addicts**, çalışmaya karşı, uyuşturucu bağımlılarıyla aynı semptomları gösteren bir bağımlık ilişkisi geliştirir. İlk zamanlar hiperaktivizmin performansı uyarıcı etkileri olur: aşırı duyusal uyarılma, narsistik ödüllendirmeler, firma üzerinde güçlü bir grup desteği, benlik ile ideali bütünleştirme hayali vs... Ancak çok hızlı bir şekilde gevşemenin imkânsızlığı, durdurulamaz faaliyet ihtiyacı, hafta sonu migreni, tatil sıkıntısı, yaratıcılık ve hayal gücü kapasitelerinde azalma gibi başka etkiler de hissedilir (Guiho-Bailly ve Guillet, 1996). Xerox'taki beyaz yakalılardan biri artık üst üste iki haftalık bir tatile çıkamadığını anlatmıştı. Eskiden üç haftalığına çıkıyormuş. İlk hafta gevşiyor, ikincisinde rahatsızlanıyor, üçüncüsünde ise iş temposu ve baskısını tekrar bulmak üzere forma giriyormuş. Durum böyle olunca ortadaki ikinci haftayı iptal etmeyi tercih etmiş. Zaten uzun tatillerde genel bir kısalma olduğunu gözlüyoruz. İş bağımlılarında yoksunluk duygusu, firmadan kopma durumunda dramatik bir hal alabiliyor. İşten çıkarıldıktan altı ay sonra bile her gün şirkete gelmeyi sürdüren bir yönetici gibi.

İşyerinde hiperaktivite, Fransa'da (Brustein, 1999) ve Jacques Rhéaume'yle Marie-France Maranda tarafından Québec'te yürütülen araştırmalara konu oldu. Hiperaktivite normal görüldüğü ve gönüllü kabul edildiğinden, kalıcı olarak yerleşen aşırı

1. Daha 1979'da, Max Pagès, *L'Emprise de l'organisation* adlı eserinin "Le travail comme drogue" bölümünde bu olguyu açıklıyordu.

* İş bağımlıları. (ç.n.)

bir iş yüküdür. İş yükünü tanımlamak için kriterlerin belirsiz olduğu ya da olmadığı bir bağlamda, hiperaktivite aslında kişisel bir "seçimden" kaynaklansa da örgütün bir gereksinimine cevap olarak deneyimlenir. Bir gurur kaynağıdır; ama aynı zamanda pek inandırıcı olmayan bir "mağduriyet" sızlanması da buna eşlik eder: "artık yapamıyorum", "tükendim" "kendime ayıracak zamanım yok". Hiperaktivite, bir eksiklik hissini gidermek üzere işe aşırı yüklenme durumunu ifade eder. Yönetsel işletmeciliğin gereksinimleri karşısında çalışanlar yeteri kadar iş yapmadıkları duygusuna kapılır. Sanki gerçekleştirilen iş, hiçbir zaman tatmin edici değildir. Doyuma ulaşmamış bir takdir beklentisinin, yapılacak işi somut bir şekilde tanımlayan kararsız kriterlerin ve demode olma düşüncesi karşısındaki belirsizliğin yan yana gelmesi bir tehdit duygusu yaratır. "Böylece öngörülemeyen şey ortaya çıkar: kişinin işten kendini kurtarması veya kendini geri çekmesi yerine, bir korunma ve tehdit altında görülen mesleği savunma biçimi olarak işyerinde hiperaktivite şiddetli bir şekilde kendini gösterir."[2] Narsistik tamamlanmamışlık hissine, bitmez tükenmez performans isteklerine ve işten çıkarılma tehditlerine karşılık vermek için aldatıcı bir teşebbüs olarak hiperaktivite o kadar yaygın gözükür ki, stres gibi banal bir semptom haline gelir.

Stres Uyaran mı, Hastalık mı?

Stresin tanımı göreceli olarak belirsizdir.[3] Ampirik açıdan, stresli olarak nitelendirilen durumların deneyimi üzerinden yaygın bir rahatsızlık ve endişe duygusundan bahsediyoruz. Bazen travmatik de olabilen, çok belirgin bir etki yaratan ani ve alt üst edici olaylar ile daha az göze çarpan fakat uç düzeyde has-

2. Jacques Rhéaume, "L'hyperactivité au travail: entre narcissisme et identité", Aubert (der.), 2004.

3. Nicole Aubert ve Max Pagès Kuzey Amerika'daki çalışmalardan esinlenerek "stres unsurlarını" davranışçı bir perspektif içinde değerlendiren incelemelerden ayrılarak stresi toplumsal bir fenomen olarak çözümleyen Fransa'daki ilk araştırmacılardır. Stres, kaynağı ve kapsamlı bir hal alması yönetim biçimlerinin değişimine bağlı, birçok düzeyi olan bir süreçtir. Yazarlar nesnel durumların ötesinde stresin belirleyici bir unsurunun, özellikle çalışma örgütlenmesindeki kontrol eksikliği olduğunu ortaya koyuyorlar (Aubert ve Pagès, 1989).

talıklı, günlük olarak yaşanan kalıcı durumları birbirinden ayrı tutuyoruz. Stres kronikleştiğinde durum tehlikeli bir hal alıyor. Paris Psikosomatik Okulu'nun kurucusu Pierre Marty'ye göre stresten kaynaklanan gerilimlerin boşalması psikotik duygusal sorunları –kaygı, depresyon, uyku ve cinsel işlev bozuklukları– ve az ya da çok ciddi somatik bozuklukları –aşırı tansiyon, bağışıklık ve savunma sistemlerinde bozulma, ülser, kardiyovasküler hastalıklar– tetikliyor (Marty, 1976).

"Başarılı" bir firmada stres, mesleki bir hastalık değil, uyum sağlanması gereken, neredeyse doğal bir veri olarak kabul ediliyor. O kadar yaygın ki başarı için gerekli bir nitelik olarak herkesten "strese karşı dirençli" olması bekleniyor. Nedenlerini sorgulamaktan ziyade, "onu yönetmeyi" öğreniyoruz. Stresi yönetmek, onu egzersiz ve araçlarla ehlileştirmekten ibaret: omuzların serbest bırakılması, karından nefes alıp verme, meditasyon, masajlar, kauçuk "anti-stres" topları, direnç kapasitesini ölçmeyi sağlayan araç gereç vs... Bu alanda uzmanların hayal gücünün sınırı yok. Sorunu nedenlere bakarak çözmeyi denemiyorlar. Onu, en zararlı etkileri denetim altında tutularak uyum sağlanması gereken kaçınılmaz bir rahatsızlık olarak görüyorlar.

ILO, her sene bu fenomenin artışı üzerine bir rapor yayınlıyor. Son rapor dünyada on kişiden birinin stresten, on kişiden üçünün ruh sağlığı bozukluğundan mustarip olduğunu ve işten ayrılmaların %5'inin depresyondan ileri geldiğini belirtiyor. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın rakamlarına göre Avrupa'da çalışanların %28'i, yani çoğunluğu kadın olmak üzere 41 milyon kişi bu durumdan etkileniyor. Stres, çalışmaya bağlı sağlık problemi olarak sırt ağrısının hemen ardından geliyor. Kanserin işini kolaylaştırıyor, aşırı tütün ve alkol tüketimini, kötü beslenmeyi tetikliyor. Depresyonun en önemli nedenlerinden biri ve bazen intihara yol açıyor.[4] Bu araştırmada ileri

4. 2002 Temmuz'unda Avrupa Parlamentosu'nda "İş kaynaklı stresi önlemek için" yapılan kampanyanın başlatılması vesilesiyle Avrupa Komisyonu İstihdam ve Sosyal İşler Komiseri Anna Diamantopoulou'nun konuşmasında alıntısını yaptığı araştırma. Araştırma İspanya Bilbao'da bulunan Avrupa İşyeri Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, Eurostat tarafından gerçekleştirilmiştir.

sürülen nedenler: çalışanın işi üzerinde kontrolünün olmaması, görevlerin kendini tekrarlaması, verilen sürede ve tempoyu aksatmadan verilen görevi yerine getirme baskısı, çevre (gürültü, zehirli gazlar) ve şiddete maruz kalma. Yol açtığı devamsızlığı saymazsak, mesleki stresin insani ve ekonomik maliyeti üretkenlik kaybı ve tıbbi masraflar olarak senede 20 milyar avroya karşılık geliyor.

Fransız şirketlerinden 700 yönetici ve üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği bir araştırmada Jean-Benjamin Stora %46'sının kendisini "aşırı stresli" gördüğünü, %32'sinin kardiyovasküler rahatsızlıkları, %63'ünün astımı, %24'ünün uyku bozukluğu ve %12'sinin midesiyle ilgili sorunları olduğunu belirtiyor. Bu rahatsızlıklarla ilgili bahsi geçen nedenler çeşitlilik gösteriyor: gerçekçi olmayan hedeflerin uygulamaya konulması, yönetim üyeleri arasında çatışmalar, örgütlenmenin farklı yapılarıyla ilişkileri, çalışma ritmi, hızlı büyüme dönemlerinde uyum sağlama çabaları, meslektaşlar arasındaki rekabet vs (Stora, 1998). Bu liste, stres sanki bizzat görevin bir parçasıymış gibi, bir yöneticiden yapması beklenenlerin tamamını kusursuz bir şekilde ortaya dökmesi bakımından ilginçtir. Liste, stresin temel olarak bir krizin, geçici bir durumun veya kötü bir bağlamın sonucu olmadığını gösteriyor; bizzat firmanın işleyişi dolayısıyla meydana geliyor.

En çok bahsi geçenler onlar olsa bile, stres sadece yöneticileri ve üst düzey yöneticileri etkilemez. Çalışmanın yeni örgütlenme biçimleriyle ücretlilerin sağlık sorunlarının ağırlaşması arasındaki ilişkiyi tespit eden işyeri doktorlarının sayısı giderek artıyor. Toulouse'daki Ulusal Sağlık ve Tıbbi Araştırmalar Enstitüsü'nün Epidemiyoloji Departmanı 3000 ücretli üzerinde, çalışma koşullarına bağlı semptomların, daha da isabetli bir şekilde ifade etmek gerekirse çalışma koşullarının en yoksullar kategorisinde yer alan ücretlilerde yol açtığı strese bağlı semptomların, fark edilir şekilde arttığını ortaya çıkaran bir araştırma yürüttü (Delberghe, 2002).

Bir salgın olarak kabul edilmesi gereken bu durum karşısında kamu yetkililerinin ve firmaların tepkisi, hiç demesek de oldukça ihtiyatlı. Söz konusu durum, psikolojik bir destek ya da tıbbi bir yardım gerektiren psişik bir zayıflık belirtisi gibi anlaşılıyormuşçasına, "iyileşmek" her çalışanın kendisine düşüyor. Buradan sonuçlar çıkarmak ve bunlarla yaşamayı öğrenmek zorunda olan hastanın kendisidir. Buna yol açan çalışma koşulları sorgulanmaz. Tam tersine. Firma cephesinde stresin uyarıcı bir özelliği olduğu, onu "pozitif bir uyarana" dönüştürmeyi öğrenmek gerektiği, bir doz "iyi stresin" performansı artıracağı ileri sürülüyor. Stres sıradanlaşıyor ve ahlaki taciz gibi, bireysel davranışların sonucu olarak sunuluyor.

Ahlaki Taciz mi, Taciz Ahlakı mı?

Avrupa Parlamentosu'ndaki raporunda Anna Diamantopoulous 3 milyon Avrupalı'nın cinsel taciz, 12 milyonunun ahlaki taciz mağduru olduğunu belirtiyor. Ahlaki tacizle ilgili tartışma, bu rahatsızlığın iş dünyasındaki yoğunluğunu açığa çıkardı. Marie-France Hirigoyen'in kitabının (1998) başarısı bu toplumsal ıstırabın önemini, özellikle de çoğunlukla ofisinin mahremiyetinde bir psikiyatriste açılan psişik ıstırapla günlük olarak yaşanan iş durumları arasındaki bağın önemini ortaya koymaya yaradı. Bu eserin yankısı, Parlamento'nun yasa hazırlamasına yol açtı. "Bir ücretlinin haklarına ve onuruna zarar verebilecek, fiziksel ve zihinsel sağlığını bozabilecek veya mesleki geleceğini tehlikeye atabilecek şekilde çalışma koşullarının bozulmasıyla sonuçlanan ya da bu amacı güden yinelenen hareketler ahlaki tacizdir. Ahlaki taciz bir görevli, hiyerarşik olarak üst mevkiden biri ya da başka bir meslektaş tarafından gerçekleştirilebilir."[5] Kanun kendini ahlaki ya da cinsel taciz mağduru olarak değerlendiren firmadaki her kişinin bir uzlaşma prosedürüne girişebileceğini şart koşuyor.

5. 17 Ocak 2002 tarihli 2002-73 Kanunu'nun 168. maddesi, *Bulletin Officiel*, Ocak 2002.

Ücretlilere yönelik şiddetin yasal olarak tanınması kayda değer bir ilerleme. Kanun, kesinlikle varolan ve hüküm giymesi gereken tuhaf davranışları, sapkın hareketleri itham ediyor. Ancak bunu yaparken tacizin derinlerdeki nedenlerini göz ardı ediyor. Taciz davranışlarının mağdurlar açısından olduğu kadar, tacizci açısından da iş dünyasında gelişen genel baskının bir sonucu olduğu gerçeğini önemsiz gösteriyor.

Bununla birlikte, örgüte dair bir antropomorfizm tuzağına düşme pahasına, sapkın bir örgütlenmeden bahsetmek gerekir mi? Bazı işletme kitaplarında genel olarak yayılan imajın tersine, bir örgütün ne başı ne kolu ne kalbi vardır. Örgüte insani özellikler atfeden tüm metaforlar, onun doğurduğu çatışmaların, tıpkı somatik ya da psikosomatik problemler gibi çözüleceğine inanılmasına olanak verir. Örgüt, bir insan ürünü olsa da biyoloji ve psikolojiyle aynı kurallara uymaz. Bir örgüt, ne nevrotik ne paranoyak ne de sapkındır. Buna karşılık işleyiş biçimi, çalışanlarda nevrotik, paranoyak ya da sapkın davranışlara yol açabilir (Enriquez, 1998). Özellikle de ahlaki tacizi kolaylaştıran yönetim biçimlerini, yani şiddet, dışlanma, soyutlama ilişkilerini işe koşuyor olabilir.

Oyun kurallarının belirsiz, ortamın değişken, yaptırım veya takdir biçimlerinin istikrarsız olduğu, verilen sözlerin tutulmadığı şiddetli ve paradoksal bir bağlam bazılarında sadomazoşist davranışlar, mutlak güç duygusuna, bazılarındaysa kayıtsız şartsız bir teslimiyet ve daha başka sapkınlık biçimlerine yol açabilir. Çifte anlamlı bir dil kullanılmasının insanı deliye döndüreceği bilinir. Kusursuz bir şekilde rasyonel olarak sunulduğu halde, örgütsel sistemin tamamı paradoksal bir görünüm aldığında, çalışanlar deyim yerindeyse "kafayı sıyırır". Psişik ıstırap ve ilişkilere dair sorunlar, yönetim biçimlerinin sonuçlarıdır. Ahlaki taciz kavramı, sorunu doğuran süreçlerden ziyade kişilerin davranışları üzerine odaklanılmasına yol açar. Taciz, stres, depresyon ya da daha genel olarak psişik ıstırap ilerlediğinde, firmanın bizzat işletmesi sorgulanmalıdır. Çoğu durumda taciz, özel bir kişiden değil, genel durumdan kaynaklanan bir olaydır.

Çalışanların çoğu, bireysel olarak taciz edilmiş hisseder; çünkü topluca yoğun bir baskıya boyun eğerler.[6] Ancak çalışma örgütlenmesinin hatalı eylemlerine müdahale edemediklerinden, Henri Laborit'in deneylerindeki gibi, kendilerine eziyet edecek ölçüde birbirlerine saldırırlar. Kafese hapsedilmiş bir fare, elektrik yükü aldığı zaman "arkadaşına" saldırır; eğer yalnızsa psikosomatik bozukluklar baş gösterir (Laborit, 1999). Istırabın nedenleri üzerinde, söz konusu durumda elektrik yükünü veren deneycinin üzerinde, bir etki sahibi olamadığından silahları kendine yöneltir. Çalışma yaşamında da aynı süreçler işlemektedir. Fakat burada deneyi yapan kişi soyut bir figürdür. "Kapitalizm", "liberalizm", "sistem" suçlanabilir; fakat onun üzerinde hiçbir gücümüz yoktur. Üst mevkide yer alanlar da tıpkı meslektaşları ve astları gibi, kontrol edemedikleri sürekli bir baskı içindedir. Her biri "kendi başının çaresine bakma" mantığının güçlenmesine katkıda bulunarak saldırganlığını bir başkası üzerine püskürtmeye uğraşır.

Taciz hissinden dolayı bir kişiye, sanki bu kişi sorunu çözmek için davranışını değiştirecekmiş gibi odaklanabilmek rahatlatıcıdır. Bu çok önemli bir olguyu göz ardı etmektir: hipermodern firmada herkes gergindir. Her halkanın kendini tacizci ya da taciz kurbanı pozisyonunda bulabileceği sonsuz bir zincirde herkes baskı uygulayabilir ya da ona maruz kalabilir. Taciz, psikolojik etkileri olsa da tamamen davranışlarla ilgili bir sorun olarak ele alınamaz (Cru, 2002).[7] Bir önlem politikası, onun ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel bağlamı dikkate almalıdır. "Sözü özgürleştirmek ve tacizi önlemek için sembolik bağlama yeniden güç kazandırmak gerekir: giderek daha güçlü bir kuralsızlığa teslim olan çalışma örgütlenmesinde öznenin ıstırabı dikkate alınmalıdır" (Giust, 2002). Özellikle de tacizi doğuran insan kaynakları yönetimi politikalarına karşı mücadele etmek gerekir.

6. Michel Debout'nun sunduğu Ekonomik ve Sosyal Konsey Raporu (2001).
7. Damien Cru, Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Bölgesel Ajansı'nın (ARACT) "Sağlık ve İş" kısmı sorumlusudur.

Ümitsiz Bir Takdir Arayışı

Aslında tacizin en önemli sebebi, örgütsel sistemin tamamında baskı yaratan üç yönetsel eğilimde aranmalıdır: belirlenen hedefler ile verilen araçlar arasındaki ayrım; talimatlar ile somut faaliyetler arasındaki uyumsuzluk; ümit edilen ödüller ile somut tazminatlar arasındaki fark. Firmada proje bazlı yönetim, başarıya göre terfi, toplam kalite, sıfır hata, tam zamanında üretim, ikramiyelerin bireyselleşmesi ve esneklik, hep daha iyisini yapma zorunluluğuyla insanları bir rekabet içine sokan prosedürlerdir. Herkesten hedefine ulaşması için kendini sonuna kadar vermesi istendiğinde kişisel başarı arzusu ve başarısızlık korkusu şiddetlenir. Özellikle de başarı kriterleri giderek daha titiz ve başarısızlık riski daha belirgin oldukça. Rekabetin durmadan yenilenen yetenekler göstermeye mecbur bıraktığı bir evrende başarı sadece geçici olabilir.

Böyle bir evrende herkes ümitsiz bir takdir arayışına girer. Firma çalışanlarına bir yaşam çerçevesi, kişisel bir gelişim projesi, çekici bir meslek, bir ödüllendirme sistemi ve işe dahil olmayı, kendini elde edilen sonuçlarla özdeşleştirmeyi, firmanın temsil ettiği şeyle ilgili psişik açıdan seferber olmayı sağlayan bir takım yollar sunduğunu ileri sürer. Mutlak güce sahip bir anne gibi, aynı nesneyle tamamen tatmin olma arzusuna fantastik bir şekilde karşılık verir. Ancak bu arzunun tatmini bir yanılsamadır. Buna inanmak nesnenin kaybından doğan endişeyle yüzleşmektir: annesinin sevgisini kaybetmekten korkan bir çocuk gibi, ikramiyeleri kaybetme ve artık firmanın beklentilerine karşılık verecek seviyede olmama korkusuyla yüzleşmek. Bu endişe Jean Bergeret'in tanımına göre (1996) "özne anaklitik nesnenin kendisinde eksik olduğunu, onu elinden kaçırdığını düşündüğünde" baş gösterir. "Anaklitik" nesne, öznenin psişik gelişimi için destek aldığı nesnedir. Bu bir kişi olabildiği gibi, aynı zamanda bir kurum, bir firma, bir grup da olabilir.

Endişeye karşı ön plana çıkartılan savunma yöntemi, kendi içine kapanma ve çılgınca bir aktivizmdir. Bazıları kendilerinin

tamamen araçsallaştırılmasına izin vererek örgütün yumuşak başlı çalışanları haline gelir. İş bir takıntıya dönüşür; hedeflerine yoğunlaşırlar, dikkati dağıtan her şey katlanılamaz bir engel gibi gelir. Gerilim, ötekilerin yararlı nesneler gibi algılandığı sapkın bir konumda veya ötekinin artık vazgeçmek istemediğimiz bir ıstırap kaynağı olduğu mazoşist bir kurban konumunda ya da ötekinin bir zalim gibi algılandığı paranoyak bir konumda bulunduğumuz tacize müsait koşullar yaratır. Bu farklı konumların deneyimi önceden varolan psişik bileşenlere bağlıdır. Bazıları kendini ötekinin iradesinin uysal bir uygulayıcısı, diğerleri mağdur ya da cellat olarak konumlandırma eğilimi gösterir. Sonuç olarak şu ya da bu psişik işleyişi isteyen ve destekleyen çalışma koşullarıdır.

Genel bir taciz bağlamını desteklemek için bütün malzeme hali hazırda vardır. Daniel Sibony'ye göre toplumlarımızda şiddet mecburen tacizkârdır; çünkü tekerrür eder. Sapkınlık, bu şiddetin başlıca baskın unsuru değildir. Bu tür bir şiddeti daha ziyade takdir isteğinden, onun "iki narsistik darbe arası" diye adlandırdığı şeyden yola çıkarak kavramak lazım; "çünkü genellikle insanlar narsist yönelimleri tehdit edildiğinde ya da öyle sandıklarında saldırgan bir huzursuzluğa kapılırlar" (Sibony, 1998)

Yönetsel evrende narsisizm, yoğun bir şekilde üst benliğe hitap eden hiyerarşik evrene karşı en çok aranan psişik davranıştır. İş sözleşmesinin temeli hukuktan çok, karşılıklı takdir beklentisine dayanır. Bu sözleşme, çalışanın bir parçası haline geldiği, ona takdir ve ideal edinme imkânı sunan bir bütüne libidosunu aktarmasını sağlayan, narsistik bir sözleşmedir (Aulangnier, 1981). Birey firmadan kendini gerçekleştirme noktasında destek bekler, firma bireyden kendi hedeflerini ve değerlerini tamamıyla kabullenmesini bekler. Bu narsistik sözleşme birey ile firma arasında, firma ona beklediği ödüllendirmeleri verdiği sürece devam eden yoğun bir geçişken ilişki yaratır. Bu hayali sözleşme bozulduğunda hınç, güven kaybı, red, gücenme ve psişik seferberliğin sona ermesi durumu ortaya çıkar. "Aslında hınçlanma, iş öznelerden çok fazla şey istediğinden değil.

daha ziyade onlara yeteri kadar karşılık vermediği veya getiri sağlamadığı için oluşur. Hesap kitap yapmadan, çoğunlukla toplumsal açıdan anonim kalarak ve risklerle tehlikeleri göze alarak kendini sunmayı kabul edenlere karşı takdir, cimrice değerlendirilir; beceri, inkâr edilir ve güçleri altüst ettiği zaman, inisiyatife itiraz edilir" (Clot, 1999).

Burada önemli bir çelişki vardır: ikramiye ve primlerle ne kadar çok takdir kazanırsak iktidar alanında o kadar çok yükseliriz, rekabet o kadar çok kızışır ve takdirden yoksun kalanlar topluluğuna katılarak kendimizi bir kenara atılmış bulma riskine o kadar çok gireriz. Bazen kendimizi bir altın kafeste bulabiliriz; fakat firmaların yararsız olanları tutma yolları giderek azalıyor. Bu durumda hastalık, işten çıkarmaktan kaçınan firma için ve belirsiz ıstırabını belirgin bir semptomla somutlaştırmanın bir yolunu bulan ücretli için "onurlu" bir çıkış noktası oluyor.

"Bir kazanan olunca, bu kaçınılmaz olarak kaybedenler yaratır" diye yazıyor Albert Jacquard. Performans kültü, mutlak güç yanılsamasına dayanır. En derinlerinde en iyi olduğuna ikna olmuş bir-bircy, bireysel başarıyı yücelten rekabet kültürünü onaylar. Kazanacağından emin bir şekilde, sonunda kaybedenlerin her zaman kazananlardan daha fazla olacağını ve zaferin bedelinin yüksek olduğunu görmez. Sürekli başarı gerekliliği zorunlu olarak başarısızlığa götürdükçe, narsistik yanılsama gerçek başarı fırsatlarının görülmesini engeller. En az performans gösterenlerin bir kenara atılması, en yaşlıların, en zayıfların, en asilerin ve en nihayetinde en çok çaba gösterenlerin dışlanmasına yol açar.

Çalışmanın Psişik ve Toplumsal Bedellerinin Dış Kaynaklara Aktarılması

Stres ve dışlanma, firmayı değil bireyleri ilgilendirdiği ölçüde yönetim açısından "dış faktörler" olarak kabul ediliyor. Michel Albert kabaca şöyle diyordu: "Firmalar için işsizlik bir sorun değil, bir çözümdür." Bu, firmaların tam zamanlı işle uğraşmaya ihtiyacı olmadığını söylemektir. Oysa tam tersine belirli bir işsizlik hacmi, ücretleri aşağı çekmeyi, kolayca işgücü bulmayı ve

ücretlilerin zayıflamış mücadeleciliğine göğüs germeyi sağlar. Günümüzde sosyal planlar, en azından borsaya kote olan büyük firmalarda dinamik bir insan kaynakları politikasının işareti olarak algılanıyor. Mevcut işgücü azaldığı zaman, hisseler artıyor. Yöneticiler durmadan daha fazla esneklik olmasını ve masrafların azaltılmasını istiyor. Orada burada işsizlerin çalışmayı reddettikleri için kendi durumlarından sorumlu olduklarının söylendiğini duyuyoruz. Bu bağlamda kamu yetkilileri, firma yöneticilerini bu seçimlerin toplumsal bedellerini kendi üstlerine almaya zorlarsa yöneticiler, şirketleri başka bir yere taşımakla tehdit ederek kendi sorumluluklarından kurtulabiliyorlar.

Psişik bozukluklar söz konusu olduğunda da aynı mantıkların işlediğini görebiliriz. Mesleki bir hastalığın tanınmasının zorluklarını biliyoruz. Çalışanların sorumluluklarının tanınması ve bunları kabul etmeye zorlanmaları için çok mücadele gerekti. Sadece doğrudan çalışma koşullarından kaynaklandığı kanıtlanan hastalıklar, mesleki hastalık olarak kabul ediliyor. Psikosomatik alanda bu kanıtların toplanması zordur. Psişik rahatsızlıklar ile tacizkâr ya da stresli çalışma koşulları arasındaki bağın ispat edilmesi zordur. Özellikle de bu konuda araya her zaman ailevi ve kişisel başka unsurlar girdikçe iş zorlaşır. Asabi bir depresyon, bir mide ülseri ya da bir miyokard enfarktüsünün doğrudan iş baskısının sonucu olduğu nasıl kanıtlanabilir? Zihinsel hastalık ve kötüleşen çalışma koşullarına bağlı ıstırap arasındaki sınır geçirgendir. "Zihinsel patoloji anlamında muhakkak tanımlanabilir bir sebebi olmayan psikosomatik patolojilerin belirsiz olması, organlarla ilgili bir nedeni olmayan somatik rahatsızlıklar için tekrar tekrar sağlık sistemine başvurmanın toplumsal iç huzursuzluğunun yaygın ifadelerinden biri olduğu gerçeğini engellemez" (Lazarus, 1995).

Hastalık mı yoksa varoluşsal bir sıkıntı mı? Patoloji mi yoksa çalışma koşullarının şiddeti mi? Depresyon mu yoksa umutsuzluk mu? Ücretlilerin hissettiği, somatik ve psikosomatik etkileri olan semptomlarla bunları doğuran çalışma koşulları arasındaki arabirimleri nasıl niteleyebiliriz? Stres ve hiperaktivite, kişisel

"hastalıklar" olmaktan önce toplumsal olgulardır. Somatik ya da psikosomatik belirtiler olarak kendilerini gösterdiklerinde tıbbi bir yaklaşımın yetki alanı içine girerler. Ancak temelde, problem tıbbi değildir; bireysel semptomlarla ifade edilse de çalışma koşullarının yol açtığı bir huzursuzluktan ileri gelir. Kaynakları psikolojik değildir. İş baskısı hafiflediğinde yok olan bir dizi rahatsızlığa yol açan ve çalışanların temel dengelerinin "düzenini bozan" örgütsel düzenin işleyiş biçimine bağlıdır.

Bu şartlarda hastalıklardan bahsetmek zorunda mıyız? Bu olgular karşısında doktorlar ve psikiyatristler ne yapabilirler? Bu "hastalıkların" sebebi iş baskısı olduğuna göre, sağlık sigortasının bunların finansal maliyetini üstüne almasını kabul edebilir miyiz?

Bu sorulara cevap vermek zordur. Hümanist ideoloji ("İnsan yaşamının fiyatı yoktur.") ile işletme ideolojisi ("Sağlığın bir bedeli vardır.") arasında durum tartışmaya açıktır. Ancak çalışma koşulları, psişik ve toplumsal ıstırabın başlıca belirleyici unsuruyken, bu tartışmanın firma dışında yürütülmesini kabullenmek zor olabilir (Dejours, 1998). Bu alanda firmanın sorumluluğunun göz ardı edilmesi, çifte bir tuzağa yöneltir. Bir yanda sağlık sorunları ve harcamalarının sürekli artması, diğer yanda çalışma koşulları ve bunların toplumsal sonuçları karşısında gözlerin körleşmesi. Bu tuzaktan kurtulmak için insan kaynakları yönetimi ile zihinsel sağlık arasındaki bağlar acilen yerine oturtulmalıdır. Bugünkü sağlık sisteminin de işletme ideolojisinin zorbalıklarına boyun eğmek zorunda olduğunu bildiğimizden, ciddi bir paradoks içindeyiz.

Gördüğümüz gibi yönetsel iktidarın amacı, işgücüne dönüştürmek üzere psişik enerjiyi yönlendirmektir. Bu tür bir işleyişin sonuçlarını "idare etmek", firmanın sorumluluğudur. Psişik seferberlik süreçlerinin, buna maruz kalanların zihinsel sağlığı üzerinde sonuçları vardır. Kendilerinin başarı sirenleri eşliğinde oyalanmasına izin verenler için baskı, yüksek performans beklentilerine cevap vermeyi başaramayanlar için depresyon, taciz kültürüne katlanmak zorunda kalanlar için stres. Bazıları yarışta kalmak için uyuşturucu alır, diğerleri yaralarını iyileştirmek

için ilaç kullanır; ama hepsi kaygı ve korkuyla yaşar. Sanki bu tür bir yönetim uygulayan şirketlerin insani, toplumsal ve finansal sonuçlara gelince mutlak bir dokunulmazlıkları vardır. Sonuç olarak bu şirketler, çok fazla sorumluluk altına girdiklerinden şikâyet ederken, bunların bedellerini üstlenmek topluluğa düşer.

Bu çelişkiden kurtulmak için önüne geçilemeyen performans arayışının ekonomik, sosyal ve insani bedellerini hesaplamak yararlı olacaktır. Tıpkı çevreye verilen zararların, buna sebep olanlar tarafından giderilmek zorunda olması gibi. Çevre kirliliği, doğal kaynakların sömürülmesi, doğaya verilen zararlar uzun zaman endüstriyel gelişimin kaçınılmaz sonuçları olarak görüldü. Bugün dünya, gezegenimizi korumaya daha çok dikkat ediyor. Çevrenin korunması bir öncelik haline geliyor.

İşletme, bize bu toplumsal ve psişik bedelleri değerlendirmek için finansal kâr ve kayıpları değerlendirmek üzere ürettikleri kadar başarılı sonuçlar veren araçlar sağlamalıdır. Bu uğraş, onun artık egemen iktidarın hizmetinde bir ideoloji değil, genel yarara hizmet eden bir bilim olduğunun işareti olacaktır. Bu arada, işyerindeki baskının hafiflemesiyle, bunun yol açtığı sağlık harcamalarının azalacağından emin olabiliriz.

Üretimci Anlayışa ve Çılgınca Aktivizme Hayır

İşletme saplantısı, en ufak bir ölü zamanı kaldıramayan çılgınca bir aktivizme yol açıyor. Bu sürekli taşkınlık hali, bizzat yaşamın anlamını kaybettiriyor. Böylece çalışmayanlar ve işsizler sosyal bir varoluşa aslında hakkı olmayan tembeller veya imtiyazlılar olarak görülüyorlar. Kendini üretkenliğe adamayan herkese yazıklar olsun! Bütün boş gezenler, bütün hayalperestler. "dünyaya lüzumsuz olan" (Castel, 1995) herkese yazıklar olsun.

Bununla birlikte bu üretimci gelişme modelini değiştirmezsek dünyanın yıkıma doğru gittiği apaçık ortada. Sürdürülebilir kalkınma üzerine tartışmalar, açıklanan bu yıkıma bir alternatif sunuyor. Bazıları burada ekonomik ortamları çevreyi dikkate almaya zorlayan kaçınılmaz bir ilerleme, bazılarıysa üretimci an-

layışı meşrulaştırmaya yönelik bir maskaralık görüyor. İkincilere göre "1992'de Rio Konferansı'nda ortaya atılan sürdürülebilir kalkınma, insanlara karşı olduğu gibi doğaya karşı da saldırgan bir firma kuran 'kalkınmacı ideolojinin' tipik özelliği olan 'söze dökülmüş bir canavarlıktır': söz konusu firma, hâkimiyet ve fetih anlayışının hem askeri hem ekonomik bir sonucudur. Dünyadaki yaşam koşullarının nihai yıkımını önlemek için, aynı zamanda ve hatta özellikle insanlığı psişik ve ahlaki sefaletten kurtarmak için sürekli artan tüketime doğru bu delice yarıştan vazgeçmemiz gerekiyor. Kalkınma sonrası perspektifi, çevreye ve toplumsal bağa zarar veren maddi refahın ön plana çıkarılmadığı kolektif bir olgunlaşma biçimi arayışıdır. Bu amaç İbn-i Haldun'daki gibi *umran* (olgunlaşma), Gandhi'deki gibi *swadeshi-sarvodava* (herkesin toplumsal koşullarının iyileşmesi) ya da Takrurilerdeki gibi *hamtaare* (bir arada iyi olmak) olarak adlandırılabilir; önemli olan gelişme ya da günümüzde küreselleşme adı altında sürmekte olan yıkıcı girişimden kopuşu ifade etmektir."[8]

Bu manifestoya ilham veren felsefeyle işletme ideolojisi arasındaki farkı ölçebiliriz. Biri insanların ihtiyaçlarına özen gösteren bir dünya ütopyasıyla, diğeri üretkenlik arayışıyla öne çıkar. İvedilik kültü ve çılgınca aktivizme karşı mücadele etmek için, yavaşlık ve aylaklık gibi hükmü kalmamış ve modası geçmiş değerleri yaşama döndürme cesaretini göstermek gerekir. "Aylaklık, üretimden ziyade amacın, güçten ziyade dünyada varolma niteliğinin esas teşkil ettiğini onaylamaktır" (Blanchot, 1986). Esas olan, tecrübe edilen dünyanın, duyguların, heyecanların, aşk ilişkileriyle duygusal ve sosyal ilişkilerin yer aldığı alandır. Kulak vermeye ve söze gösterilen özendir. Rasyonel bir dile indirgenmiş bir söz değil, yaşayan bir söz; şarkı söyleyen, yaşama dair şeyleri, insan varoluşunun derinliğini ifade eden bir söz. Dünyayı hesaplar, plan ve programlar ya da sınıflandırma-

8. Serge Latouche'un Parangon Yayınları'ndan çıkan *Décoloniser l'imaginaire* adlı kitabından aktarılan Kalkınma Sonrası için İletişim Ağı'nın (RAD) Manifestosu. *Partage* dergisinden alıntılanmıştır, Sayı: 170, Ocak 2004.

lara hapsetmek yerine, onu büyüleyen bir söz. Tecrübe edilen dünya, üretkenlik ve performans dünyasının aksidir. İşten ziyade oyunu, sonuç peşinde koşmaktan ziyade bedensel hazzı, performansların ölçülmesinden ziyade ötekine açık olmayı yüceltir.

Asırlar boyu insanlar, çalışma mecburiyetinden kurtulmayı hayal etmiş olsalar da bir yandan kendini başkalarına bir model gibi sunarken diğer yandan cehennem gibi bir hayatları olduğunu söyleyen çoğu elit gibi, yaşamını kazanırken kaybetme pahasına, günümüzde kurtuluşun önce çalışmaktan geçtiğini düşünmek paradoksal bir durumdur. Antik Yunan'ın ideali, işten kurtulmaktı. Her gün dört veya beş saatlerini geçimlerini sağlamak için harcamayı katlanılmaz buldukları için topraklarını terk eden Tupi-Guarani yerlilerini hatırlayalım. Kitle halinde ormandan geçerek, bu kadar çalışmadan yaşayabilecekleri ideal bir toprak arayışına doğru yola çıkmışlardı. Hayret uyandıran bu topraklar, İspanyolların Eldorado adını vereceği topraklardır.

> 17 Ağustos 1551 tarihinde Portekiz kralının silahlı bir filosu Brezilya kıyılarına yanaşıyor. Kıyıda Amerigo Vespucci diye biri. Dünyevi cennetin tüm özelliklerini sunan bir dünya anlatıyor. "Burada iş ve dertler artık insanlar için bir zorunluluk değil. Ağaçlar hiçbir bakım istemiyor ve bol bol yemiş veriyor. Çiçekler ve su kaynakları saf bir izlenim bırakıyor; deniz, balık kaynıyor. İnanılmaz derecede verimli toprak lezzetli meyvelerle dolup taşıyor. İnsanlar hâlâ tam anlamıyla bir masumiyet içinde yaşıyor. Kırmızımsı bir derileri var; çünkü hepsi doğdukları günden ölümlerine kadar çıplak ve böylece güneşte koyulaşıyorlar. Ne kıyafete ne süse ne de kendilerine ait bir mala sahipler. Kadınlar dahil her şey topluluğa ait [...]. İffet ve ahlaki buyrukların hepsi bu doğa çocuklarına çok yabancı; baba kızıyla, erkek kardeş kız kardeşiyle, oğul annesiyle yatıyor. Yasak tanımıyorlar; ancak bu ellili yaşlara erişmelerini engellemiyor, tabi daha önce yem olmadılarsa... Yamyamlık aslında hoş olmayan tek özellikleri."
>
> Kaynak: S. Zweig (1941), *Amerigo. Récit d'une erreur historique*, Paris, Belfond, 1992.

Böylesine pastoral bir uygarlığı yokoluşa sürükleyen derin sebepleri tekrar düşünmek gerekir. Vahşi dünya nostaljisinin ötesinde fetih, sıkı çalışma ve kısıtlama zihniyetinin kaygısızlık, anlık mutluluk ve aylaklık hazzına üstün gelmesi nasıl anlaşılabilir?

Marcel Gauchet'nin işletme dünyasının çılgınca aktivizmiyle ilgili yaptığı açıklamadan bahsetmiştik. Tanrı'ya denk olduğunu ileri sürerek, doğa üzerinde kontrol sağlayarak, nesnelere sahip olmayı, kaynakları sömürmeyi, malları biriktirmeyi isteyerek, insan kaygısızlık özelliğini kaybetti. Ölüm sıkıntısıyla mücadelesinde hayatın anlamını unuttu. "Hep daha fazla" arayışı onu, mevcut anların zevkinden vazgeçmeye yöneltti.

"Rüya görmeyelim!" diye sürekli hatırlatır işletmeciler. Ciddi ve gerçekçi olmak gereklidir. "Çalışmanın sonu" yoksulluk ve işsizlik tehdidi altında olmayan birkaç entelektüelin savunduğu bir mittir. Toplumumuzda toplumsal olarak varolmak için gerekli dayanakları, özerkliği ve güvenliği sağlayan iştir. İnsan konforunu, yaşam süresinin uzamasını, doğal felaketlere karşı korunmayı, her zaman göreceli ama evrensel olarak sağlanan bir güvenliği bu sayede elde ederken, her bireye geçimini sağlama ve varolma araçlarını temin eden şeyden kurtulmayı istemek paradoksal gözükebilir. Hâlâ "işletmeci" iş dünyası dışında yaşayanlar, sefillikten kurtulmak için bu dünyanın tüm "zararlarını" paylaşabilmek ister. Onlar için başarı göstermek besbelli ki ilerleme ve refahın eş anlamlısıdır.

Kışkırtıcı bir saflığı ya da yıkıcı bir iyimserliği devam ettirmemek için bu verileri hatırlamalıyız. Aylaklık bir lükstür. Aç olan için tahammül edilemez, toplumsal olarak damgalanan için yaşamlamaz bir durumdur. İşsizler, sosyal yardımın keyfini sürmek ve toplumun sırtından geçinmekle suçlandıklarında, aylaklığı toplumsal bir amaç olarak görmek için daha aşılması gereken bir yol olduğunu görürüz. Burada da varoluş koşullarının nesnelliğini (Herkesin toplumsal olarak varolabilmek için maddi desteğe ihtiyacı vardır.) mutlu bir öznelliği destekleyen ve bu varoluşa anlam veren unsurlarla karşılaştırmamak gerekir. İş, bir geçim aracıdır; varoluş amacı değil.

Okul aylaklığa karşı bir mücadele sistemi haline geldikçe, bu hatırlatma daha da gereklidir. Genç yaşlardan itibaren çocuklar, "birlikte olmaktan" ziyade çalışmayı, uyumlu bir topluluğun temeli olan anlık ve keyifli ilişki deneyimlerini dolu dolu yaşamaktan ziyade önceden hazırlanan bilgileri depolamayı öğrenmek zorundadırlar. Okul sanki çocukları toplumda yaşamaktan ziyade, mümkün olan en erken zamanda bir üretim dünyasına hazırlamak gerekiyormuş gibi, program uygulamalarına, disipline, sınıflara ayırmaya, rekabete ve elemeye değer verir. Temel bir sosyallik güdüsünün ortaya çıkmasına (birlikte iyi olmak) ve hatta gözlemci bir dünyaya (Arendt, 1961), yani kendiliğinden olana, zamana, avareliğe, dinlenmeye, duyarlılığa, diğerlerine kulak vermeye, farklılıkları anlamaya vs daha çok değer veren başka bir okulun hayalini kurabiliriz.

"Totaliter rejimlerde olduğu gibi demokrasilerde de şu an hüküm süren cehaleti kınıyorum. Bu cehalet o kadar güçlü, genellikle o kadar mutlaktır ki rejimler olmasa da sistemin bunu arzu ettiğini söyleyebiliriz. Çocuğun evrenin içinde, ileride kaynaklarını idare etmek zorunda kalacağı bir gezegende varolduğunu, havaya, suya, başka canlı varlıklara muhtaç olduğunu ve en ufak şiddetin her şeyi yok etme riski taşıdığını öğreneceği çok basit temel çalışmalar gerektiğini düşünüyorum. Çocuk, her zaman sadece başka savaşlara yol açan savaşlarda insanların birbirini öldürdüğünü ve her ülkenin gururunu okşayacak şekilde kendi tarihini yalan yanlış bir şekilde düzenlediğini öğrenir. Kendinden önce varolan insanlara bir bağ hissetmesi, idol haline getirmeden hak ettikleri yerlerde saygı duyması için geçmiş yeterince öğretilir. Hem kitaplara hem de etraftaki şeylere aşina olmasına çalışılır; bitkilerin ismini bilir, hayvanları tanır. Cinsel eğitimi, bir doğumun sunumunu, zihinsel eğitimi, ciddi hastaları ve ölümü görmeyi içerir. Çocuklara gerçekten önemli şeylerden şu an yaptığımızdan daha erken bahsetmenin muhakkak bir yolu vardır.

Kaynak: Marguerite Yourcenar,
Les Yeux Ouverts, Paris, LGF, 1981

Çocuklara gezegenimize saygı duyarak, dayanışma içinde ve şiddetsiz bir insan toplumu oluşturmak amacıyla bir arada yaşamayı öğretmekten daha önemli ne olabilir? Bunu yapmak için her bireyi, toplumsal bir varoluşu olması için yararlılığını ispatlamak zorunda bırakan post kavgasını reddetmek lazımdır.

11
Toplumsal Sınıfların Parçalanması ve Post Kavgası

> "Doğrusunu söylemek gerekirse bir bireyler toplumu, bir toplum değil; fakat doğal bir hal, yani kanunsuz, hukuksuz, siyasi anayasasız ve sosyal kurumsuz. bireyler arasında dizginlenemez bir rekabetin, herkesin herkese karşı olduğu savaşın ele geçirdiği bir haldir."
>
> Robert Castel

Bir firmada esnekliğin gereklilik olması gibi, hareketlilik gerekliliği de liberal toplumların bir dogmasıdır. Hipermodern birey iş, mekân, yaşam tarzı değiştirmeye hazır olmak zorundadır. Buna direnen, istihdama uygun olmayanlar sınıfına giriyor. Sosyo-ekonomik değişimlere devamlı uyum sağlayabilme yeteneği, özellikle de bir zorunluluk olarak açıklandığı çalışma

yaşamında bir norm haline geliyor. Yönetsel işletme, inisiyatifi, bireysel meziyeti, başarmak için motivasyonu ve daha büyük bir şans eşitliğini teşvik ettiği ölçüde hareketliliğin bir ilerleme faktörü olduğunu doğruluyor. Bu model tabakalaşmış, toplumsal sınıflara bölünmüş, hareketsizlik içinde donup kalmış bir toplum görüşüne ters düşer. Bu basit karşıtlık çelişkili bir gerçekliği kapsıyor. Hipermodern toplum, hareketlilik unsuru olan bireysel pozisyonların istikrarsızlığıyla ve eşitsizlik yaratan unsur olarak sosyal kökenin toplumsal izlekler üzerindeki etkisinin sürekliliğiyle tanımlanıyor. Daha önceki bir çalışmada "post kavgasının, sınıf mücadelesinin yerine geçtiğinden" bahsetmiştik (Gaulejac ve Taboada-Léoneti, 1994). On yıldan fazla zaman sonra bu olgu sadece daha büyük boyutlara ulaştı. Toplumsal sınıflar dağılıyor. Bireyler toplumsal olarak varolmak için gittikçe daha yalnız kaldıkları bir mücadeleyle yüz yüze geliyor. Bazıları elitlerin arasına girmek için çetin bir rekabet içinde, bazıları elde ettikleri pozisyonları korumak için; sosyal bir dışlanmayla yüzleşmek durumunda kalan başkaları da bir mevki ve takdir bulmak ya da bunlara yeniden kavuşmak için umutsuzca dolanıyorlar.

Makamını Kaybetme Riski

L.A.Vallet'ye (1999) göre toplumsal akışkanlık, sosyal konumunu değiştirme, yani geldiği ortamdan farklı bir konumda yer alma durumu 1960'lı yıllardan itibaren %20'ye karşılık gelecek şekilde yılda ortalama 0,5 puan artıyor. Toplumsal kategoriler arasındaki bölünme sert bir şekilde yok olmuyor, zaman içinde derinliğine değişime uğruyor. Bu değişimler öncelikle ara meslekler yapmak için geldikleri ortamı terk eden çiftçi, işçi ve memur çocuklarını etkiliyor. Oysa yöneticilerin çocukları sahip oldukları sosyal konumdan yararlanıyorlar: aralarından %75'i üst ve orta sınıftan. Toplumsal yeniden üretim devam ediyor bununla birlikte sosyal hareketlilik, özellikle de 1950'li yıllarda %15'e karşılık bugün ara mesleklerle beraber çalışan nüfusun yaklaşık %35'ini oluşturan yönetici kesimin büyümesinden ötürü artıyor.

Bu "sosyal akışkanlığın" temel özelliği emek piyasasının dönüşümlerinden ve istihdamın güvensizleştiği genel sürecin ortaya çıkmasından kaynaklanır. İstihdam ilişkilerinin kırılganlaşması, bütün ücretli kategorilerini etkiler. "Faaliyetin bağlamsal değişkenlerinin ötesinde somut işten çıkarılma riski 1980'li yılların başıyla 1990'lı yılların sonu arasında yaklaşık %30 arttı" (Maurin, 2002)

Çalışan nüfusun %6'sına karşılık gelecek şekilde her sene 1.500.000 işten çıkarma gerçekleşiyor; bu, on yılda çalışan her iki kişiden biri demek. Şirketlerin istediği esneklik, farklı kategorileri aynı şekilde etkilemiyor. 2000'de çalışanların ve kalifiye olmayan işçilerin yıllık hareketlilik oranı %24, yani ara kadro ve mesleklerin oranının (%12) iki katıydı. Ara mesleklerin %30'u ve yönetici kadrolarının %20'sine karşılık çalışanların %60'ından fazlası ve kalifiye olmayan işçilerin %70'inden fazlası güvencesi olmayan bir statüyle işe alınıyor. Değişimler bir yaşam tercihinden çok, istihdamda istikrarsızlığın artmasının bir sonucu. Bu olaydan özellikle gençler etkileniyor. İzledikleri mesleki güzergâhın ilk on yılı boyunca katlanmak durumunda kaldıkları bir hareketlilikle karşı karşıya kalıyorlar: en savunmasız olanlar bağlamın öngörülemez koşullarına göre ilave işgücü olarak kullanılıyor (Commisariat au Plan*, 2003).

Normların alt üst olduğuna tanıklık ediyoruz. Sanayi toplumunda baskın norm, durumunu iyileştirmenin doğuştan geldiğin ortamla ilişki ve bağlantıda kalarak "sosyal basamakları" adım adım çıkmaktan geçtiği, istikrarlı kabul edilen toplumsal bir düzene uyum sağlamaktı. Değişen, işte bu modeldir. Her birey "başarmaktan" kendini tamamıyla gerçekleştirmekten ve kariyer yapmaktan onu alıkoyduğu varsayılan tüm engellerden kurtulmak zorunda olan bir "temel parçacığa" dönüşüyor. Hareketlilik norm haline geliyor. Esnek insan, meslek insanının yerine geçiyor. Mesleki kimliğin temel unsuru olan meslek, artık kariyerin kalıcı bir unsuru değil. Her bireyi, normlarını, habituslarını ve becerilerini paylaştığı yapılanmış mesleki bir ev-

* Devlet Planlama Teşkilatı. (ç.n.)

rende bir topluluğa bağlayan mesleki kimliğin yerini esnek, çok yönlü, kariyerin rastlantısal koşullarına göre değişen bir kimlik alıyor. Dönüşüm zorunlu bir aşama halini alıyor. Uyum sağlama becerisi de dayatılan bir norma dönüşüyor.

Bu bağlamda toplumsal hareketler, değişime uğruyor. Sınıf mücadelesi kavramı bile bulanıklaşıyor. Bu durum, toplumsal mücadelelerin artık varolmadığı anlamına gelmez. Basit bir şekilde, sanayi toplumunun tarihinde yer eden kolektif mücadelelerin bir konum almak, sosyal konumunu iyileştirmek, iktidar elde etmek üzere, daha bireysel mücadeleler lehine durulma eğilimi gösterdiğine işaret eder. Bugün herkesten mesleki kariyerini yönetir gibi "yaşamını yönetmesi" isteniyorsa da bu yönetim, eşitlikçi değildir. Terfi olanakları sosyal köken ve aile mirasına sıkı sıkıya bağlı kalır.

Bir Parçalanma Toplumu

Sanayi toplumu tabakalara ayrılmış, eşitlikçi olmayan, farklı üyelerinin entegrasyonunda merkezi bir rol oynayan sınıflardan oluşan bir toplumdu.[1] Bir sınıfa aidiyet, nesilden nesile geçen derin bir toplumsal kimlik duygusunun temelini oluşturuyordu. Kendimizi çiftçi, işçi, tüccar ya da yönetici olarak tanımlıyorduk. İş, hem yaşamı sürdürmek için bir gereklilik hem de toplumun içinde yer alabilmek için temel bir unsur ve değerdi. Sosyal hareketlilik zayıftı. Sosyo-ekonomik düzen kendi sürekliliğini sağlıyordu. Terfi olanakları nadirdi ve diploma sahibi olmak ya da firma hiyerarşisinde yükselmek gibi bir düzene göre sabitlenmiş aşamalara bağlıydı. Burjuvazi ve proletarya gibi tanımı iyi yapılmış sınıfların yanında bazı toplumsal grupların entegrasyon sorunları oluyordu. Ancak toplumsal sözleşme açıktı, marjinallerin ve alt proletaryanın entegrasyonu çalışmayla gerçekleşmek zorundaydı.

1. Geçmiş zamanda mı konuşmalı? Sanayi toplumunun izlerine tıpkı bireysel ve kolektif temsillerde olduğu gibi firmalarda, şehir planlamalarında, çalışmanın örgütlenme biçimlerinde de hâlâ rastlarız. Bununla birlikte bu model genel hatlarıyla kavramaya çalıştığımız başka bir model, hipermodern toplum modeli yararına giderek yok olmakta gibi gözüküyor (Aubert, 2004).

Güvenceden yoksun yaşayan yoksul insanları belirten "alt proletarya" kavramı anlamlıydı. Emekçiler sınıfına katılma eğilimi gösteren en "aşağı" sınıf söz konusuydu. "Alt" öneki herkesin basamakları tırmanmaya davet edildiği oturmuş hiyerarşik bir düzen olarak düşünülen toplumun katmanları arasında bir konumu temsil ediyordu. "Sosyal basamakların" az ya da çok üstünde yahut az ya da çok altındaydık ve bu durum herkesin yerini ötekilere göre belirlemesini sağlıyordu. Toplum ekonomik ilerlemenin herkese iş sağlamak zorunda olduğu bir bütün olarak düşünülüyordu.

İş, herkesin toplumdaki konumunu belirlemesi ve varoluş amaçlarını mesleki kariyerine yönlendirmesi için başlıca unsur haline geldi. Konumunu iyileştirme umudu, bireysel tarihe bir anlam veren ortak bir arzuya dönüştü. Sanayi toplumunda toplumsal çatışmalar temel olarak üretilen zenginliğin farklı sosyal kategoriler arasındaki dağılımıyla ilgiliydi. Eşitsizlikler, adaletsizlikler ve sömürü olsa da toplumun tamamı yaşam seviyesinin artması, herkes için kültürel katılım olanağı, en çok sayıda insan için terfi beklentisine yoğunlaşmıştı. Temel çatışma, siyasi tartışmaları canlandıran bir mesele, eşitsizlikler ve sömürü meselesi etrafında ortaya çıkıyordu.

Günümüzde bu modelin parçalandığına tanık oluyoruz. Hareketliliğe ve esnekliğe değer veren "işletme" ideolojisi, sadece şirketlerin örgütlenme biçimini değil, toplumun tamamını değişime uğratıyor. Bu yeni model entegrasyon, tabakalaşma, merkezileşme ve hiyerarşiyle tanımlanan bir dünyaya istikrarsızlık, parçalanma, belirsizlik ve güvensizlik getiriyor. Üretkenlik arayışı, güvenceli işlerin azalmasına ve yeterli performansı göstermeyen çalışanların dışlanmasına yol açıyor. Kalifiye olmayı gerektirmeyen görevler ve işçilerin yaptıkları işler ya otomatikleşmiş oluyor ya da kendi personellerinin aynı avantajlardan yararlanmasına izin vermeyen taşeron şirketlere aktarılıyor.

Bu evrim, genelleşme riski taşıyor. İşlerin üç kutba ayrılmasına yol açıyor: sürekli işler kutbu, yan işler kutbu ve güvencesiz işler kutbu (Abécassis ve Roche, 2001). Fransa'da Vasıf İnceleme

ve Araştırma Merkezi*'nin bir raporu, 1993'ten beri 25 milyon aktif kişiden 13 milyonunun ekonomik ve sosyal açıdan korunmasız olduğunu ve 5 milyonunun güvencesinin olmadığını belirtiyor. Toplumun dağıldığını görüyoruz. Büyüme, yeni işler yaratılmasına katkıda bulunsa da "güvenceli" işleri değişken, geçici, belirsiz işlere dönüştürüyor.

İşçi Sınıfının Parçalanması

1992'den 2002'ye kadar yirmi senede yaklaşık 1.300.000 işçinin işine son verildi. 1980'li yılların başında hâlâ tekstilde 100.000, konfeksiyonda 160.000 ve metalürjide 100.000'den fazla kalifiye olmayan işçi vardı. Bu üç kategori bugün sadece 30.000 iş pozisyonunu temsil ediyor. "İşçi sınıfının çöküşü sadece niceliksel değildir. Her şeyden evvel nitelikseldir. Kalifiye olmayan kişiler, artık 1960'lı yılların geniş üretim hattında bulunmaz. Yeni endüstriyel kuruluşların akşamları kapanıştan sonra mekânlarını teslim ettiği temizlik ya da gözetim firmalarına dağılmışlardır" (Goux ve Maurin, 1998).

1960'lı yıllarda işçilerin dörtte üçü endüstride çalışıyordu. Günümüzde %50'sinden fazlası, hizmet veren firmalarda, genellikle küçük ölçekli firmalarda tamirci, bakım elemanı, mağaza sahibi, sürücü olarak çalışıyor. Diğerleri hipermarketler, yemek şirketleri, çağrı merkezlerine katılıyorlar. Yeni işçi sınıfı, çalışanların dünyasından gittikçe daha az ayırt ediliyor.

Michel Verret 1980'li yılların sonundan itibaren işçi sınıfının parçalanmasını üç kutupta inceliyordu:

- *Terfi* kutbu, teknisyenlere dönüşen kalifiye işçilerle niteliği ve içeriği farklı olan işlerde göreve atananları bir araya getirir. Nesnel ve öznel açıdan işçi sınıfından çok orta sınıflara yakındırlar. Fransa'da işçilerin %44'ü kendi evlerinin sahibi ya da mülk sahibidir. Bu işçiler, kendilerini mesleki bir kariyere adamak ve toplumsal değerlerden ziyade bireysel değerleri savunmak için geleneksel işçi örgütlerini (sendikalar ve partiler) terk etmeye meyillidirler. Kimlikleri, zayıfla-

* *CEREQ: Centre d'études et de recherches sur les qualifications.* (ç.n.)

yan bir sınıf bilincinin itici gücü olarak aileden gelen kimlikle onları orta sınıfların yaşam tarzıyla özdeşleştiren sonradan edinilmiş kimlik arasında kalmıştır.

- *Geleneksel* kutup, Komünist Parti'nin, CGT*'nin ya da aşırı sol bazı partilerin saflarında kendini gösteren, güçlü bir sınıf bilincini koruyan "yoksul, dayanışma içinde ve isyankâr işçi" modeline gönderme yapar. Fakat kaynak alınan bu model giderek eskimektedir. Geçmişteki mücadelelerin nostaljisine, insanlığın geleceğini temsil eden proletarya mitine ve farazi bir devrim beklentisine dayanarak yarattığı kitlesel katılıma artık yol açmaz. Sınıf bilinci toplumsal mücadelelere dayanan köklerine geri dönemediğinden zayıflar ve kimliksel referanslar kırılganlaşır.[2] Burada güçlü bir kimlik iddiasıyla yeni bir topluma uyum sağlamanın gerekliliği arasında bir fark vardır.
- *Tehlikede olan* kutup, en savunmasız olanlardan, yeniden yapılandırmalar, teknolojik değişimler ve "modernizasyonun" bedellerini ödeyenlerden oluşur. Az kalifiye olan bu kişiler, sahiplenilen bir sınıf bilincine dayalı geleneksel değerleri ve yeniden değer kazanma faktörü olarak emeğin değerini yitirdikleri güvencesiz, belirsiz işlerde çalışırlar. İşçi sınıfında gerçekleştirilen işlerle özdeşleşilir. Yapılan iş, "ufak iş" hatta bazen "pis iş" olarak nitelendirildiği zaman kimliğe değer kazandıran bir faktör olamaz. Düşük vasıflı işler, saf dışı bırakılma ve kolektiflerden kopma unsurudur (Castel, 1995). Güvencesizlik, toplumsal olarak yalıtılmaya ve psikolojik açıdan güçsüz düşmeye yol açar.

1975'teki %34'e karşı işçiler 2004'te çalışan nüfusun %20 'sinden azını temsil ediyor. İşçi istihdamında sürekli ve ciddi bir azalma var. Bir sınıfa ait olma duygusu zayıflıyor. Daha kişisel çıkarların savunulması ve bireyselciliğin artması karşısında dayanışmalar etkisini kaybediyor.

Sanayi toplumunda işçi geleneği, sermaye karşısında oluştu. İşçiler aynı toplumsal koşulları, aynı sınıfsal kimliği, "emeği" savunmak için patronlar ve hissedarlara karşı dayanışma içindeki bir mücadelede aynı istekleri paylaşıyorlardı. İşçilerin talep-

* *Confédération Générale du Travail:* Genel İş Federasyonu. (ç.n.)

2. "Sınıf bilinci bir çatışma imgesi oluşturur, haksızlık ve isyan duygularını belirli bir yere yönlendirir, bir anlam verir, hayal kırıklığını emeğin saygınlığına ve işçi deneyimine dönüştürür" (Dubet ve Lapeyronnie, 1992).

leri, günümüzde toplumun bu Marksist temsilinden oldukça uzaklaştı. Komünist Parti'nin etkisini kaybetmesi bu olgunun bir göstergesidir. İşçilerin koşullarını iyileştirmek için savaşılmadığından ve onlara daha büyük bir güce erişme umudu verilemediğinden mücadelenin artık bir anlamı yok. Daha önce bahsettiğimiz Danièle Linhart'ın araştırması (2002), bu konuya acımasızca bir örnek gösteriyor. Chaussons tesisleri o dönemin deyimiyle proletaryanın öncüsünün ve işçi dünyasının gururunun sembolüydü. Günümüzde hayal kırıklığı ve kendi üzerine kapanma durumunu ifade ediyor. Randıman artışına karşılık fabrikanın korunacağı sözünü veren süreğen sosyal planlarla aldatılan işçiler, işten çıkarılanların sosyal güvenliği ve üretimin iyileştirilmesi olmak üzere iki cephede şiddetle mücadele ettiler. O zamanlar yürütülen mücadeleler örnek gösteriliyordu. Bugün fabrika kapalı. Kapatma kararının daha en başta, personelin mücadele ruhunu bastırmanın bir yolu olarak birbirini izleyen sosyal planların uygulanmasından önce alınmış olduğunu artık biliyoruz. Her seferinde çalışanlar işlerini ellerinde tutma umudu ve işten çıkarılanlarla dayanışma arasında kalıp acı çekiyordu. Beş sene sonra gerçekleştirilen görüşmeler "sağ kalanların" hissettiği suçluluğun kendilerine rağmen bir ihanete suç ortağı olmanın utancıyla canlı kaldığını, hâlâ geçerli olduğunu gösteriyor. Bugün bu duygular, mücadelelerinin başarısızlığa mahkûm olduğunu bildikçe daha da karmaşık bir hal alıyor.

Bu örnek, işçi dünyasındaki değişimlerin tipik bir özelliğini taşıyor. Bir taraftan çalışanlar bir piyon gibi kullanıldıklarını hissediyorlar. Diğer taraftan artık kendi geleceklerini ve işçi sınıfıyla birlikte *a fortiori* olarak çocuklarının geleceğini de göremiyorlar. İşçi oylarının siyasi oyun tahtasında dağılması, işçi sınıfının toplumsal sahnede dağıldığını gözler önüne seriyor. Bu durum öfke, hayal kırıklığı ve ideolojik bir kafa karışıklığı bileşkesinin ifadesi.

Bununla birlikte işçilik yok olmadı. Fransa'da çalışanların dörtte birinden fazlası, onları işçilikle bağdaştıran somut çalışma ve varoluş koşullarına sahip: tekrar, uygulama, rutin, fiziksel

yorgunluk, vasat ücretler vs... Eksik olan şey, kader birliğini ve ortak bir kimliği paylaşan, açık şekilde tanımlanmış bir kolektife ait olma hissidir. Özellikle de işçiliğin değer kaybettiği bu kadar aşikârken. İşçiler arkaik, vadesi dolmak üzere, orta sınıflara özgü yükselme hayaliyle en kötü durumda olanların kendisine yetişeceği kâbusu arasında sıkışıp kalmış bir nüfus olarak görülüyor (Beaud ve Pialoux, 1999)

Burjuvazinin Parçalanması

Michel Pinçon ve Monique Pinçon-Charlot'ya (2000) göre sanayi sonrası toplumda toplumsal sınıfların yok olmasına sadece burjuvazi direnmiştir. Diğer toplumsal kategorilerin tersine, çıkarlarıyla ve onu diğer sınıflardan ayıran şeylerle ilgili oldukça net bir bilince sahiptir. Bununla birlikte işçi sınıfı gibi önemli gerginlikler yaşar. Bu sınıf da dinamik, hareketli, rekabetçi bir kutup, sürdürmesi gittikçe zorlaşan geleneklere bağlı bir kutup ve gerileme, itibarını yitirme ve toplumsal dışlanma tehdidi altındaki bir kutup arasında parçalanır.

Dinamik kutup, bir parçası ortaya çıkmakta olan yeni yönetici sınıfına, *hiberburjuvazi*'ye (Duclos, 2002) karşılık gelir. Bu sınıf, finansal gruplar ve çokuluslu firmalarda iktidar pozisyonunda yer alanlarla onlara tavsiyeler veren finans, hukuk, bilişim ve strateji danışmanlarını bir araya toplar. Denis Duclos, "Hipersınıf küresel iktidarı ele geçirmek için [...] mühendis dünyasının dışına çıkma hareketi içinde gelişti" diye yazar. Büyük Amerikan burjuva sınıfını model alan bu yeni burjuvazi, sadece kapitalizm ruhunu sürdürmek üzere Protestan ahlakının değerlerinden uzaklaşır. Ultraliberal bir dünyanın, yani sermayelerin, ticari malların, hizmetlerin dolaşımı için bariyerleri olmayan, dolayısıyla hâkimiyetinin yayılması için sınır tanımayan, kendi boyutuna uygun bir dünyanın kurulmasına katkıda bulunur. Artık üretimden elde edilen kârlara yeniden yatırım yapması beklenen endüstriyel bir projeye değil, spekülatif çıkarların teşvik ettiği finansal bir mantığa hizmet eder. Sermayeyi ortak yarar kaygısının doğurduğu sosyal bir plana göre değil, zen-

ginleşmekten başka hiçbir amaç gütmeyen bireysel bir projeye göre verimli kılmak söz konusudur. Finansal kapitalizm gibi hiperburjuvazi de mekândan bağımsızdır. Çeşitli bölgelerde "başını sokacak yeri", farklı vergi cennetlerinde varlıkları, farklı ülkelerde faaliyetleri vardır. Giderek ulusal "bağlarından" ve kimliksel kökenlerinden uzaklaşır. Michel Pinçon ve Monique Pinçon-Charlot (1996) kozmopolitizm ve "çok yerliliğin" nasıl birbirinden farklı sosyal güzergâhlardan gelen her çeşit insanı içine alan "yüksek sosyetenin" önemli bileşenleri olduğunu anlatmışlardır. Hiperburjuvazi, değişken bir dünyaya aidiyet geçici olduğu sürece, hızla yapılıp kaybedilen servetinin sureti gibi geçicidir.

Bu nedenle, ulusal elit kesimin üretim ve yeniden üretim süreçleri göreceli olarak iyi bilinse bile, bu sınıfı incelemek zordur (Bauer ve Bertin, 1997). Hiperburjuvazinin bir parçası, büyük işadamları burjuvazisinden gelir. Finansal burjuvazi, hanedanlar kurmayı başarmıştır. Bunlar küreselleşmede çok önemli bir rol oynayan kastın temel çekirdeğini oluşturur. Bazıları bu kutbun uzun süre dayanacağını düşünüyor. Birçok nesilden beri uluslararası çevrelerde yer almak, yeni gelenlere oranla yadsınamaz bir şekilde imtiyazlı bir konum sağlıyor. Anne-Catherine Wagner'e (1998 ve 2003) göre sermayenin uluslararası bir boyut alması, en "klasik" toplumsal egemenlik ilişkilerinin algılanış biçimini bulandırmaya katkıda bulunsa bile, bu ilişkileri yıkmaktan çok, güçlendirir. Post kavgası karşısında bazıları diğerlerine göre daha çok silahlanmıştır. Burada da izlenilen yollarda ve sosyal eşitsizliklerin devam etmesinde toplumsal kökenin etkisini görürüz.

Bununla birlikte "sonradan görme" dememek için yeni gelenler diye adlandırdığımız kişiler, akıbeti uluslararası firmalarda, finansal holdinglerde veya büyük danışmanlık firmalarında yürüttükleri kariyerlerine bağlı olan "yöneticiler enternasyonalinin" ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Öyle ki iş dünyasında mesleki kariyerler, burjuvazi habitusundan giderek bağımsızlaşan kurallara uyar. Yönetsel değerler, geleneksel değerlerle pek

uyuşmaz. Dünyanın özelleştirilmesi ve sermayenin mekândan bağımsızlaşması hareketleri, bu yeni modele katılmayı arzulayanlar, bağlı oldukları değerler adına bunu reddedenler ve sosyal konumlarını artık sürdüremeyenler arasındaki gerilimlerin ve farklılıkların artmasına katkıda bulunur. İki yüzyıldan beri burjuvazi varlığını sürdürmeyi, "iyi aile babası" modeline göre miras yönetimiyle ve büyük okullara yatırım yapıp kültürel sermayeyi sağlamlaştırmakla sağlıyordu (Bourdieu ve Passeron, 1972; Bertaux, 1977). Bu iki strateji, kendisini kanıtladı. Günümüzdeyse bu stratejilerin geçerliliği giderek inandırıcılığını kaybediyor. Birkaç seneden beri garaj yollarında politeknik öğrencileri, bir kenara atılmış *Ecole Normale* öğrencileri, gözden düşmüş yöneticilik okulu mezunları, iş fırsatı yakalayamayan işletme okulu mezunları görüyoruz. Artık diploma ne kadar prestijli olursa olsun kesin başarı için gerekli bir icazet belgesi değil. Bazıları kendisini saf dışı bırakılmış buluyor, bazılarıysa parlak bir kariyer başlangıcından sonra düşüşe geçiyor. Üst kadroların yaşamı elit kesime katılmak için başta gerekli tüm özelliklere sahip olanlar için bile artık "uzun ve sakin bir ırmak" değil. Bu olgular, en prestijli diplomaları elde edemeyenler için daha da önem kazanıyor.

Bu bağlamda geleneksel burjuvazinin bir parçası, finansal, toplumsal ve kültürel iktidarı her taraftan kemirilmişken, geçmişteki hâkimiyetinin sembollerine tutunarak statüsünü devam ettirdiği yanılsamasına kapılıyor. Post kavgası, onları kariyer yapmak ve yüksek mevkilere çıkmak için şiddetli bir rekabete girişmeye zorluyor. Anaokulundan itibaren mükemmeliyet yarışında en iyi parkurlara sahip olmak, en iyi sınıflarda yer almak, en iyi kurumlara girmek, en büyük okulları kazanmak amacıyla en iyi sınavlara hazırlanmak için çalışan çocuklara işte bu şekilde rastlıyoruz. Bu konuda sürekli gösterilen bir titizlik sayesinde, bu çocuklar acımasız bir eleme sürecinden geçen yarış atları gibi eğitiliyorlar. Bazıları tüm engelleri aşsa da çoğu, bu cehennemi yarışta tükenip gidiyor (Léotard, 2001). "Başarılı" gözüken bir kişiye karşılık birçoğu, büyük bir eleme şirketi

gibi algılanan okul sisteminden zarar görmüş ve mutsuz çıkıyor. Böylece isteklerini azaltmak, "ortalama" bir mevkiyle yetinmek için zirveye erişmekten vazgeçmek zorunda kalıyorlar.

Yeni Bir Egemen Sınıf mı?

Bu şartlarda hâlâ egemen sınıftan bahsedilebilir mi? Terim bu konuda uzlaşmayı reddeden birkaç kişi dışında günümüzde sosyologların birçoğunun kullanmaktan vazgeçmiş gibi gözüktüğü arkaik bir Marksizmi çağrıştırıyor[3]. "Toplumsal sınıf" ifadesi bile bugün eskimiş gözüküyor. 1970'li yıllarda sosyolojik tartışma, toplumsal yeniden üretim, toplumsal hareketler, sınıfsal aidiyet ve sınıf bilinci arasındaki bağ meseleleri etrafında dönmekteydi. Otuz sene sonra Pierre Bourdieu, neorealizm üzerine makalelerinde "sınıf ilişkilerinin sermaye sahipleri lehine dengesini yitirdiğini" ve "gezegende hâkimiyet için siyasi bir projenin uygulanması amacıyla devlet soylularıyla firma soyluları arasındaki" gizli anlaşmayı açığa vurur (Bourdieu ve Wacquant, 2000). 1936'da Halk Cephesi iki yüz ailenin hâkimiyetini ifşa ettiği zaman olduğu gibi, küresel çapta yeni bir sınıfın ilan edilmesi, iktidarın vücut bulmasını simgeleyen bir kastın teşhis edilmesini sağladığı ölçüde çekicidir.

Sermayenin hâkimiyeti, bugün üretim araçlarına sahip olan bir sınıftan çok, soyut ve yerleşik olmayan mantıklara dayalı karmaşık örgüt sistemlerinin gelişimi içinde gerçekleşir. Hiperburjuvazi büyük finansal firmalarda, aynı zamanda medyada, uluslararası firmalarda, özellikle bilgisayar, dağıtım, lüks üretim ve turizm firmalarında önemli etki ve karar mercilerine bağlı güç pozisyonlarını bir araya getirir. Bu sınıf, liberal bir ekonomi anlayışına, rekabetin yüceltilmesine, ulusal, hukuki, kurumsal ya da entelektüel nitelikteki serbest ticareti frenleyen tüm bariyerleri ortadan kaldırma arzusuna, dayalı kültürel bir bağın işaretlerini paylaşır. Hiperburjuvazi küreselleştikçe bağlantılarından

3. Bkz. Louis Chauvel, 1999; "Exploitation et classes sociales: totem ou tabou?" dosyası, *Mouvements*, Sayı: 26, Mart-Nisan 2003 ve Paul Boutfartigue tarafından derlenen eser, 2004.

kopar. Bu durum onun kendini yeniden üretme kapasitesinin sorgulanmasına yol açar. Homojen bir toplumsal sınıfı temsil etmek bir yana, kimisi aile bağlarına sahipken diğerleri çok çeşitli yaşamların ve kökenlerin ürünü olan bir bireyler topluluğundan ibarettir. Sonuçta zaman içinde hâkimiyetini sağlama alabilecek özellikte kalıcı bir sosyal grup oluşturduklarından şüphe edilebilir.

Finansal mekanizmaların oluşma düzeyi, hiperburjuvazinin bu örgüt sistemlerini paylaşmadan kontrol etmesine, özellikle de onların gücünü mirasçılarına aktarmasına izin vermez; fakat şüphesiz kendisi için önemli artı değerler sağlamasına olanak tanır. Hiperburjuvazi dünyası değişken ve rekabetçidir. Konumları geçicidir. Burada gösterişli çöküşler, yükselen yıldızlar ve ani kayıplarla karşılaşırız. İktidarını ekonomik sermayenin, toplumsal ve kültürel sermayenin karşılıklı desteğiyle pek çok nesil üzerinde sağlamlaştıran sanayi dünyasının büyük burjuvazisinin aksine, onun iktidarı dayandığı finansal sermaye gibi daha soyut, sanal ve değişkendir. Üstelik üyeleri arasında onları düşünülüp tartışılmış stratejilere götürecek dayanışma bağları da yoktur. Değerlerin şiddetli bireyselciliğe, paranın büyüsüne ve çekişmeli rekabete dayandığı bir ortam söz konusudur.

Hiperburjuvazi, iktidarını meşrulaştırma konusuyla kapitalist sanayi toplumuna göre daha az ilgilenir. Bazıları çevreye saygılı, personelin çıkarlarına özen gösteren, firmanın kurumsal vatandaşlık sorumluluğuna dikkat eden "iyi bir yönetişim" fikrini savunsa da diğerleri, temel olarak doyumsuz bir kârlılık arayışıyla özel çıkarlarını savunmakla meşgul, yeni pazar payları ve buralardan anında kâr elde etme kaygısı içindedir. Bu sonuncuların kısa vadeli çıkarları bir öncekilerin uzun vadeli kaygılarına ters düşer (Wallerstein, 1985). Tutkuyla "yeni ekonomiye" katılmış olan çok sayıda yöneticinin hayal kırıklığı, "egemen sınıf" içindeki bu bölünmenin bir belirtisidir.

Finansal kapitalizm, yönetici sınıfın ve onu sağlam kılan değerlerin parçalanmasına yol açar. Herkesin faydası kendine mantığı hâkim olur, "olaysız" yönetim kurullarının baskıcı ev-

reninin yerine iş meselelerinin ve işadamlarının acımasız evreni geçer. Kâr yarışında rakibi ortadan kaldırma saplantısına, onu post kavgasında ortadan kaldırmak için bir o kadar yabani bir istek eklenir. Kendi postunu kurtarmak için başkasının "postunu kapmak" gerekir. Nefret kültürü, işbirliğinin zarar görmesi pahasına, yok etmeyi destekler. En iyilerin ilerlemesini sağladığı düşünülen bir vahşilik lehine sınıf dayanışmaları zayıflar.

Hiperburjuvazi kavramı, mutlak güç ve "küreselci çokkültürlülük" etkisi altındaki bu karmaşık ve çok kutuplu bütünün ortaya çıkışını tanımlamak açısından ilginçtir. Ancak söz konusu olanın gerçekten bir toplumsal sınıf olduğunu söyleyemeyiz. Daha ziyade geçici, en imrenilen mevkileri ele geçirmek için vahşi bir savaşta mücadele eden, birçok açıdan sanal bir güç yanılsamasıyla kendini uyutan bir bireyler toplamı söz konusudur. Daha güçlü, daha zengin, daha büyük olmak, tek kelimeyle özetlersek birinci olmak gerekir. Yükselenlere karşı dikkatli olup düşüşe geçenlere karşı kayıtsız kalan hiperburjuvazi devamlı kendini yeniler. Şu ana ve şimdiki zamana yoğunlaştığından hafızası, sadakati, bağları yoktur.

Sınıfların Parçalanması
Eşitsizliklerin Sonu Değildir

Bununla birlikte post kavgasının gelişmesi ne sınıfların ne de toplumsal eşitsizliklerin sonunun geldiğini gösterir. Bununla başa çıkmak için herkes aynı silahlara sahip değildir. Mirasın, yani bir bireyin doğumundan itibaren elinde bulunan "sermayelerin" tamamının (ekonomik, toplumsal ve kültürel) etkileri her zaman belirleyici ögelerdir. Bunlar eskiden kalıcı bir aidiyet bağını belirlerdi. Bir işçi çocuğunun işçi olma ihtimali bir yönetici çocuğunun yönetici olması ihtimali kadar kuvvetliydi. Günümüzde bu sermayeler, hâlâ bireylerin toplumsal oluşumlarında başlıca dayanakları, yani onları şu ya da bu konumda yer almaya, eğitime dair veya mesleki açıdan şu ya da bu yönelimleri "tercih etmeye" önceden hazırlayan "habitus"ları oluşturuyor. Ancak bu yönelimler, giderek daha değişken hale geliyor.

Yeni deneyimlerden, farklı sosyal dünyalara katılımdan, görülmemiş fırsatlardan, beklenmedik kopuşlara yol açan başarı ve başarısızlıklardan hareketle sorgulanabiliyor.

Büyüyen dengesizlik ne yukarıya doğru hareketliliğin artışına ne de bireyler arasındaki eşitsizliklerin azalmasına neden oluyor. Miras yoluyla geçen kimlik, toplumsal izleğin belirleyici unsuru olmaya devam ediyor. "Ücretlilerin hiyerarşisinde konumlar, diye yazıyor Eric Maurin (2002), her zaman geniş ölçüde toplumsal kökene bağlıdır. Giderek daha az kariyer esnasında gelişirken giderek daha kuvvetli bir şekilde göreve başlama anı ve diplomayla belirlenmektedir." Burada bir paradoks vardır. Liberalizm kendi öğretisini her bireye kaderini değiştirme şansı verme fikriyle haklı gösterir. Herkesin yeteneğinin gelişmesine izin vermek amacıyla emek esnekliğini ve mesleki hareketliliği destekler. Bunun için özellikle de okula gitme ve eğitim imkânlarını kolaylaştırarak fırsat eşitliği sunulmasını şart koşar. İşte bu şekilde öğretim hakkı giderek artarak ve kitlesel olarak herkese tanınmış ve emek piyasası daha rekabetçi olmuştur. Bununla birlikte hayattaki eşitsizlikler hâlâ devam ediyor: okul hayatındaki başarısızlık en zengin çocukların %15'inden daha azına karşılık en yoksul çocukların %70-80'ini etkiliyor. İşçi çocuklarının işsiz kalma olasılıkları yönetici çocuklarınınkinden iki kat daha fazla. Diploması az olan ya da hiç olmayan kişilerin işlerini kaybetme riski, yüksek öğretimlerini bitirmiş kişilere göre dört kat daha yüksek. "Sosyal akışkanlıkta bir artış varsa da (mübadeleye dayalı daha güçlü bir toplumsal kaynaşma) yönetici çocuklarının işçi kategorisinden ziyade, yönetici kategorisine girmek için işçilere nazaran doğuştan yetmiş kat daha ciddi olanaklara sahip olduğu toplumsal yeniden üretim süreci baskın bir fenomen olmaya devam ediyor..."[4]

Bu eşitsizlikler, "istihdam edilebilir" olmanın belirleyici unsuru olan düzenli eğitim sürecine katılım mekanizmalarıyla pekişiyor. Kalifiye olmayan çalışanlar, teknisyenlere göre mesleki eğitimden beş kat daha az yararlanıyor. Oysa eğitim, iş dün-

4. Louis Chauvel ve Bouffartigue (der.), 2004.

yasında konumunu korumak ya da başka mevkilere geçmeye hazırlanmak için gerekli dönüşümlerle başa çıkmada belirleyici meseledir. Personel alınırken okuldaki eşitsizlikler ilerleme olasılıkları karşısında, eğitim ve dönüşümün gereklilikleri karşısında firmalardaki işbölümüne bağlı eşitsizliklerden daha az görünür niteliktedir. Ücretlilerin durumundaki değişimler başarı ya da başarısızlığın sorumluluğunun kişinin statüsü veya mesleki becerisinden ziyade, kişinin kendisine yüklenmesine yol açarak iş ilişkilerini kırılganlaştırıyor.

Öyleyse sınıfsal etkiler değil, bu etkilerin görünürlüğü yok oluyor. İşçiler artık bilinçli bir sınıf oluşturmuyor. Çalışanlar ve orta sınıflar hiçbir zaman güçlü bir bilincin temelinde yer almadı. Toplumun Marksist temsilinde proletarya, kapitalist düzeni devirmek için toplumsal dinamiklerin katalizörü rolünü oynamak zorundaydı. Sermaye-emek çelişkisi, burjuvazi ve proletarya arasındaki yapısal bir zıtlıkla dile getiriliyordu. Kapitalist dünyanın bu temsili sanayi toplumunda etkindi. Siyasi tartışma bunu sağ ve sol karşılaşması üzerinden ifade ediyordu. Günümüzde eşitsizlikler ve sömürü meseleleri artık siyasi tartışmaların merkezi değil. Tartışma, küreselleşme ve dışlanmaya doğru kayıyor: istihdam yaratarak işsizliğe karşı savaşmak için büyümeyi desteklemek gerekiyor. Mevki meseleleri, sınıf çatışmalarından daha önemli gözüküyor. İktidarı ele geçirerek toplumsal düzeni değiştirmekle ilgili devrimci proje etkisini kaybediyor. Siyasetten toplumsal dokunun parçalanmasını engellemesi, toplumsal bağı güçlendirmesi, katılım yaratması bekleniyor. Siyasi söylemi belirleyen, artık sınıf mücadelesi değil, post kavgası. Toplumsal varoluş olanağının, bireylerin bunu kaybetmekten korktuğu bir toplumda herkese sunulması söz konusu.

Toplumsal sınıf savunulacak konumların ortaklığına dayalı bir topluluk üzerinden şekillenir ve kendini gösterir. Post kavgasıysa tam tersine herkesi *kendini kurtarmaya* yönelik bireysel bir projeyle kendisinin aynı koşulları paylaşanların durumunun iyileştirilmesine yönelik kolektif bir proje arasındaki çelişki karşısında bırakıyor. İşsiz derneklerinin, haklarını daha iyi savun-

maları için işsizleri seferber etmek için yaşadıkları zorluklarda bu durumu gözlemleyebildik (Dethyre ve Zediri-Corniou, 1992). Bir işsiz, iş bulmak için mücadele eder. İşsizlerin durumunun iyileşmesinden ziyade, bir daha işsiz kalmamak için mücadele eder. Dışlanmışlar topluluğu toplumsal bir sınıf oluşturmaz; birbirinden ayrı toplumsal izlekleri olan ve farklı şartlarda yaşayan bireyler topluluğudur. Bir aidiyet hissi paylaşmazlar, varoluş koşullarını değiştirmek amacıyla ortak mücadele etmek için nedenleri yoktur. Sömürü ya da baskıya karşı kolektif bir şekilde mücadele edilebilir. Dışlanmaya karşı mücadele etmek daha zordur; çünkü toplumu değiştirmek için değil, bir konum edinmek için yalnız başına yürütülen bir mücadele söz konusudur.

12
İşletme Hastalığının Bulaştığı Siyaset

> "Siyasetin bir tekniğe dönüştüğü ve trajedinin absürd olandan vazgeçiliyormuş gibi ortadan kaldırıldığı, yönetilen, sadece yönetilen bir dünyanın parçası oluyoruz."
>
> Pierre Legendre

Küreselleşme, sınıfların parçalanması ve post kavgası karşısında siyasetten beklentiler değişiyor. Ondan ekonomik ve toplumsal değişimlerin doğurduğu çeşitli problemlere cevaplar bekliyoruz. Burada bir tuzak var. Politikacılar dinamik yöneticiler gibi işadamlarına dönüştürülmeye çalışılıyor ve işadamları

hiçbir siyasi deneyimleri olmadığında bile performans ve yetki adına siyasi iktidarı ellerine geçiriyor. Firma, deneyimlerini yüceltiyor ve şehri, bu model üzerinden yönetmeyi teklif ediyor. Siyasi tartışma, finans ve bütçe sorunları etrafında dönen bir yönetim kurulu tartışmasına indirgenme riskiyle karşı karşıya. Ekonomik değerlendirmeler toplumsal yaşamın tüm alanlarını belirliyor. Muhasebe yaklaşımı, kamu meselelerine normlarını dayatıyor; özel işletme, insanları yönetmek için temel referans haline geliyor. Politikacılar, kendi faaliyetlerinin etkililiğinin yönetsel modele dayandığını düşünüyor; oysa bu model kamu faaliyetlerini değersizleştiriyor.

Ekonominin Siyasete Önceliği

"İnsanların" yaşadıklarıyla "politikacıların" yaptıkları arasında bir uçurum olduğunu görüyoruz. Giderilmesi zor bir ayrım bu.

Bir yanda birçok insan ıstırap ve ümitsizlik içindeyken (işsizlik, dışlanma, yoksulluk, stres, depresyon...), diğer yanda birçok açıdan saygın politikacılar dünyadaki sorunları halletmek için ellerinden gelenin en iyisini yapıyor. Birinciler özel ve somut yaşamlarından bahsederken ötekiler genel ve soyut rakamlarla karşılık veriyor. Bu fark, hipermodern toplumlarımızı etkileyen "tuhaf tekinsizliği" açığa çıkarıyor. İdrak edemezliğin (Bir firma bir sosyal plan yapıyor ve hisseleri borsada yükseliyor), tutarsızlığın (Verimli bir fabrika kapatılıyor.), yıkıcılığın ("Modernizasyonun" önünü açmak için toplumun bütün kesimleri dağılıyor.), güçsüzlüğün (Finansal mantıklar sosyal topluluğun denetiminden çıkıyor.) ve eşitsizliğin (Zenginler zenginleşiyor, yoksullar yoksullaşıyor.) bir arada olduğu bir durum bu.

Çelişkili güçlerin, akıl dışı yaklaşımların ve yıkıcı şiddet uygulamalarının zarar verdiği, parçalanmakta olan bir toplum hissi bundan ileri geliyor. Kurumlar ve vatandaşlar arasında mutlak bir mesafe varmış gibi gözüküyor. Yves Barrel, halk ile onu temsil ettiği düşünülen kurumlar arasındaki diyalog kopukluğundan bahsediyordu: "Toplumun ileri gelenleri, kendi halkını

arıyor, bulamıyor [...]. Toplum kendi kurallarından uzaklaşıp kişilik bölünmesinin bir tür toplumsal karşılığını yaşıyormuş gibi kendisine kısmen yabancılaşıyor" (Barrel, 1984). Siyasetin içinde bulunduğu kriz, toplumsal talep ile kurumsal arz arasında durmadan güçlenen bu ayrımdan kaynaklanıyor. Elinde tutamadığı bir ekonomiyle sosyal bağın tehlikede olduğu bir toplum arasındaki düzenleme merci, rolünü sürdürmeye devletin gücü yetmiyor gibi gözüküyor. Birçok faktör, bu ayrımı açıklıyor. Bunlardan biri, başlıca öneme sahip: Politikalar ekonomik düzene dair cevaplar sağlarken vatandaşlar sembolik tarzda yönlendirmeler bekliyor.

Antik Yunan'da kamusal ile özel ayrımı, idarecilik ve yaşama dair gerekliliklerin mekânı, ailevi alanla siteyle ilgili meselelerinin mekânı, siyasi alan arasındaki ayrılığa karşılık geliyordu. Özel alanda özel çıkarlarla, kadın ve köle emeğiyle ilgileniliyordu. "Ev idaresi" olarak ekonominin kamusal mekânda ortaya çıkması uygun değildi. Buna karşılık kamusal alan, tartışma mekânı olarak değer kazanmıştı. Sadece kamu çıkarı saygıya lâyıktı. Erdemli insan orada değerini gösterebilir ve vatandaşların saygısını kazanabilirdi. "Kamusal alan bireyselliğe tahsis edilmişti, diye yazıyor Hannah Arendt, insanın gerçekten ne olduğunu, yeri doldurulamaz neleri olduğunu göstermesine olanak sağlayan tek mekândı. Bu fırsattan yararlanmak için vatandaşlar siteye duydukları sevgiyle savunma, adalet ve yönetim konusunda kendilerine düşen görevleri üstlenmeyi kabul ediyorlardı" (Arendt, 1961).

İşletme ideolojisi, siyaset ve ekonomi arasında değerlerin tersine dönmesine yol açıyor. Siyaset, sevgi ve saygı uyandırmak bir yana, bir hesap kitap alanına döndü. Vergileri ödemek bir yük, hatta bir kusur; vergi sisteminden kaçmak bir zekâ ve beceriklilik işareti haline geldi. Kamu yararını korumak için hizmet veren girişimci imajının yerine kişisel çıkarlarını artırmayı bilen strateji uzmanı modeli geçti. Siyaset, borsa yatırımcılarının çıkarlarına hizmet ediyormuş gibi algılanıyor. Kamusal olan değer kaybediyor.

Ekonomi ve siyaset arasındaki ilişkilerin alt üst oluşu, siyaseti etkileyen güvensizliğin temel nedenidir. Daha da önemlisi, toplumsal gelişimin motorlarından biri olan ekonomi, onun zarar görmesine katkıda bulunur. "Kendi akışına bırakılan ekonomi, şimdi topluma karşı işliyor" (Perret ve Roustang, 2001). Politikacılar bir taraftan tüketimin istihdam koşullarını belirleyen büyümenin motoru olduğunu diğer taraftan piyasa toplumunun reddedilmesi gerektiğini açıkladıklarında, tam bir paradoks içine düşüyor. Acaba ekonomik gelişmenin ihtiyaçlarına uyum sağlamak topluma mı düşer; yoksa toplumsal refaha hizmet etmek ekonomiye mi? Siyaset ekonomik gelişmenin sonuçlarını idare etmeye mi mahkûmdur; yoksa çevreye, insan haklarına, üretilen zenginliklerin uyumlu bir şekilde paylaştırılmasına, çocukların eğitimine ve kültürel aktarıma saygılı bir uygarlık projesine hizmet etmek üzere ekonomiyi mi örgütlemelidir? Bu proje, büyüme oranından ziyade insanlık için bir projedir.

Ekonominin Hizmetinde Eğitim

İşletme ideolojisinin baskısı şüphesiz en çok eğitim alanında kendisini gösterir ve endişe vericidir. Çocukları eğitim sisteminin müşterilerine dönüştürmek aslında "cumhuriyetçi okul" modeline oranla önemli bir gerilemeyi temsil eder. Roger Sue (2001) öğretimin özelleştirilmesi için Brüksel'deki Avrupa Komisyonu'nda ekonomik çevrelerin eğitim üzerinde artan etkisini ve büyük sanayicilerin baskılarını anlattı. Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası raporunda "Eğitim, ekonomi dünyasına verilen bir hizmet olarak kabul edilmelidir" diye belirtilir.[1] OECD, eğitimi hizmet sektöründekilerin sağlaması gerektiğini ve kamu yetkililerinin rolünün "hiçbir zaman kârlı bir pazar oluşturmayacak ve ötekiler ilerlemeye devam ettikçe toplum tarafından daha yoğun bir şekilde dışlanacak kişilerin öğretim sürecine katılımını sağlamakla" sınırlı kalması gerektiğini açıklar (OECD, 1995). Beşeri sermaye teorilerinden yola çıkılarak

1. *Une éducation européenne, vers une société qui apprend*, ERT, Şubat 1995. Ayrıca bkz. G. de Sélys, 1998.

oluşturulan bu bakış açılarına göre eğitimin amacı, ekonominin ihtiyaçlarına uygun çalışanlar üretmek, yani ticari hizmetler ve tüketim mallarının üretimiyle aynı süreçlere göre (bilişsel, fiziksel ve psişik açılardan) "insan üretmektir". Ücretli çalışan, üretim biçimlerinin gelişmesi için gerekli yeni becerileri sürekli edinmek için uyum sağlayabilen ve esnek biri olmaya mecburdur. Ücretli, "talebe ve talebi üreten araçlardaki gelişmelere eşlik etmek için durmadan gerekli becerileri edinmesiyle" tanımır (Trépo ve Ferrary, 1998).

Eğitim sistemini yönetsel normlara teslim etmek için aralıksız baskı yapılır. Amerika kıtasının kuzeyinde olduğu gibi güneyinde de bu baskı Avrupa'dan daha fazladır. Meksika'da öğretmenler hakemli dergilerde yayımlanan makale sayısını (bunlar da tanınma derecesine göre sınıflandırılırlar), oturumlarda yapılan sunum sayısını, takip edilen öğrenci sayısını ölçen bir katsayı üzerinden hesaplanan bir puanlama sistemine göre notlanırlar. Yürütülen araştırmalar veya verilen derslerin niteliği, ölçülebilir olmadığından değerlendirmeye alınmaz. Önemli olan tek şey, kurumların, bilimsel dergilerin ve editörlerin yaptığı bir sınıflandırmayla tartılan niceliksel üretkenliktir. Konformizm ve bireyselcilik hüküm sürer. Araştırmacılar üretim hedeflerini yerine getirmek için eleştirel zihniyeti bir kenara bırakırlar. Zaten ücretlerinin %40'ından %60'ına kadar önemli bir kısmı Ulusal Bilim ve Teknoloji Konseyi'nin (Conacyt)* değerlendirmesine bağlıdır. Araştırmayı geliştirmek için şüphesiz gerekli olan bu değerlendirme, üretimin bilimsel boyutunu hiçbir şekilde ölçmeyen kriterlere dayalı bir kontrole dönüşür. Üstelik "eşitlikçi bir mite bağlılıkla somut bir şekilde keyfi mantıkları kabullenme" arasındaki sancılı bir çelişkiye boyun eğen araştırmacı öğretim görevlileri, görevlerinin anlamını kaybederler" (Taracena, 1997).

Bu tür işletme sistemlerinin uygulanmasıyla ilgili olarak Avrupa daha çok korunuyor gibi görünse de bu uygulamanın sadece bir zaman meselesi olduğundan endişelenebiliriz. Fransa'da Başkanlık Çoğunluğu için Birlik'in (UMP) önerdiği

* *Conseil National des Sciences et Technologies.* (ç.n.)

platform, işletme ideolojisinin politik programlara girmesine örnek oluşturur. İlk bölüm "başarı ekolünün" oluşturulması üzerinedir. Bir dizi hedef önerilir: "Bir yaş sınıfının %100'ünün diploma sahibi olmasını ve okul süreci sonunda bir vasıf kazanmasını sağlama projesini yürütmek. İlkokuldan itibaren önlem alma çabalarıyla sıfır tolerans ilkesini bir araya getirerek okuldaki dayanılmaz şiddet olgusunun kökünü kazımak. Öğretim üyelerine cesaret vermek ve mesleklerinin aslına daha uygun bir eğitimle ve kişisel başarı ve yatırıma daha çok yer veren bir kariyer yönetimiyle otoritelerini sağlamlaştırmak. İzlenen yolları ve ritimleri çeşitlendirmek. Her çocuk 'özel' olduğundan, okulun liseden itibaren her zekâ biçimine mümkün olan en bireyselleşmiş yolu sunması gerekir. Eğitim sisteminde yerinden yönetimin desteklenmesi..."

Kullanılan terimler çok etkileyicidir: pragmatizm, kalifikasyon, sıfır tolerans, kariyer yönetimi, liyakata göre terfi, bireysel izlek, yerinden yönetim; burada beşeri sermayeyle ilgili teorilerin tüm ögelerini buluruz. Eğitim sistemi, bu programa göre istihdam edilebilir, piyasaya ve "ekonominin ihtiyaçlarına" uygun öğrenciler yetiştirmek zorundadır. Bir piyasa toplumunda her öğrenci, işletme ideolojisinin temel kurallarını erkenden benimsemek zorundadır.

Seçimle işbaşına gelen pek çok kişi, ciddiyet ve etkililikle bir tuttukları işletme karşısında hipnotize olmuş gibi gözüküyor. Kapitalizmi bir veri ve liberal ekonomiyi siyaseti düşünmek için gerekli kaçınılmaz bir referans olarak kabul ediyorlar. Ekonomi, öncelik haline geliyor. Geriye sadece ekonomik gelişmenin toplumsal sonuçlarını idare etmek kalıyor. Siyasetten sorumlu birçok kişinin ekonomik büyümeyi sosyal bir politika oluşturmanın tek yolu olarak görmesinin nedeni budur. Eşitsizlikleri azaltmak, en zor durumda olanların daha iyi korunmasını sağlamak, sosyal konutlar geliştirmek, emekliliği güvence altına almak, sosyal korumaya yatırım yapmak, Sosyal Güvenlik açığını azaltmak için para gerekiyor. "Muhasebe kontrolü" siyasi düşüncenin belirleyici bir prizması haline geliyor.

Sayısal Diktatörlük

Siyasetin içinde bulunduğu kriz kısmen bundan kaynaklanıyor. Şehrin örgütlenmesi, demokrasi, halkın refahı, insan varoluşunun amaçları ya da ortak yarar üstüne tartışmaktan ziyade büyüme oranı, zorunlu ödemelerin oranı, kamu açığı tutarı, ticaret dengesi vs üzerine tartışıyoruz. Göstergelerin anlamıyla, ölçtükleriyle ve ölçmeyi unuttuklarıyla ilgili tartışmayı bir kenara koyarak, istatistiki ve finansal göstergelere başvuruyoruz. Niteliksel olanı ölçemediğimizden tartışma, niceliksel olana kayıyor. Siyasi seçimler giderek tamamıyla finansal değerlendirmelerce belirleniyor. "Harcamaların denetlenmesi", "açıkların azaltılması", "ödeme yükünün hafifletilmesi", "ücret giderlerinin düşürülmesi" çalışan sayısının azaltılması "chiffrocratie'yi"* ifade eden hedeflerdir: Sayısal diktatörlük, siyasi alanı ele geçiriyor.

Bir büyüme oranı kendi başına iyi değildir. Her niteliksel gösterge gibi, üretilen zenginliğin genel artışını gösterse de toplamı üretilen zenginliğin niteliğini ve doğasını açıklamayan tutarları ölçer. Bu duruma eleştiri getireli uzun zaman oldu. Örneğin zenginlik üretimi, büyüme oranında hesap edilen çevreye zarar vermeyen ürünlerin üretimine yol açan çevre kirliliğini artırıyor. Aynı şekilde büyüme ve istihdam yaratılmasını bir tuttuğumuzda büyümenin çok sayıda işin ortadan kaldırılması ve dönüşmesine katkıda bulunduğunu unutuyoruz. Büyüme oranındaki ve işsizlik oranındaki gelişmeler yaratılan istihdamın doğasını ya da kaybolan istihdamın sonuçlarını ölçemiyor. Günümüzde yaratılan istihdamın çoğunun daha güvencesiz olduğunu biliyoruz.

Suç oranı ve işsizlik oranı, bir politikanın başarısını veya başarısızlığını değerlendirme kriterleri haline geldi. Kamu yararı, bir arada yaşama, ortak yarar üstüne düşünceler yüzdelere, grafik eğrilerine, oranlara ve göstergelere indirgeniyor. Araçsallık

---

* Yazar Fransızca'da rakam, sayı anlamına gelen *chiffre* sözcüğüyle eski Yunanca'da hâkimiyet, iktidar anlamına gelen *cratie* kelimesini birleştirerek rakamların iktidarı olarak çevirebileceğimiz *chiffrocratie* kelimesini türetmiştir. (ç.n.)

üzerine (ölçüm araçlarıyla ilgili) tartışma, bireysel ve kolektif yaşamın iyileştirilmesi, insani ve toplumsal varoluşun amaçlarıyla ilgili düşünsel bir boşluğa yerleşiyor.

Patrick Viveret (2003) büyüme hakkında şöyle yazıyor: "Tuhaf bir termometreye sahibiz; zira bize doğru sıcaklık derecesini gösterip göstermediğini bilmiyoruz. Gayrisafi yurt içi hasılamızın güçlü büyüme oranına sevinmeli miyiz? Eğer bir topluluğun yaşam seviyesini ve kalitesini iyileştirmeye uygun işler ve zenginlikler yaratmak söz konusuysa cevap, evet. Eğer bu büyüme kazaların artmasına, güvensiz gıdalardan kaynaklanan hastalıkların ilerlemesine, çevre kirliliğinin artmasına ve doğal çevremizin zarar görmesine bağlıysa cevap, hayır. Üretilen ya da yok edilen zenginliklerin doğasını değerlendirmeksizin minimum düzeyde bir ayrım yapmadığımızdan, kendimizi parasal muhasebeyle sınırlayamadığımızdan, güncel araçlarımızın ortak yarar açısından tehlikeli davranışları kolaylaştırmasını izlemeye mahkûmuz."

Siyaset vatandaşların refahından ziyade, büyüme oranıyla uğraşarak kendi acizliğini üretiyor. Büyüme gerekli olsa da ne kendi içinde bir amaç ne de ilerleme ölçüsü olarak kabul edilebilir. İşletme ideolojisi, büyümeyi dogmaya çevirir ve içeriğine dair tartışmaları geçersiz kılar. "Hem büyümenin suçlanmasına hem de onun kutsallaştırılmasına direnmek siyasetteki acizliğin aşılmasında birincil koşul olarak ortaya çıkar" (Laville, 1999).

Bir bütün olarak işletmeciliğe karşı eleştirel mesafenin olmaması ve yönetsel ideolojinin kabullenilmesi durumuna, artık merkezi bir düzenleyici unsur değil, "modernize edilmesi" gereken verimsiz bir aygıt olarak düşünülen devletin rolüne dair olumsuz bir bakış ekleniyor. Aslında geçerlilikleriyle ilgili temel bir fikir yürütülmeden etkili olduğu varsayılan işletme modelleri buraya ithal ediliyor. Özel firmalardaki gibi daha çok esneklik, fazla kalabalık olduğu düşünülen personelin azaltılması ve verilen hizmetin iyileştirilmesi öğütleniyor. Bazıları için genele yayılan bir özelleştirmeye doğru gidilmesi, ötekiler için kamu sektöründe özel işletmecilik tekniklerinin uygulanması söz konusu. Finansal ve ticari mantıklar, ilerleme faktörleri ve

"gerçeklik" unsurları olarak ön plana çıkarılıyor. Mevcut işleyiş biçimleri arkaik ve bürokratik kabul edilerek değer kaybediyor. Çalışanlar korporatist yaklaşımları ve üretken olmayışları nedeniyle damgalanıyor. Üstelik durumun kabul edilemezliğinin son noktası olarak iş güvenliğinden faydalanıyorlar; sanki güvenlik mücadele edilmesi gereken bir imtiyazmış ve iş güvensizliği mecburi olarak dinamizm, motivasyon ve ilerleme yaratırmış gibi kabul ediliyor.

İşletmenin siyasete bulaşması, eylemin anlam ve değerlerinin hiyerarşik düzeninin yıkılmasına yol açıyor. "Kuşkusuz, diye yazıyor Alain Caillé (1997), ana akım liberal düşüncede olduğu gibi, sol düşüncede de insan toplumunun temel sorunlarının önce somut maddi yetersizlikten kaynaklanan "gerçek" sorunlar olduğuna ve geri kalan her şeyin, fikirlerin, sembollerin, değerlerin, kimliklerin, ruhsal durumun, tüm bunların edebiyat olduğuna dair inanış devam ediyor."

Toplum yönetilmesi gereken bir firma gibi tasarlandığında ve işletme kriterleri siyasal analizin önüne geçtiğinde araçlarla amaçların, finansal normların önemiyle kurumların "politik" misyonlarının tersine döndüğüne tanıklık ediyoruz.

Toplumsal Konut İşletmeciliği

1939-1945 savaşından sonra nüfusun bir parçası gecekondularda veya pis konutlarda yaşıyordu. Paul Delouvrier ve François Bloch-Lainé'nin etkisiyle üst düzey aydın memurlar özelleşmiş piyasada konut bulma imkânları olmayan sosyal kesimlere uygun ve rahat konutlar sunmak için geniş çaplı bir program geliştirdiler. Yüzlerce, binlerce konut inşa edilecek ve bu konutları idare etmekle yükümlü, görevi bunları en çok ihtiyacı olanlara vermek olan hizmet büroları oluşturulacaktı.

Bu görevi yerine getirmek için HLM* (düşük kiralı sosyal konutlar) bürosunun müdürleri, muhasebeyle ilgili bir bütçe dengesi beklentisiyle konutları iyi durumda tutmak, bakımını sağlamak, mahallenin düzgün bir şekilde kalkınmasına özen göstermek, sosyal teçhizatların yerleştirilmesini desteklemeye kadar çeşitli hiz-

* *Habitation à loyer modéré.* (ç.n.)

met beklentilerini uzlaştırmak zorundadır. Bu kurumların toplumsal misyonuyla, yani en muhtaç durumdaki insanların kabul edilmesiyle finansal çıkarlar, yani düzgün ve makul bir gelirle ödeme gücü olan kiracıların kabul edilmesi arasında çok geçmeden bir çelişki ortaya çıktı. Üstelik finansal sorunları olmayan kiracılar yaşam alanlarını daha kolay kuşatıyor, konutlarının bakımına dikkat ediyorlardı ve bu da iyi komşuluk ilişkilerini, mülkün korunmasını ve toplumsal huzuru teşvik ediyordu.
Her örgütte bireyler, davranışlarını kendilerine yönelik yargıların dayandığını düşündükleri parametrelere uyarlar. "İyi" işletmeci, "ödenmemiş borçlar oranını" düşürmeyi bilen kişidir. İşletme müdürlüklerinin yöneticilerinin büyük çoğunluğu da "ödenmemiş borç avı" düzenledi, yani ödemeleri iyi yapmayanların evden atılmasını ve bunu yapma riski taşıyanların seçim komitelerinde reddedilmesini sağladılar. Başlangıçta muhasebeyle ilgili basit bir gösterge olan şey, zaman içinde bir işletmecilik hedefi haline geldi. Bu hedef, HLM bürolarının çoğunun yeterli gelire, yani en imtiyazlı sosyal duruma sahip olanların lehine, en kötü durumda olan kişileri ya da düşük gelirlileri reddederek kabul biçimlerini sertleştirmesine yol açtı. Bu politikaları uygulamayan müdürlüklerin sorumluları, kendi alanlarının en muhtaç ailelerin toplandığı sosyal bir gettoya dönüştüğünü gördüler.
Bu örnek, işletme mantığının merkezinde yer alan üç sürecin kavranmasına yardım eder:

- Finansal kriterlerin diğer değerlendirmeler üzerindeki hâkimiyeti,
- Bu gerekliliğin hesap dökümü olarak, yani niceliksel ölçme aracıyla ifade edilmesi,
- Toplumsal amaçların değerini yitirmesi.

Araçların rasyonelliği, toplumsal ve insani amaçların, bu amaçlar bizzat kurumun varoluşunu oluşturan unsurlar olsa bile, gözden kaçmasına yol açıyor. Büro müdürleri, ilk önce bütçe yönetimi kriterlerine göre ve ikinci olarak kurumun kurulma amacı olan görevi yerine getirme becerilerine göre değerlendiriliyorlar. Bir büro sorumlusu, kendi rolünü şu şekilde anlatıyordu: "Sosyal kalkınma, benim favori konum değil. Bir büro bir şirkettir. Kiracısız konut kaybı, ödenmemiş borç olmaması gerekir. Yönetim kurulunun istediği şey sonuç, duygusal tepkiler değil" (Gaulejac, Bonetti ve Fraisse, 1989).

"İyi" bir işletmeci, gerçekçi, katı ve etkili olmak zorundadır. Böylece kiracılar ürünlere dönüştürülür. Bazıları kârlı, bazıları değildir. Bu gelişme çok sayıda OPHLM*'nin (düşük maliyetli konut yapımı için kamu birimleri) bir konut tahsis edilmesi için asgari gelir kriterlerini belirlemek üzere iç düzenlemeler hazırlamasına yol açtı. Genel uygulamada adaylar, gelirlerinin %30'undan fazlasını özel harcamalar için ödemelere ayıramıyor. Hatta bazı bürolarda onlardan zorunlu ödemeler bir kez halledildikten sonra her gün için ve kişi başına 10 avroları olması isteniyor.
Bu durum DAL'ın** (Konut Hakkı Derneği) İmar ve Bayındırlık İşleri Dairesi'ne (OPAC)*** karşı, yargı kararını 23 Nisan 2001'de açıklayan idari mahkemede dava açmasına yol açmıştır. Karar gerekçeleri ilginçtir: Mahkeme "sosyal konut verilmesinin düşük gelirli ve durumu iyi olmayan kişileri tatmin etmek amacıyla konut hukukunun uygulanmasına katkıda bulunduğunu [...]" hatırlatır. "En düşük gelirli adayları, özellikle de nüfusu çok olan aileleri dışlamaya meyilli sosyal ev sahibinin şekillendirdiği kriterler, imar kanununun içeriğine ve ruhuna doğrudan ters düşer." Sonuç olarak mahkeme OPAC'tan dayattığı gelir kriterlerini durdurmasını istedi. Sosyal ev sahibi, savunmasında bu kriterlerin valilik ve Aile Yardım Sandığı temsilcileriyle kiracı temsilcilerinin de yer aldığı bir yönetim kurulunda oylanarak kabul edildiğini belirtiyordu. Açılan davalar nadir olsa da uygulamalar "sosyal" dediğimiz kurumlarda bile durmadan devam ediyor. (B. Bissuel, *Le Monde*, 3 Mayıs 2001). İşletme göstergeleri kiracıları makbuzlara, "çabalarını" yüzdelere ve konut sakinlerini dosyalara çeviren finansal nesnelleştirme paradigmaları üzerine kurulu.

İşletme İdeolojisi Siyaseti Öldürüyor

Yönetsel modelle ve onun taşıdığı değerlerle büyülenmiş üst düzey kamu görevlileri ve bakanlıkların çoğu, üstlendikleri kamu işletmelerinin ve yönetimlerinin değerlerinden kopuk ve hatta bazen düşmanca değerleri benimsemişlerdir. Bakanlık müsteşarlıklarında gerçekleştirdiği bir araştırmada Aude Harlé (2008) üyelerin ifade ettiği varsayımları özetler:

* *Offices Publics d'Habitations à Loyer Modéré.* (ç.n.)
** *Association Droit au Logement.* (ç.n.)
*** *Office Public d'Aménagement et de Construction.* (ç.n.)

- İdari yönetimin işleyiş biçimi, etkili ve etkileşime açık olması gerekirken bürokratik ve cesaret kırıcı.
- Devlet memurunun statüsü inisiyatif göstermeye, risk almaya ve motivasyona engel oluşturuyor.
- İzin verilen ve men edilen durumları, talimat ve yasakları belirten yönetmelikler çalışanların sorumluluk almasına izin vermiyor.
- Kıdem ve rekabete göre terfinin yerine başarı ve sonuçlara göre terfi geçmelidir.
- Adalet zenginlik ve malların eşitlikçi bir paylaşımından ziyade, herkesin katkısının ödüllendirilmesine dayanıyor.
- Bürokratik metinlerin katılığının ve çokluğunun yerini esneklik, etkileşim, insanların sorumluluk altına girmesi ve proje bazlı yönetim almalıdır.
- Kurallara göre yönetim yerine sözleşmeye dayalı yönetim olmalıdır; standartlaştırıcı yöneticiliğin yerine amaçlara göre yöneticilik geçmeli; iletişim, talimatların yerine geçmelidir.
- Merkezileşme, etkililiğe bir engeldir. Öyleyse topluluktan ziyade bireye, tekdüzelikten ziyade çeşitliliğe imtiyaz tanınmalıdır.
- İdeal politikacı bir sportmen ve girişimci gibi başarı arayışında olan, kendini aşmaya çalışan biridir.

Bakanlık müsteşarlıklarının üyeleri "kazanan Fransa'yı" "kendi kendini yaratan" insanları, hayatı başarmanın insanın kendisine düştüğü fikrini övüyorlar. Rekabetçi bir dünyayı, performans kültünü övüyor ve başaramayanları damgalıyorlar. Yaşlı insanlar, engelliler ve "aşağıdaki Fransa" üzerine söylemler, sanki başarı veya başarısızlık sorumluluğu sonuçta sadece bireysel mücadele iradesine bağlıymış gibi, kendini gerçekleştirememiş herkesin hükümsüz sayıldığı bir ortamda varoluyor.

Politikacılar, devletin değerlerinden ziyade firma değerlerini savunup, kamu hizmetlerini korumaktan ziyade bireyleri seferber olmaya çağırarak, *yönetmekten* ziyade *işletmeyi* seçtikleri andan itibaren bir tuzağa düşüyorlar. Farkında olmadan kendi işlevlerinin güven kaybetmesine neden oluyorlar. Oy verenler onlara iş dünyasında geçerli olan değerlendirme kriterlerini uyguluyor. Başarısız olurlarsa bu yeterince duyarlı ve etkili olmadıkları anlamına geliyor. Yeterli bir kârlılık sunamayan CEO'la-

rından memnun olmayan hissedarlar gibi, işletmeci-vatandaşın oy pusulasından bir kâr beklentisi var. Gösterilen performans, eğer vasat bulunuyorsa yeteneksiz olduğu düşünülen politikacıları reddediliyor.

İşletme ideolojisi siyaseti öldürüyor; sonuç ve etkililik gerekliliğini destekleyerek siyaseti performans ve kârlılık alanına taşıyor. Bu bağlamda, değerler yok oluyor. Namuslu kabul edilen politikacılar paldır küldür görevlerinden alınırken kamu mallarının kötüye kullanılması ya da zimmete geçirme eylemleri yüzünden mahkûm edilen diğerleri başarıyla yeniden seçiliyor. Siyaset, kamuoyu araştırmalarının siyasi kişiliklerin "değerini" açıkladığı, borsa gibi bir piyasa haline geliyor. Dergiler her hafta yükselişte ya da düşüşte olanları gösteriyor. Televizyon, onların imajlarının sergilendiği başlıca sahneye, siyasal pazarlama, seçim savaşını kazanmak için çok önemli bir stratejik unsura dönüşüyor. Her vatandaş, tüketicinin ürün markalarını seçmeye davet edilmesi gibi, siyasi tercihlerini yapmaya davet ediliyor. Kamuoyunun ilgi alanlarına "bağlı" söylemlerde bulunmak gerekiyor.

İşletme paradigmaları, siyasi söylemi hastalıklı bir biçimde etkiliyor. Tartışma, fazlasıyla iletişim perspektifinden belirleniyor. "Siyasi doktrinler" işletmenin etkililiği ve eylemin pragmatizmi karşısında arkaik kabul ediliyor. Arzı, durmadan kamuoyu araştırmalarıyla biçimlenen bir talebe uyarlamak için, politikada pazarlama yaklaşımı taklit ediliyor. Muhalefet rekabetle bir tutuluyor. Seçimle işbaşına gelen kişi kendini bir ürün gibi satmak, partilerse büyük bir reklam desteğiyle imajını satan firma tarzında örgütlenmek zorunda kalıyor. Girişimci söylem, siyasi söylemin yerine geçiyor: ideolojiye karşı sağduyu, inançlara karşı pragmatizm, ilkelere karşı etkililik, söylemlere karşı eylem. Firmanın kendisini müşterinin hizmetine sunduğu gibi, seçilen kişinin de kendisini vatandaşın hizmetine sunması gerekiyor.

Müşteri-Vatandaş

Siyaset, farklı partilerin aralarında paylarını paylaştıkları bir piyasa haline geliyor. Bu fetih anlayışı içinde büyük dağıtım sektöründeki gibi daha güçlü olmak ve küçük olanlara hükmetmek için birleşmeleri ve tekelleşmeleri desteklemek gerekiyor. Bu değişim, hayal kırıklığı ve yabancılaşma karışımı bir duyguya yol açıyor. Siyaset artık umut vermiyor. Artık bir değişim projesini, daha iyi bir toplum hayalini, birlikte daha iyi bir şekilde yaşamayı, demokratik ve cumhuriyetçi değerlerin yüceltilmesini temsil etmiyor. "Politikacı", kamuoyunu izlediği andan itibaren güçlü inançlar taşımayı bırakıyor. Söylemi farklı seyircilere, bağlama, ortak duygulara uyum sağlıyor. Tüketici-vatandaşla uyum içinde olması, "ortamın nabzını tutması" ve kimseyi şaşırtmaması gerekiyor. Rüzgârın estiği yönde gitmek, hem bir şeyi hem de bunun aksini aynı anda söyleyebilme becerisine sahip olmak, tutup tutamayacağını bilmekle fazla ilgilenmeden taahhütlerde bulunmak zorunda. Pragmatizm, çok keskin inançların vurgulanmasıyla bağdaşmaz.

Değer olarak eylemin ön plana çıkarılması, eyleme rehber olarak değerlerin gözden düşmesine yol açıyor. Amaçlar kısa vadede açıklanıyor, anında çözülebileceği iddia edilen somut problemleri hedef alıyor. Politikacılar, meşruiyetlerini sorunlara o an için kulak vererek yeniliyorlar. Yarının toplumunu düşünmediklerinden içinde bulundukları anın zorluklarını idare ediyorlar. Geleceğin şimdiki zaman tarafından emilip yutulması, umut, beklenti ya da ütopya kavramlarından giderek vazgeçilmesine neden oluyor (Laïdi, 1994). Siyaset öngörü gücünü ve sadece zaman içinde gerçekleştirilebilecek ortak projeler için harekete geçebilme yeteneğini kaybediyor. "Bize, her şeyden evvel hızlı bir şekilde uyum sağlanması gerektiği söylenilen bir dünyada, dünyayı zamana hâlâ nasıl uyarlayabiliriz? Anahtar sözcük etkileşim iken hâlâ gerçeği etkileme arzusu duyulabilir mi?" (Jauréguiberry, 2003)

Çekimser oy kullanma seçimle başa gelenlerin sözü ve demokrasi krizi karşısındaki güvensizliği ifade ediyor. Pasif tüketiciye dönmüş, basit reklam kampanyalarıyla manipüle edilen vatandaş, kamu meselelerine ilgisini kaybediyor. Oy verme, ticari bir ilişkiye benzediğinde sembolik değerini kaybedip anlamsızlaşıyor. Siyasi tartışma toplum projelerini tartışmaya, geleceğe dönük yönelimleri belirlemeye, farklı dünya görüşlerini karşı karşıya getirmeye artık olanak vermediğinde, demokratik güç güncelliğini kaybediyor, hatta özünü yitiriyor. Siyaset artık seyircinin bir futbol maçı ya da bir pembe dizi gibi tükettiği televizyon haberlerinin başlıklarını oluşturan küçük söz parçalarının ya da büyük meselelerin, biçim verilmiş söylemlerin çarpışma alanından, kişisel hırsların sahnelendiği bir tiyatrodan ibarettir. Seçim zamanı çekimserlik ya da aşırı uca oy verme, biri boyun eğmiş ve pasif, diğeri başkaldırmış ve aktif olmak üzere politikaya yabancılaşmanın iki yüzüdür.

Hayal kırıklığı, paradoksal bir biçimde, yabancılaşma gibi duyarsızlığa yol açmaz. Bir müşteri gibi davrandığında, vatandaşın daha yüksek beklentileri olur. Politika oyununda oyuncu olma olanağından ne kadar yoksun kalırsa o kadar çok kendi hakkını isteyecek ve politik sisteme kendi hizmetinde olması gereken bir şikâyet bürosu gibi muamele edecektir. Seçimle başa gelen kişi, hipermodern örgütün etkisi altındaki yöneticiler gibi çok yönlü, çok işlevli, esnek ve müsait olmalıdır. Müşteri-vatandaşa kulak kesilerek toplumsal yaşamın öngörülemez olayları karşısında anında tepki vermek zorundadır. Ortamlara, girişimcinin piyasaya boyun eğdiği gibi boyun eğen bu kişiden, her an hazır ve nazır, her olay karşısında tepki verebilen, karşılaştığı farklı toplulukların erişebileceği bir yerde olmak için uyum sağlayabilen biri olması istenir. Siyaset ile yönetim arasındaki sınırlar geçirgenleşir. Dünyanın özelleştirilmesinin semptomlarından biri olarak, politikanın özelleştirilmesine tanık oluruz.

Güven Kaybı ve Acizlik

Toplumun bir şirketle bir tutulması, siyasete asaletini ve önemini kaybettiriyor. Bireysel çıkarların ve soyut çıkarların tatmini, genel çıkarın gözden kaçmasına sebep oluyor. Devlet, toplumu "işletmek" için yaratılmamıştır. Kökeni, yetenekleri, inançları ve imkânları ne olursa olsun herkesin toplum içinde bir yeri olabileceğinden, o herkesin güvenliğinin, hak eşitliğinin, demokrasinin gelişmesinin teminatıdır. Onu bir firma gibi yönetmeyi isteyerek devletin çalışanlarını kısıtlanması gereken işgücü, bütçesini katlanılmaz bir yük, müdahalelerini bireysel inisiyatife bir engel olarak görüyoruz.

Vergi sistemi artık sağlık, eğitim, dayanışma veya kültürü maddi olarak desteklemek için gerekli bir katkı olarak değil, ne pahasına olursa olsun hafifletilmesi gereken çok yüksek bir bedel olarak kabul ediliyor. Vergi ödemek artık ortak yarara katkıda bulunmanın gururuna dayanan bir vatandaşlık eylemi değil, vergiden kurtulmak için çeşitli fırsatlardan yararlanarak ya da "vergi cennetlerine" yerleşerek mümkünse ortadan kaldırılması gereken bir angarya. Verginin karalanmasına katkıda bulunan siyaset dünyası, seçmen-vatandaşları eylem araçlarını azaltmaya teşvik ettiği ölçüde kördür. Yine bu nedenle etkisiz, gereksiz yere pahalı ve kötü idare ediliyor gibi gösterilen kamu hizmetlerine ve kurumlarına dönük güven kaybını, demagojiyi kolaylaştırır.

Siyasetten daha uyumlu bir dünya kurmasını bekleyenlerin, kendilerini dramatik bir paradoksal durum içinde bulmaları bundan kaynaklanıyor: etkililik adına devletin kurallara göre düzenleme kapasitesini zayıflatarak onu ekonomik gelişmenin hizmetine sokmaya çalışıyoruz. Bu durum siyasetin başlıca görevini, yani toplumsal bağı koruma kapasitesini kaybetmesini sağlıyor.

Siyaset, örnek alacağı modelleri işletmede aradığında, kendi acizliğini üretmeye katkıda bulunuyor. Ekonomik küreselleşme, ne kadar gelişirse politikacılar da eylem kapasitelerini ve meşruiyetlerini o kadar kaybetmiş gözüküyor. Bu olguyu anlamak

için sık sık başvurulan sebep sermayenin mekândan bağımsızlaşması ve oluşumunu kapsayan ikili süreçten ileri geliyor. Sermayenin "gerçek zamanlı" dolaşımı ve "çokuluslu" ya da ulusaşırı şirketlerin ulusal boyutunun ortadan kalkması devletlerin denetim güçlerini kaybetmelerine yol açtı. Devletler finansal piyasaların özerkliklerini kazanmalarına izin vererek ve paralarını işletme görevi için bağımsız merkez bankalarına güvenerek egemenliklerinin bir parçasının ellerinden alınmasına izin verdiler. Küresel ticareti ve serbest dolaşımı desteklemek için sınırların açılması, bu sürecin sadece netleşmesini sağladı. İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi, uygulama yöntemlerini hızlandırdı. Devletler sermayenin, bilginin, paranın ve ticari malların dolaşımını denetleme olanaklarını kaybetti. Sadece insanların dolaşımı üstünde bir güçleri var; bu da liberal olduğunu ilan eden sistemin paradokslarının en ufağı değil.

Böylece bütünlüklü toplumların üç birleştirici alanı arasında ayrışmalara tanık oluyoruz: ekonomik alan, toplumsal alan ve siyasal alan. Birçok yazar, ekonomik ve toplumsal alanlar arasındaki çatlaktan bahsetti (Perret ve Roustang, 2001). Biz, finansal mantık ve üretim mantığı arasındaki, birincileri yerleşik olmaktan kurtaran, ikincilerinse yer değiştirmesine yol açan kopukluk üzerinde durduk. Bu gelişmelerin toplumsal sonuçlarının ve finansal maliyetlerinin yükümlülüğü, dış kaynaklara verildiğinden şirketlerin bunları dikkate almak için artık "rasyonel" hiçbir sebebi yoktur.

Politikacılar dünyayı kontrol altında tutmaktan, ilerleme umudu taşıyan gelecek hedefleri sunmaktan, halkların özgürleşmesine yardımcı olmaktan aciz gözüküyor. Zahmetli bir iş olan "kriz etkilerinin" yönetimiyle kendilerini sınırlıyorlar; kriz kalıcı olarak yerleşmiş gibi görünüyor ve bu, söz konusu olanın çevresel şartlara bağlı bir durum değil, yapısal bir işleyiş olduğunu gösteriyor. İşletme hastalığının kendisine bulaşmasına izin vererek siyaset, güvenilirliğini ve hatta meşruiyetini kaybediyor. Bazılarına göre "kendini büyük sermayeye satmıştır" diğerlerine göre insanın herhangi bir ticari mal gibi yönetildiği bir piya-

sa toplumunun kurulmasını engellemekten acizdir. Bu, siyasetin temelinde olması gereken şeyin bizzat en önemli parçasını, ortak bir dünya kurulması olgusunu hükümsüz kılan bir evrimdir.

Ortak Bir Dünyanın Kurulması

Dubrovnik şehrindeki Rektörlük Sarayı'nda bir taşa kazılmış şu yazıyı okuyabiliriz: "Genel çıkar için özel çıkarlarınızı unutun." Vekillikleri sırasında kendilerini bütünüyle görevlerine adamak için saraydan dışarı çıkmamak zorundaydılar. Sitenin meseleleriyle ilgilenmekten ne daha asil ne de daha çok imrenilecek hiçbir şey olmadığını düşünen Antik Yunan'ın değerlerinden ilham alıyorlardı.

Marcel Gauchet, politikanın acizliğini paradoksal bir hamleyle çözümler: insanın kökene, aileye ve çevreye bağlılığından kurtulmasını sağlayan sosyal devletin ortaya çıkışı bireye "toplumda olduğunu düşünmek zorunda olmama özgürlüğünü" ve dolayısıyla toplumlarımızdaki piyasa modelinin zaferini takdis etme özgürlüğünü sağladı (Gauchet, 1998). Devlet bir şekilde toplumsal bağın kurulmasından sorumlu hale geldiği ölçüde, birey artık kendini "toplum oluşturmaktan" sorumlu hissetmiyor. Böylece optimum düzeye çıkarmaya çalışacağı avantajlarının ve çıkarlarının hesabına gömülüyor. Hipermodern birey, toplumda yaşadığını unutuyor. Bireyi, toplumsal ilişkilerden kurtulmaya teşvik eden bir "özelleştirmeciliğin" geliştiğine tanık oluyoruz. "Özelleştirmecilik toplumsal aktörün toplumsal bir iletişimde ve toplumla bağıntılı kolektif etkileşimlerin içinde yer alma kapasitesini elinden alıyor; onu kamusal eylem mekânından, düşünselliğin özneler arası koşullarından, kısaca kamusal varlığından yoksun bırakıyor."[2] Toplumsal yaşamın ticarileşmesinin ve refah devletinin dağılmasının pekiştirdiği siyaset dünyasındaki içine kapanmanın en önemli nedenlerinden biri olan sosyal bağlantılardan ve sorumluluklardan kurtulma yönünde bir eğilim gösteriyor. İşletmeciliğin içinde kaybolarak

2. "Özelleştirmecilik" [*Privatisme*] kavramını Ota de Leonardis önermiştir. Jean-Louis Laville tarafından tekrar kullanılmıştır (1999), s.162.

politikacının bizzat kendisi, acizliğinin ve kendine yönelik güvensizliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunuyor.

Yeniden siyasetin temeline inmek, her şeyden önce "bir arada olmayı" teşvik eden şeyle ilgilenmektir. Bu, bireylerin ilk önce çalışanlar ve tüketiciler değil her şeyden evvel vatandaşlar, yani birlikte hareket eden özneler olarak kabul edildiği bir toplumu yüceltmektir. Bahsedilen, ortak varsayılan bir varlığı paylaşarak yan yana yaşayan bir bireyler toplamı değil, başlıca uğraşı *ortak bir dünya* kurmak olan faal insanlar topluluğudur. "Demokratik olarak bir arada yaşamak *bir arada olmaktan çok, bir arada eylemde bulunmak*tır. Vatandaş, verili bir topluluğun üyesi olmaktan ziyade, eylem halindeki bir topluluğun eylemi paylaşan bir aktörüdür" (Tassin, 2003).

Toplumu kurmaya, dost canlısı duygular yaratmaya ve bir arada yaşamanın sevincine katkıda bulunan, gerçek bir yurttaşlık faaliyetine özelliğini veren şey, günümüzde değerini kaybetti. Özel çıkarlar, genel çıkarlara üstün geldi. Politikanın asaletine yeniden kavuşması için sadece işletme ideolojisinden kurtulması yetmez, onunla doğrudan mücadele etmesi de gerekir. Politikanın amacı toplumu işletmek değil, daha iyi bir dünya kurmak için insanları siyasi anlamda yönetmektir.

Siyasetin ve işletmenin kolektif eylem anlayışları birbirlerine ters düşer ve birbirlerini tamamlar. İşletme, bireyleri ekonomik işlevlerine göre hissedarlar, çalışanlar ve tüketiciler olarak değerlendirir. Siyaset ise onlardan bireysel zenginliklerinden ziyade, ortak yarara katkılarından dolayı takdir bekleyen vatandaş-faal özne olmalarını istemelidir. Bir yanda genel çıkar, karşılık beklememe, çıkar düşünmeme, diğer yanda özel çıkar, kâr ve kişisel zenginleşme arayışı vardır. Öyleyse siyaseti, onun temelinde olan şeyi yıkarak işletme yasalarına tabi kılan tuzaktan kurtarmak gerekir.

Demokrasi "hiçbir şekilde verili ve bütünüyle önceden belirlenmiş olmayan, durumlara, güç ilişkilerine, hep birlikte yürütülen eylemlere göre türeyen ve bozulan" (Tassin, 2003) insan ilişkilerinin günlük olarak kurulmasıyla her gün inşa edi-

lir. Demokrasi, somut dayanışmalar kurmakla, dünyayı daha az adaletsiz bir yer haline getirmekle, kaba davranışlara karşı mücadele etmekle, ötekiliği benimsemekle, herkesin kendi günlük eylemiyle güçlenebilir.

Siyaset her vatandaşın onuruna ve huzuruna saygılı, çevreye, insan haklarına, üretilen zenginliklerin dengeli dağılımına özen gösteren bir uygarlık projesine hizmet ettiği zaman, itibarını tekrar kazanır. Söz konusu olan, çocuklar için daha güler yüzlü, "aza kanaat eden insanlar" (Sansot, 1991) için daha adaletli ve herkes için daha barışçıl bir dünyadır.

13
Bağ Maldan İyidir

> "Zekâ, işleyişine ara vermeksizin aynı anda iki çelişkili fikre odaklanmaktan ibaret değil midir? Örneğin, vaziyetin umutsuz olduğunu anlayabilmeli, bununla birlikte bunu değiştirmeye kararlı olabilmeliyiz."
>
> Francis Scott Fitzgerald
> *La Fêlure*

"İşletme hastalığının" çarelerinin basit olmadığını baştan söyleyelim. Şu an için sihirli bir şurup ya da tedavi edecek bir ameliyat yok. Cevaplar daha ziyade homeopatiden yana: etkililiği kesin olarak kanıtlanmamış ve etki yaratması için öznenin

bizzat kendisinden de güçlü bir katılım bekleyen ılımlı, aynı zamanda sabırlı ve hassas bir hekimlik. Militanca o büyük günü beklemek ile aldatıcı işlevsel cevaplar arasında bir yerde, teşhis ve çarelerin ilgili aktörlerle beraber yeniden oluşturulmasını içeren klinik cevaplar için yer var.

Teşhisimiz farklı semptomları ortaya çıkarıyor: anlam kaybı, değerlerin bozulması, çelişkili iletişim, kolektiflerin dağılması, aşırı güç isteği, insanın bir kaynağa dönüşmesi, sınırları olmayan bir rekabette bireylerin üzerindeki baskı, genele yayılan taciz, bazıları için dışlanma, bazıları için stres, politikada güven kaybı. Bu tablo bunaltıcıdır. Bazıları iyice iç karartıcı hâle getirildiğini, diğerleri gerçeğin yanına bile yaklaşamadığını düşünecektir. Gösterilen duyarlılığa göre kimileri, bu durumdan yola çıkarak sermaye ile emek arasındaki ilişkileri kökten değiştirmek ve finansal mantığın önceliğini sorgulamak için kapitalist sistemden kurtulmak gerektiği sonucuna varacak. Kimileri hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi yeniden dengeye oturtmak amacıyla firmadaki iç ilişkileri düzenlemek gerektiğine kani olacak ve bu farklı aktörler arasında arabuluculuk etme yetkisini yönetime verecek. Kimileriyse ekonomik, toplumsal ve politik alanlar arasındaki ilişkileri farklı bir şekilde düşünmeyi mümkün kılan toplumsal bir imgelem oluşturarak ultraliberalizme karşı açılacak ideolojik bir savaş üzerinde ısrar edecek.

Bu çalışma sahası uzun zamandır açık. Niyetimiz ne Marx'ın *Kapital*'ini tekrar yazmak ne de demokratik firma yönetimiyle ilgili bir araştırma yapmak; bir politik program hazırlamak hiç değil. Amaç, sadece işletmeyi farklı bir şekilde düşünmek için basit bazı yönelimleri tanımlamak: işleyişleri işletmeyi olduğu kadar antropolojiyi de ilgilendiren örgütleri, mikro düzeyde toplumlar olarak öngörmek; insanı, bir kaynaktan ziyade bir özne olarak değerlendirmek; firmayı, tamamen ekonomik amaçlı bir organizmadan ziyade toplumsal bir kurum olarak analiz etmek; "toplumu oluşturan" şeyin temelinde armağanın önemini yeniden gözden geçirmek; toplumsal bağı umursayan daha dayanışmacı bir ekonomi oluşturmak.

Kaynakların Daha İnsani Bir Şekilde İşletilmesi

"Yönetim bilimi" iki eğilim arasında gidip geliyor. Biri, firmanın etkinliği ve performanslarının hizmetinde araç ve teknikler geliştirmekle ilgili işleyişe yönelik kaygıyı ön plana çıkarıyor. Diğeri, firmanın bütüncül bir şekilde kavranmasına hizmet eden teoriler ve yöntemler geliştirmekle ilgili bilimsel kaygıya, yani ekonomiye ve sosyal bilimlerin tamamına dayanmak zorunda olan bütüncül, dolayısıyla çokdisiplinli bir yaklaşıma öncelik veriyor.

Ekonomi, toplumdan bağımsız düşünülemez. *Oikos nomos* Yunanca'da "ev idaresi" anlamına gelir. Bu "eko-nomi" üç temel ilkeye uyarak gelişmek zorundadır:

- *Oikos logos*'a, yani ekolojiye ve sürdürülebilir kalkınmaya saygı. Ekonomi, yok ettiği kaynakların yenilenmesini sağlamalı ve "Dünya-Vatan"ını (Edgar Morin), tüm insanlığın ortak varlığını oluşturan çevrenin korunmasına katkıda bulunmalıdır. Bu gereklilik, "dünya vatandaşlarının" tamamının sürekli bir seferberlik halinde bir araya getirilmesini sağlamak zorunda olduğu gibi tüm yönetimlerin ilgi alanının merkezinde olmak zorundadır.
- *Anthropos logos*'a, yani insan türüne ve topluma saygı. İnsan faaliyetinin amacı kapitalizmin gelişmesi değildir. Ekonominin sadece, "sahip olmaktan" ya da "daha çok elde etmekten" farklı bir şey olan ortak refahın, toplumsal bağın gelişmesine katkıda bulunduğu sürece bir anlamı vardır. İnsan varlığının ve toplum varlığının arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi antropolojik bir işletme anlayışı oluşturmak zorunda olan projenin merkezinde yer alır.
- *Psykhè logos*'a, yani psişik yaşama saygı. "Evin düzeni" herkesin iç huzurunu sağlayacak, bireysel ve kolektif ihtiyaçların karşılanmasına yardım edecek şekilde düşünülmek zorundadır. Bu, sadece yaşam seviyesini yükseltmek ve tüketimi desteklemek için değil, biyolojik ritimlere uyan

uyumlu yaşam koşulları geliştirmek için insan yaşamına hizmet eden bir ekonomidir. Bireylerin varoluşsal ihtiyaçlarına cevap vermeye dayalı bir dayanışma ekonomisidir.

Bu üç ilke, firmanın 2. Bölüm'de sunulan paradigmalardan kopup antropolojik bir oluşum olarak tasarlanmasına yol açar:

- İşletme, matematik bilimlerinden ziyade sosyal bilimlerden esinlenen teorik modellerden hareketle kavranmalıdır.
- Firmanın amacı, yalnızca ekonomik ve finansal değil, her şeyden evvel insani ve toplumsaldır.
- İş, sadece üretim ve sonuçlar açısından değil, aynı zamanda faaliyetin anlamı açısından da değerlendirilebilir.
- Öznellik ve deneyim, üretim ve kârlılık kadar önemli değişkenlerdir.

"Bir yandan disiplinlerle ilgili belirli bir açılıma diğer yandan işletme dünyasında sık sık unutulan asıl önemli boyutların işe tekrar dahil edilmesine dayanan" (Chanlat, 1990 ve 1998) bir örgüt antropolojisi oluşturma projesine katılıyoruz. Firmanın *bütünüyle toplumsal bir olgu*, yani devamlı oluşum halindeki bir süreçler bütünü olarak analizinin yapılması gerekiyor. Her toplumsal olgu gibi firma da bütünün açıklayıcı anahtarı olacak bir tanesini yalıtmak mümkün olmaksızın, birçok belirleyici unsurla koşullanmıştır. Kâr gerekliliği kaçınılmazdır; fakat finansal mantık sorunların sadece bir yüzüdür. Bir firmanın işleyişini düzenleyen kanunlar *a priori* olarak birinin diğerlerine daha üstün olduğuna karar vermemiz mümkün olmadan farklı disiplin düzenlerine bağlıdır. Örgüt ekonomik, aynı zamanda ideolojik ve duygusal meseleleri kapsayan toplumsal bir oluşumdur. Toplumsal olguların çokanlamlılığı doğrusal ve tek anlamlı nedensellik modelinin bırakılmasına yol açar: toplumsal olgu her zaman başka olguların ürünüdür ve onu üreten unsurları değiştirmeye olduğu gibi yeni olgular üretilmesine de katkıda bulunur (Morin, 1990).

Cornelius Castoriadis'in deyimiyle "anlamsızlığın yükselişini" ve çalışanları motive ettiği ve katılımı kolaylaştırdığı dü-

şünülen tüm buyurgan söylemlerdeki artışı eleştirdik. Pek çok durumda bu katılım sadece yüzeyde kalıyor. İşletme daha çok anlam ve daha az anlamsızlık, daha çok anlayış ve daha az reçete, daha çok niteliksel analiz ve daha az niceliksel ölçüm sağlayabilirse kaybettiği güveni geri kazanabilecektir. İnsanları ya bir maliyet ya da bir kaynak olarak değerlendirip araçsallaştırmayı reddeden daha insani bir işletme olacaktır.

Kaynak Olarak Bireyden Özne Olarak Bireye

Yararcı perspektif ve araçsal rasyonellik insanın bilhassa doğasına özgü bir boyutunun inkâr edilmesine yol açıyor. İnsan varlıkları nesne değildir. Öyleyse bireyi bir kaynak değil, bir özne olarak değerlendirmek gerekir (Gaulejac, 2009). İnsanın bizzat temelinde bir tamamlanma arzusuyla kendisini başkalarıyla bağ kuran özel bir varlık olarak gerçekleştirme özlemi vardır. İnsan eylemiyle ilgili anlayış ve bilgiler, bu merkezi paradigmaya dayanmak zorundadır. Her insanın bir özne olma arayışının çeşitli yönleri vardır. Bu arayış bilgi alanında, hukukta aynı zamanda toplumsal ve psişik alanlarda da kendini belli eder.

İnsani özne, düşünme ve akıl yürütme kapasitesiyle tanımlanır: dünya üzerine, kendi üzerine düşünme, akıllıca ve hesaplı bir şekilde faaliyet yürütme kapasitesi, aynı zamanda kendisini ve çevresini sorgulama kapasitesi. Düşünen özne, varolandan farklı bir şey düşünebilir. İmgelem, gerçekliğe zıt düşmez, onun ifade biçimlerinden biridir. Hayal gücü soyut olarak algılanan bir gerçekliği taklit ediyorsa "muhafazakâr" veya farklı bir dünyanın hatlarını çizerek gerçeğin katlanılamaz yönlerini vurguluyorsa "ilerici" olabilir. İnsanlar başka olasılıkları hayal ederek toplumu değiştirebilirler.

Akıl yürütülmüş faaliyet, araçsallaşmış faaliyetin karşısında yer alır. Düşünen öznenin ortaya çıkmasını teşvik eder. Her insan varlığına düşüncesi ve eylemleri arasında tutarlılık ortaya koyma olanağını sunar. İster teknokratik ister bürokratik olsun, hiçbir örgüt minimum düzeyde eleştirel bir düşünce gelişti-

rilmeden işleyemez. Her çalışan, "işin yürümesi" için sistemin gösterdiği reçeteleri tamamlayıcı ya da bunlarla çelişkili sürekli işleyen bir zekâ geliştirir. Fakat sıklıkla, özellikle de kitlesel örgütlerde akıl yürütme yetilerine ya ket vurulmuştur ya da bu yetiler niceliksel hedeflere doğru yönlendirilmiştir. Bu eğilimi tersine çevirmek için reçetelerden ziyade çalışanlara, prosedürlerden ziyade onların zekâlarına, talimatlardan ziyade eylem kapasitelerine güvenmek gerekir. Düşünen özne, güvenin kontrole, inisiyatifin sonuçların ölçülmesine, yüceleştirmenin mutlak güce baskın geldiği bir çevrede yaratıcı yetenekler geliştirmesini bilir.

Herkes kolektif eylemin anlam üretimine katkıda bulunabilir ve bulunmak zorundadır. Araçsal rasyonellik insanın yadsınmasıdır. Fikren olduğu kadar fiilen de bireyleri nesnelleştirmeye ve araçsallaştırmaya uğraşan her şey daima, bireyine göre daha az ya da daha çok kendini gösteren özne olarak kabul edilme iradesiyle karşı karşıya gelir. Bilgi üretiminde olduğu gibi malların, hizmetlerin üretim süreçlerinde de bireysel ve kolektif düşünsel yetilerin gelişimine katkıda bulunan şeyleri teşvik etmek gerekir.

Her birey, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 1. maddesinde ifade edildiği gibi bir hukuk öznesi, yani "onur ve haklar bakımından" diğer herkese eşit olarak tanınmak zorundadır. Toplumda yaşamak için gerekli kuralları, herkese dayatılan kuralları açıklayan hukuki bir temel dışında gerçek bir özerkliğe sahip olunamaz. Toplumsal ilişkilerin ve iktidar savaşının şiddetinin yönlendirilmesi, sadece hakların tanınmasıyla mümkündür. Herkes tarafından tanınan, demokratikleşme unsuru olan ortak bir yasa hazırlamak insanların ve örgütlerin yönetiminin en önemli uğraşlarından biri olmalıdır. Yönetsel iktidar, sermayelerin ve ticari malların dolaşımıyla olduğu kadar, iş hukukunun ve sosyal güvencenin korunmasıyla da ilgilenmelidir.

Çalışmada hukuki düzenlemelerin ortadan kaldırılmasının bir özgürlük unsuru olduğu fikri yanlış bir fikirdir. Bir özgürlük, hukuki olarak korunması şartıyla etkilidir. Köleliğin ve ço-

cuk işçiliğinin kaldırılmasından çalışma sürelerinin ve 60 yaşında emekliliğin düzenlenmesine kadar bu alandaki ilerleme her zaman kanunların sonucudur. Mekândan bağımsızlaşma ve küreselleşme bir bütün olarak, sosyal hakların yasal olarak emekçiler açısından en az avantajlı düzeyde gerçekleşmesine yol açar. Birinci Bölüm'de IMF, DTÖ ve ILO arasında ulusal politikaların uyumu ve bu kuruluşların ortak kurallar kabul ettirme kapasitesiyle ilgili bir dengesizlik olduğuna dikkat çektik. Sermayeler ve ticari malların dolaşımı uluslararası düzeyde garanti altına alınan bir özgürlükten faydalansa da sosyal mevzuatlar ve iş hukuku farklı ülkelerin insafına bırakılıyor. Daha da önemlisi, çalışanların haklarının güçlendirilmesi anında sermaye kaçışı tehdidiyle sonuçlanıyor. Bu hâl ve vaziyeti değiştirmek için Avrupa'nın baskı yapacağı umulabilir. Özgürlük bölünemez. Ticaret ve sermaye dolaşımının serbestliğine çalışanların özgürlüğü ve onurunu garanti altına almak amacıyla onların korunmasıyla ilgili uygulamaların iyileştirilmesi ve evrensel bir iş hukukunun uygulamaya koyulması eşlik etmek zorundadır. Sosyal güvenliği sağlayan şey, herkesin özne olmak için ihtiyaç duyduğu bu hukuki dayanaklardır (Castel, 2003). Hukuk öznesi olmak kendini sosyal ve tarihsel bir özne olarak ortaya koyabilmek için gerekli şartlardan biridir.

Her birey içinde yaşadığı toplumun ve örgütlerin üreticisidir. Genellikle bireyin "ait olduğu" toplum ya da örgütler deriz. Özne olmak ne gerçek kişilere ne de tüzel kişilere, hiç kimseye ait olmamaktır. Özne sadece kendisine aittir; buna karşılık ötekilikle karşılaşmadan, bir kolektif içinde yer almadan, ortak yarara katkıda bulunmadan özne olunamayacağını bilir. İşbirliği ve insan yaratıcılığı, kaynağını üyelerinden her birinin başkalarına saygı göstererek kendi potansiyelini geliştirmesini sağlayan örgüt biçimlerinde bulur. İşletme, "toplumu oluşturan" şeyle ilgilenmek zorundadır. Firma, amacını kendi içinde bulmaz. Toplumu yaratmak ve ortak refahı, ona "ait olmayanların" bile refahını daha iyi bir seviyeye çıkarmak için firma da diğerleri gibi diğer başka şeyler gibi bir araçtır. Öyleyse kendi işletme

sistemine bu farklı parametreleri sokarak işleyişinin insani, toplumsal ve çevresel sonuçlarını dikkate almak zorundadır.

Her birey, aynı zamanda bir arzu varlığıdır. Özerklik, kişinin fikren olduğu kadar fiilen de başkasının arzusunun boyunduruğu altına girmeksizin kendi arzularını tanımasına dayanır. Mutlak güç arzusu, doyumsuz bir şekilde takdir peşinde koşma, dünya üzerinde mutlak bir kontrol arayışı, bir numara olma isteği, tüm bu fanteziler fazlasıyla yıkıcıdır. Freud "İdin bulunmuş olduğu yerde benlik olmalıdır" diyordu. "Dünyada olabilmek" için kişinin bilinçsiz arzu ve sıkıntılarıyla ilgili yeterince açık olması, yani kendi gelişimini "toplumu oluşturan" şeyin gelişimiyle uzlaştırması gerekir. Libidinal enerjiyi kişisel, maddi, finansal ya da başka türden kâr ve çıkar mantıklarına doğru değil, ortak yarar ve iç huzuru hedeflerine doğru, "bir arada olmanın" bireysel çıkardan daha önemli gözüktüğü yere doğru yönlendirmek söz konusudur.

Eyleme Yeniden Anlam Vermek

İşletme, bir boşluğu doldurmasaydı baskın bir ideoloji haline gelmeyecekti. Ancak sonuç etiği, hipermodern toplumlarımızda dinlerin çöküşüyle artık tatmin bulamayan inanma ihtiyacını karşılayamıyor. Toplumsal sözleşme, her şeyden evvel mutlak güç ve aşırılık hayallerinin hâkim olduğu kapitalist bir toplumsal imgelemle yoksulluk, açlık, aşırı üretim ve sömürüyle sınırlı ekonomik gerçeklik arasında sembolik mübadeleye yeniden esaslı bir yer vermelidir.

Her toplumsal evren gibi firma dünyası da her biri bir diğeri kadar gerekli olan üç alanı bir araya getirir:

- Varlıklar, nesneler, araçlar, prosedürler ve işleyiş biçimleri bütünü olarak örgütün somut ve maddi gerçekliği;
- Onu üretmeye katkıda bulunan herkes tarafından bu gerçeklik üzerine kurulan temsiller;
- Sembolik düzeni yani bu insan topluluğu üzerine anlam üretmeyi sağlayan referans sistemini belirleyen normlar, kurallar, diller, anlamlar.

İşletme, yanlı ve eksik bir temsil sistemi oluşturduğunun farkına varmaksızın maddiyat alanının içinde yer almaya meyillidir. Sembolik alanda tatmin edici cevaplar getirememesinin nedeni budur. Her nesnenin ve her insanın değeri, onun ekonomik yararlılığından, çok bu topluluğa sağladığı katkıların tamamına bağlıdır. Sembolik "değer" üretkenlikten çok takdire, finansal oranlardan çok insani niteliklere, ekonomik sonuçlardan çok kolektif huzura değer verir.

İnsanlar eylemlerine anlam vermeden çalışamaz ve yaşayamazlar. Stratejik davranarak çıkarlarını savunmaya ve kaynaklarını optimum düzeye çıkarmaya çalışan rasyonel insan, tutkuları, hayal gücü kapasitesi ve esas olarak varoluşuna anlam verme ihtiyacı kaybolmuş bir insandır. Sembolik düzen bu ihtiyacın bir ifadesidir. İlk olarak iletişim kurmayı, tartışmayı, kelimelere dökmeyi sağlayan dil aracılığıyla. İkinci olarak devamlı, sosyal yaşama gerekli referans ve işaretleri belirleyen sembollerin oluşturulmasıyla. Sonuç etiği, başka değerlendirmelerin yerine geçtiğinde inanma ihtiyacını tatmin edemeyen soyut ve gerçeklikten kopmuş bir sembolleştirme biçimi üretir. Nicelik takıntısı, "boş konuşma", anlamsızlık ve idealin normalleşmesi işletme söylemlerinin sembolik çöküşünü temsil eden süreçlerdir.

Yönetsel iktidarın aracı olan paradoks, gerçek anlamda ve mecazi anlamda insanın aklını kaybetmesine yol açar. Örneğin, ücretliler aynı hafta içinde bir önceki sene elde edilen sonuçlar için bir prim aldıkları halde, işyerlerinin kapanma haberini öğrendiklerinde söz konusu olan budur. Sosyal planların ve olumlu sonuçların aynı anda duyurulması sıkça görülen bir uygulamadır. İşgücü azaldığında hisseler artar. Bu örnekler "sembolik felaketlerdir". Çalışma yaşamında sıradanlaşmış çifte anlamlı dil, bir sonuç elde etme zorunluluğu yarattığından dolayı öznel bir seferberliğe yol açar ve faaliyetin tamamlanması için işlemi gerçekleştirme yolları sunmadığından dolayı eylemin durmasına sebep olur. "Bu durum, çatışmanın sembolik düzleme geçmesini zor, hatta imkânsız kılar. Böylece bu isimsiz çatışmaları üstümüze alırız" (Duja-

rier, 2004). Bu, bizzat yönetsel iktidarın çalışanları sembolik düzlemde somutlaşamayan çatışmalar, çıkmazlar, paradokslar içine hapsetme gücünün esasıdır.

Palo Alto Ekolü paradoksal bir iletişim sisteminin deliye döndürebileceğini ve delilikten kaçmanın tek yolunun paradoksun kendisiyle ilgili iletişim kurmak olduğunu gösterdi (Bateson, 1977). Bu konuda paradokstan, onu dışarıdan çözümleyerek kaçmayı sağlayan bir "meta" düzeyinde bahsedilir. Sembolik alanın doğası da aynıdır; çünkü her iktidarın kullandığı dahili bir meşrulaştırma sistemi dışında, yeniden bir anlam oluşturulmasına izin verir. Yinelemeden kurtulmak için, sorunu düşündüğümüz çerçeveden -yani çözümü soruna neden olan unsurlardan yola çıkarak arama tuzağından- kurtulmak gerekir. Örneğin, stresi yönetmek amacıyla öğrenilen çeşitli teknikler, bizzat işletme yöntemi bundan sorumlu olduğu için ancak stresin devam etmesine yarayabilir. Bundan kurtulmak için özneye iş baskısı ile bunun psişik işleyişi arasında bağlantı kurma yollarını sunmak gerekir (Aubert ve Pagès, 1989). "Stresi yönetmeyi" önermek, olası en iyi durumda strese katlanmayı öğreterek, onu sürdürmekten başka bir şeye yaramaz. Özne, stresten kaçmak için işletme dünyasından çıkmak zorundadır. Yoksa sorunun çözümünü onu üreten şeyin içinde aramaktan ibaret bir paradoksa hapsolur.

İşletme, yönetsel iktidarın paradokslarını meşrulaştırmaktan ziyade onları anlamayı sağlayan bir bilgi üretiminde bulunursa güvenilirliğini tekrar kazanacaktır. Bunu yapmak için fayda kriterlerine daha az boyun eğmesi gerekir. Fayda ve anlam arasındaki ayrım burada esastır. Hannah Arendt, bunun aydınlatıcı bir örneğini verir (1958). Bir tarafta, sanki ilk önce "Bu ne işe yarar?" sorusuna cevap verilmesi gerekliymiş gibi, eylemi ve eyleme geçme nedenleri tamamıyla fayda kriterlerine tabi olan *homo faber* vardır. Diğer tarafta "kullanma yeteneğinin öznelliğine geri dönmek için, kullanım eşyalarının nesnel dünyasına sırtını dönen" özne vardır (Arendt, 1961) Her şeyden önce gelen, eylemin sonuçları değil, eylemin kendisi, yürütülme biçimidir. Anlam nasıl anlamsızlık doğuruyorsa, o şekilde ortaya çıkan bir faydadır bu.

Her şeyin bir işe yaramak zorunda olduğu işletme dünyasında anlamın kendisi bile paradoksal bir hal alır; çünkü sona bir kez erişildiğinde bu, bir son olmaktan çıkar ve eylemi yönlendirme, haklı çıkarma özelliğini kaybeder. Bir numara olmayı istemenin zaman içinde bir anlamı yoktur. Bunu gerekirse geçici bir hedef olarak düşünebiliriz. Bir kez ulaşılınca anlamını kaybeder. Hatta firmayı ileriye doğru saçma bir yarışa maruz bıraktığı ölçüde yıkıcı hale gelir. Kapitalist birikim anlamını kendinde bulmaz; başka bir amaç, ortak yarar için zenginlik üretme amacı dışında kavranılamaz.

İşletmeye yeniden anlam vermenin tek yolu, herkes tarafından kabul edilebilir ortak bir anlam belirlemek amacıyla esas olanı, öznelliklerin karşılaşmasını yeniden keşfetmek için "kullanım eşyalarının nesnel dünyasından" kurtulmaktır. Söz konusu olan, firmadaki aktörlerin tümüne profesyoneller olarak ama aynı zamanda vatandaşlar ve özneler de olarak, eylemlerine hangi değerleri verdiklerini belirleme olanağı sağlayıp, herkesin kendi eylemlerine nasıl anlam ürettiğini anlamaktır. "Özgürleştirici iletişimsel eylemleri" (Habermas, 1987) geliştirmek için değer biçme mantığından kurtulmak gerekir. Bu konuyla ilgili olarak *dinamik değerlendirme* kavramını geliştirmiştik (Gaulejac, Bonetti ve Fraisse, 1989). Bu kavram, bir örgütün tasarlandıkları andan itibaren bağdaştırılan esnek prosedür değiştirme işleyişlerini, iletişim ve enformasyon biçimlerini ve farklı ortakları arasındaki ilişkileri kullanmayı hedefler. Personel, tanıların konulmasına yardımcı olarak gerekli değişimlerin bilincine varır ve bunların uygulamaya konulmasına katkıda bulunur. Faaliyet, özne için bir anlam ifade ettiğinde, öznenin katılımı sağlanır. Böylece özne düşünsel ve yaratıcı tüm becerilerini seferber edebilir. İzlenen hedeflerle kullanılan araçlar arasında bir tutarlılık olduğunda büyük söylemlere hiç gerek kalmaz. İşletmeden deneyimle kavram arasında, yapılması buyrulanla gerçekleştirilebilir olan arasında, rakamlarla ölçtükleri şey arasında bir tutarlılık bekleriz ki yönetsel şirketlerde insafsızca eksik olan budur. Kolektif tartışma ve bakış açılarının karşılaştırılması, eylemin

yeniden anlamlandırılmasını, uygunluğunun gözden geçirilmesini ve kaos tehdidi altındaki bir dünyanın yeniden düzene sokulmasını sağlar.

Kamusal Olarak Armağan Vermenin Mutluluğu

Firma mikro düzeyde bir toplumsa onu tüm toplumların başlıca kurucu sosyal kuralını dikkate alarak yönetmek gerekir: "armağan verme, armağan alma ve armağanı geri vermekten oluşan üç yükümlülük" (Mauss, 1924). Ne fayda ne de çıkar toplumsal ilişkinin motorudur: "mallar ve çocuklar yaratmadan bile önce kurulması gereken şey evvela toplumsal bağdır. Bağ maldan daha önemlidir, armağanın gösterdiği şey de budur" (Caillé, 2000) Armağan toplumsal bağın temelindedir; ancak bu karşılıksız, gerekçesiz, varlık nedeninden yoksun, "çıkarsız" olduğu anlamına gelmez. Basit bir biçimde, armağanın sağladığı fayda ve çıkar, ticaret, borsa ya da muhasebeye ilişkin değildir. Aranan şey, kâr ya da kişisel çıkar değildir. Marcel Mauss'un tezini mükemmel bir şekilde özetleyerek "Veren el alan elden üstündür" der bir Burkina Faso deyimi.

Veren kişi kendi çıkarını başkasının çıkarının tatminiyle tatmin ettiği ölçüde, armağan ittifakı mühürler. İnsanlar, armağan üzerinden rekabet ederek aralarında bağlar kurarlar. Ticari toplum bireyi tüketiciye, faal özneyi imalatçıya ve vatandaşı müşteriye çevirirken, armağan karşılıklı ilişkiyi, ötekilikle karşılaşmayı, bir özneler toplumu oluşturma perspektifi sunar. Herkesin topluma katkısı parasal terimlerle ifade edildiğinde vatandaş karşılıksız olanın zevkini, ortak yararın anlamını unutur. Ne verdiği ve ne aldığı arasındaki hesaplarda kaybolur. *A contrario*, kamu yararıyla ve bir arada olmanın gerçekleşmesiyle ilgili kaygı kişisel çıkar ve genel çıkar arasında bir uyum bulunmasını gerektirir. Armağan hesap kitap terimleriyle ölçülmez. Armağanın "geri dönüşü" dengeye dair terimlerle değil, sembolik mübadele terimleriyle kavranmalıdır.

Herkesin toplumsal varoluşu, varolma duygusunu sağlayan öznelliğin derinliklerinde olduğu kadar, bu varoluş için gerek-

li işlerin, gelirlerin, statünün maddiyatında da kendini gösterir. Birbirine zıt düşmek bir yana, öznellik ve nesnellik beraber ilerler. Kullanım değeri (işlevsel yarar), mübadele değeri (parasal çıkar), sembolik değer (anlam birimi) bir araya gelmek zorundadır. Bunların her biri savaştan barışa, meydan okumadan güven duymaya, rekabetten işbirliğine, çekişmeden dayanışmaya geçişi sağlayan bir ittifak kurulması için kesinlikle gereklidir. Sembolik boyut, toplumsal ilişkilerin kurulmasında çıkış noktası olan temeli oluşturur. Sembol insanlar arasında bir uzlaşma sağlama, ortak anlamlar kabul etme biçimidir.

Sorun, ekonomik olanın sembolik olana önceliğidir. "Kriz" büyüme, işsizlik, kamu açıkları, harcamalar, borsa kurundaki dalgalanmalar üzerinden durmadan hatırlatılıyor. Siyasal düzlemde kurumların ve devletin acizliğinden, kamu hizmetlerinin arkaikliğinden, vergi ve düzenlemelerin ağırlığından bahsediliyor. Toplumun bu imgesel kurulumu kamusal eylemi değersizleştiriyor. Kamusal yaşamın sorunlarına ekonomiden çözüm beklediğimizde ve "toplumsal olanı" yoksullarla ilgili sorunların toplamı olarak düşündüğümüzde bizzat toplumu kuran şeyi değersizleştiriyoruz: armağanı, bedelsizliği, karşılıklılığı, demokratik yaşamı, adalet ve özgürlük arayışını.

İşletme evreni armağanın yerine çıkarı, bedelsizliğin yerine zenginleşmeyi, geri verme yükümlülüğünün yerine bireysel mülkiyet savunusunu, haysiyetin yerine faydayı, kolektif dayanışmanın yerine kişisel liyakat övgüsünü, şeref yerine stratejiyi koyuyor. İnsan ilişkilerini ticari bağlara, vatandaşları kendi haklarına düşeni isteyen müşterilere ve politikacıları hizmet tedarikçilerine dönüştürüyor. "Kamusal olarak armağan vermenin mutluluğunu, cömertçe sanatsal harcamalar yapmanın, konukseverliğin ve eğlencenin zevkini" (Mauss, 1924) tekrar bulmak gerekiyor. Mauss'un izinde kalırsak, toplumsal ahlak, "biriken zenginliğin yeniden dağıtımını sağlayan ortak saygı ve karşılıklı cömertlik üzerine" kurulmalıdır. "Bu bireylerin ve halkların mutluluğunun bir koşuludur" (Fournier, 1994, s. 521). Şeref, çıkar gözetmeme ve dayanışma, toplumsal yaşam için gerekli temel değerlerdir. İnsanlar,

bireysel başarıdan ziyade bu ahlakla ilgilenmelidir. Üretkenlik yarışında seferber etmek için "insanları işe koşmak" yerine hibenin, takasın ve hesapsız paylaşımın zevkini yeniden keşfetmek gerekir.

Başka bir dünyanın mümkün olduğunu açıklayan alternatif hareketler çoktur. "Güneyde olduğu gibi kuzeyde de yıkım, yoksulluk, toplumsal ve politik dışlanma, işsizlik vs üreten hegemonik bir kalkınma modeline göre yaşıyoruz. Bu model, toplum yaşamı için vazgeçilmez faaliyetlerin meşruluğunu kabullenmiyor ve gezegenin geleceğini tehdit ediyor [...]. Biz insani ihtiyaçların yalnızca piyasa ve onun sözde doğal kanunlarıyla tatmin edilebileceği anlayışını sorgulayan bir dayanışma ekonomisinin kurulması sürecine kendimizi adamış bulunuyoruz"[1]. Bu metin Lima'da düzenlenen, kuzeyden ve güneyden 32 ülkenin temsilcilerini bir araya getiren bir toplantının sonuç bildirgesinden alıntılanan bir parçadır. Farklı bir küreselleşme anlayışını savunanları bir araya getiren alternatif küreselleşme hareketine dahildir. Buradaki mesele, dayanışma ekonomisi, adil ticaret, refah göstergeleri, spekülatif sermaye, yerel gelişme... Ekonominin artık "topluma karşı" gelişmemesi amacıyla ekonomik gelişme ve toplumsal gelişme arasındaki öteki ilişkiler üzerine kapsamlı bir fikir yürütme söz konusudur.

Piyasa Toplumundan Dayanışma Ekonomisine

"Piyasaların güveniyle halkın güveni arasında seçim yapmak gerekir. Piyasaların güvenini sağlamayı amaçlayan politika, halkın güvenini kaybeder." Pierre Bourdieu'nün ortaya koyduğu bu alternatif dışına çıkılabilir mi? Piyasalar ve halk arasında kökten bir çelişki mi var? Bu konuda sınıf mücadelesini hatırlatan bir söylemi mi sürdürmek gerekiyor? Davos ve Porto Alegre[2]

1. Lima Bildirgesi, Temmuz 1997, Ortiz ve Munoz (der.), 1999.
2. Davos her sene ekonomik ve siyasi elitleri bir araya toplayan bir "zirve" toplantısının düzenlendiği son derece sembolik bir mekândır. Porto Alegre ise alternatif küreselleşme gruplarının katılımıyla birçok "karşı zirvenin" gerçekleştiği bir şehirdir.

arasındaki ayrım o kadar belirgin mi? Birçok örgütün ve siyasi partinin ikisinde de temsil edildiğini gözlemlemek ilginçtir. Ekonomik bir sürekli kalkınma projesi dışında halkların güvenini uzun süre sağlamayı gerçekten umabilir miyiz? Sol bir hükümetin iktidara geçtiği her seferde bunu gözlemliyoruz: halka karşı verdiği sözleri tutmak için iktidar, ekonomik güçlerin desteğini sağlamak ve piyasaların güvenini kazanmak zorunda kalıyor. *A contrario,* bu kaygı ön plana çıktığında hızla hayal kırıklığı yaratıyor; ekonomi siyaseti, işletmeci değerlendirmeler insanları yönetmeyle ilgili değerlendirmeleri tahakküm altına aldıklarında durum hep bu oluyor.

Ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlar arasında denge nasıl bulunur? Ekonominin topluma karşı gelişmemesi için zenginliğe olan bağın yeniden gözden geçirilmesi ve yalnız üretimci değerlendirmelerin değil, siyasal ve varoluşsal uğraşların da hâkim olacağı toplumsal sözleşme şartlarının küresel çapta yenilenmesi gerekiyor. İnsanlar nasıl uyum ve barış içinde bir arada yaşayabilir? Bunun için, belki ütopik ama yine de temel öneme sahip, bazı ilkeleri tekrar keşfetmek yeterli olacaktır: dayanışmayı rekabete bir karşı kuvvet olarak öneren, ekonomik şiddet karşıtı bir tavır geliştirmek; iş baskısı ve aktivizm kültünün etkisini hafifletmek; zenginliği toplumsal bağı güçlendirmek için bir araç olarak kabul etmek.

Firmanın gelişmek için sermayeye, emeğe ve pazara ihtiyacı vardır. Yönetimin bu üç kutuptan birinin ya da diğerinin hizmetine girmesi değil, her birinin beklentilerinin tatmin olmasını ve onlara temel oluşturan eylem mantıklarının birbirleriyle sinerji içine girmesini sağlaması gerekir. Geriye bu dengeli ilişkiyi sağlayacak işletme ilkelerini, hukuki prosedürleri ve örgütsel araçları icat etmek kalır.

Bu anlamda, Québec sendika birliklerinden biri olan FTQ*'nun 1983'te kurduğu emeklilik fonundan bahsedebiliriz. Üyeleri için fon işleten FTQ, Québec ekonomisinin önemli aktörü haline gelen bir dayanışma fonu kurdu. Bu fonun özgün-

* Québec Emekçi Federasyonu. (ç.n.)

lüğü iki şeye dayanıyor. Bir yandan bir firmaya yaptığı yatırımın karşılığı olarak bu firmadan istihdamı, iş hukukunu ve çevreyi korumayı taahhüt etmesini bekliyor. Bir firmaya yapılacak her yatırım kararından önce bir finansal bilanço ve bir toplumsal bilanço çıkarılıyor. Diğer yandan firmanın yönetim kuruluna bir emeklilik fonu temsilcisi dahil ediliyor. Bu fonun finansal verimliliği diğer özel emeklilik fonları kadar iyi değilse de çevreye saygı göstererek, çalışanlara baskıyı artırmadan yatırımcıların kârlarının dengelenmesini sağlıyor. Çelişkili beklentiler arasında arabuluculuğun şüphesiz bir bedeli var! Daha uyumlu bir dünya için kim daha az kâr payı almaya hazır değildir ki? Fransa'da ücret tasarrufunun gelişmesi de sendikaların bu yönde ilerlemesine yol açıyor. Finansal çıkarın yanı sıra firmanın toplumsal ve çevresel politikalarını da dikkate alan "toplumsal olarak sorumlu yatırım" etiketinin giderek yerleştiğini görüyoruz.

Özgürleşme, emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin her düzeyde yeniden dengelenmesinden geçer. Ülkeler arasındaki eşitsizliklerin çalışanların korunmasına aksi yönde bir enflasyonu teşvik etmesini önlemek için, öncelikle uluslararası düzeyde denge olmalıdır. Küresel, kıtasal ve ulusal düzeyde sendikal faaliyetin daha saygın bir konum kazanmasına çalışmalıyız. Son olarak "sosyal damping" fikrini benimsemekten ziyade, çalışanlarının korunmasını en iyi şekilde sağlayan şirketlere değer vermek gerekir. "Kurumsal sosyal sorumluluk" (KSS) faaliyetlerinin bu yeniden dengelenme hareketini destekleyeceğini umabiliriz.

Aynı şekilde çalışanları esnekliğin zararlı etkilerine karşı koruyan mekanizmalar düşünmek gerekir. "Geçiş piyasalarının" (Gazier, 2003) örgütlenmesi bu yöndedir. Burada söz konusu olan, sosyal partnerlerin yaşam boyu çalışma zamanının sistemli bir şekilde planlanması üzerine müzakere etmeleridir. Örneğin bu, doğum izni, eğitim izni ve seçilen tüm esneklik biçimlerinin desteklenmesiyle olabilir. Zaman-tasarruf hesaplarının uygulamaya konması, yönetimin kararlaştırdığı esnekliğin sonuçlarını telafi etmeye yarayabilir. Belirli bir anda dayatılan baskılar, daha sonra kullanılacak zaman kredileriyle ücretlinin kendi çalışma za-

manının düzenlenmesi üzerindeki kontrolünü artırarak bu baskıların hafifletilmesini haklı kılar. Bu tür deneyler Danimarka ve Finlandiya'da gerçekleştirildi. Bir Avrupa programı olan "Translanı", bu gelişmeleri desteklemek için günümüzde uygulanıyor.

Aynı anlayışla "yerel takas sistemleri" amacı üretim ve satıştan ziyade değiş tokuş olan bir ekonomi geliştirmeyi öneriyorlar. Paranın yerine sembolik bir para birimi geçiyor. Katılımcılar değerlerini belirlemek için serbestçe pazarlık yaparak mallarını, hizmetlerini, bilgilerini takas etmeyi teklif ediyorlar. Örneğin karşılıklı bilgi ağları "işlevsel bilgilerden (formı doldurmayı bilme...) klasik bilgilere (edebiyat, müzik enstrümanı...) ya da teknik bilgilere (bilgisayar yazılımı kullanma, mutfak, bahçe işleri...)" kadar her tür bilgiyi arz edenleri ve talep edenleri buluşturmayı öneriyor (Héber-Suffrin, 1992). Bu parasız mübadeleler, katılımcıların ödemek için paraları olup olmamasından bağımsız olarak bir karşılıklılık kültürü geliştiriyor. Statüsü, diplomaları, yetenekleri ne olursa olsun herkesin çalışma zamanının değeri aynı.

Bu deneyler üzerinden bedelsizlik, ticari olmayan mübadele, işletme evreninde savunulan değerlerden farklı değerler üstüne kurulu toplumsal ilişkilere dair bir arayış olduğunu tespit edebiliriz. Adil ticarette de durum budur. Dayanışma, karşılıklılık ve adalete dayanan ticaret, uluslararası ticaretin gelişmesiyle bozulan üretici ve tüketiciler arasındaki ilişkileri yeniden kurmayı hedefler. Adil ticaret iki amacı hedefler:

- Güney'in ziraat veya zanaat ürünlerine, daha iyi bir Kuzey-Güney dayanışmasına katkı sağlamak isteyen Kuzey'deki tüketiciler nezdinde ticari değer kazandırmak için fırsatlar yaratarak finansal imkân ve deneyim eksikliğinden kenarda kalmış Güney'deki küçük üreticilerin durumunu iyileştirmek,
- kamuoyunu uluslararası ticaret kurallarının adaletsizliğine karşı duyarlılaştırarak ve siyasi ve ekonomik karar mercileri nezdinde eylemlerde bulunarak bir tüketici ağı oluşturmak (Ritimo-Solagral, 1998).

Dayanışma ekonomisi para karşısında başka tür bir ilişki önerir: "Finansal dayanışma, zenginler ve yoksullar arasındaki sosyal kutuplaşmanın ilerlemesiyle mücadele etmek için bir araçtır. Kredi alma hakkının demokratikleştirilmesi ve yeni faaliyetlerin yaratılmasının daha çok desteklenmesi söz konusudur" (Laville, 1999). Etik yatırımlar, sermaye katılımı, tasarruf kulüpleri üzerinden farklı formüller denendi. En bilineni 1983'te ortaya atılan "alternatif ve yerel tasarruf yönetimi için yatırım kulüplerinin" (Cigales) formülüdür. "Dayanışma temelli yerel tasarruf, aynı anda hem toplumsal bağa dayanır hem de bu bağı yaratır ya da ortak olan tasarruf sahipleri arasında bu bağı geliştirir. Bu iki hareket, sistem dinamiğinin gerekli bir koşuludur" (Servet, 2000). Dayanışma temelli tasarruf klasik finansal ürünler sayesinde (ortak yatırım fonları, sicav, tasarruf hesapları...) sosyal amaçlı şirketlere ve zor durumdaki insanların sosyal katılımlarını sağlamaya yönelik projelere yardım sağlar. Günümüzde Crédit coopératif, Caisse des dépôts et consignations, Habitat et humanisme ya da Crédit Agricole* gibi yirmi küsur finansal kuruluş, "sosyal dayanışma hizmetleri" sunuyor. Bu tür projelere yapılan yatırım tutarı yılda %28'lik büyümeyle 2002'de yaklaşık 100 milyon avroydu. Fransa'da 2002'de uzun vadeli işsizler tarafından kurulan 31.000 yeni firmanın %13'ü dayanışma finansmanıyla kuruldu. Beş yıl sonra kurulan şirketlerin %80'i hâlâ faaliyetteydi (Couvreur, 2003).

Bu farklı dayanışma ekonomisi örnekleri ticari topluma olası alternatiflerin olduğunu gösteriyor. Adil ticaret küçük üreticileri uluslararası ticarette daha iyi koruyarak ve tüketicilerin yoksul ülkelerle etkin dayanışmalar içine girmelerini sağlayarak en iyi dengelerin bulunmasını sağlıyor. Finansal dayanışma, ekonomiye yatırılan paraya yeniden anlam veriyor ve geleneksel bankaların reddettiği inisiyatifleri destekliyor. Parasal olmayan mübadele ağları, ticari mübadele karşısında sembolik mübadeleyi teşvik ediyor. Bu uygulamalar yerel gelişmeyi, etkin dayanışmaların oluşmasını, toplumsal bağların korunması ve derinleştirilmesini, top-

* Fransız Crédit Coopératif Bankası, Emekli Sandığı kuruluşu Mevduat ve Sevkiyat Fonu, Konut ve İnsani Yardım Vakfı, Crédit Agricole Yatırım Bankası. (ç.n.)

luluk için çok önemli bir hizmet ekonomisinin gelişmesini destekliyor; yeni üretme ve bir arada yaşama biçimleri oluşturuyor. "Yerel bağı, herkesin sadece elindeki avantaj ve çıkarları düşündüğü eylemler toplamının bütünlüklü bir ifadesine indirgeyen toplumlarımızdaki piyasa modelinin kültürel zaferine" (Gauchet, 1998) karşı bir alternatifin mümkün olduğunu gösteriyorlar.

Dayanışma ekonomisi, siyasette şiddet karşıtlığına denk gelen bir projedir. Ekonominin zenginler ve yoksullar arasındaki eşitsizlikleri azaltmaya yardım ettiği dingin bir toplum kurmaya çalışır. Bu, çıkarları karşı karşıya getirmek yerine uzlaştıran daha adil bir ekonomi, üreticilere, tüketicilere ve yatırımcılara daha yakın somut bir ekonomi, siyasetle barışık hümanist bir ekonomidir (Laville, 1999). Söz konusu olan, sadece piyasa ekonomisinin zenginlik ürettiği fikrinden vazgeçmektir. Yeni faaliyetlerin yaratılmasını ticari büyümeye tabi kılmaktan ziyade yaşam kalitesini iyileştiren, ortak yaşamı ilgilendiren hizmetler türetilmesini sağlayan, "herkesin ötekini kayıtsız şartsız mutlak bir amaç olarak gördüğü özverili bir ilişkinin teminatı olan [...] ailevi, keyifli, karşılıklı yardıma dayanan faaliyetleri" öven "sürdürülebilir" büyümenin geliştirilmesi söz konusudur.

Kâr artışına karşılık ücretlerin düşürüldüğü ve işgücünün azaltıldığı, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine karşılık ödeme gücü olmayan tüketicilerin bir kenara atıldığı, bazı çalışanların elindeki avantajların korunmasının, ötekilerin güvencesiz kalmasını ve dışlanmasını doğurduğu bir zıtlaşma oyununda uyumlu bir gelişme varolamaz. Milyarlarca birey, yeterli ölçüde beslenemezken, aşırı üretimin ziraat şirketlerinin hayatta kalmasını zorlaştırdığı ekonomik bir yönetimden nasıl mutlu olunur? Ya da birileri çalışamamaktan ötürü ölürken, bazılarının mesleki bitkinlikten acı çektiği bir yönetimden? Bu feci döngüden kurtulmak için "bireysel özgürlükleri ön plana çıkararak toplumsal etkililik ve hakkaniyete bağlı endişenin" (Sen, 1999) ortaya çıkardığı sorunları yeniden düşünmek gerekir. Sosyal bağın maldan daha önemli olduğunu söylemek, toplumla uzlaşmış bir işletme anlayışına yeniden anlam kazandırmaktır.

Sonuç

"Vatandaş olmak, toplumda *yaşamak* değil, toplumu *değiştirmektir.*"

Augusto Boal

Bir toplum tedavi edilmiyorsa, onu dönüştürme seçeneğini düşünebiliriz. Kârdan çok diğerkâmlıkla ilgilenen bir dünyanın yaratıcısı olmak için, herkesin ticari toplumun işletmecisi olmaya biraz daha fazla direnmesi yetecektir. Sonuç bölümünde işletmenin toplumumuzun hastalanmasına yol açmasının nedenlerini ve bu enfeksiyona karşı mücadele etmeyi sağlayan çareleri hatırlayalım. Klinisyenler, tedavinin teşhisi içerdiğini düşünür. Aslında, verilecek cevapların yanı sıra, başka türlü iş

yapma ve varolma biçimlerinin de tasarlanmasında belirleyici olan şey, analizin geçerliliğidir. Bu, farklı bir toplumsal imgelem kurmaya yönelen dünyanın eleştirel bir analizidir.

İlk önce finansal kapitalizmin ve küreselleşmenin iki temsili olarak yönetsel iktidar ve işletme ideolojisinden bahsettik. Sermaye ile emek arasındaki yönetim, emeği sermayenin hizmetinde seferber etmeye ve firmanın tüm işlevlerini finansal mantığa tabi kılmaya çalışıyor. Daha soyut ve mekânsal bağlamdan daha kopuk oldukça, daha da kavranamaz bir hale geliyor. Çokuluslu şirketler ve büyük finans kuruluşları, küresel bir siyasi yönetim olmaksızın küresel bir işletmecilik anlayışı geliştirmek için birbirlerine güç veriyorlar. Siyasi alan, ekonomi ona hükmettikçe kısıtlanıyor. Siyaset, ekonomik gelişmenin toplumsal etkilerini idare etme rolüyle sınırlanıyor. Hatta toplumu daha etkili ve verimli kılmak için, bir firma gibi yönetmeyi öneren politikacılar görüyoruz.

İşletme ideolojisi insanı finansal kaynaklar, teknolojiler ve hammaddeler gibi işletilebilir bir kaynağa dönüştürmeye doğru giden bir dünya temsilini meşrulaştırarak bu süreci kuvvetlendiriyor. Araçsal rasyonelliğin akıl üzerindeki, yeri doldurulabilir zekânın (matematik zekâsı) kavrama kabiliyetine sahip (anlam üreten) zekâ üzerindeki zaferine tanıklık ediyoruz. İşletme, işleri yönetmek için tasarlanan araçları insana uygulamaya çalışıyor. Bu "sistemin" amacı, her bireyi çalışana ve her çalışanı firmanın ihtiyaçlarına uygun araca dönüştürmek.

Yönetsel iktidar, bu dönüşümün idaresini üstüne aldı. Bu, çalışanlarını onları tuzağa düşüren bir paradoksla karşı karşıya bırakan, psişik seferberlik ve teslimiyet üzerine kurulu bir iktidardır. Çalışanlar, bağlılıklarıyla maruz kaldıkları bir tahakkümün başlıca aktörleri haline geliyorlar. Kendi arzularının tuzağına düşüyorlar. Bu süreçle psişik enerjilerinin önemli bir kısmı, bu enerjiyi finansal kârlılık hizmetindeki işgücüne dönüştüren firma tarafından ele geçiriliyor.

İşletmecilerin önerdiği anlam, hissedarların çıkarlarının dayatılmasına indirgendiğinde, kapitalizmin artık kendi gelişimin-

den başka meşruiyet ilkesi kalmıyor. Böylece çalışmanın anlamı askıya alınıyor. Faaliyete anlam vermeyi, yapılan işlere değer verilmesini, koruyucu ve dayanışma temelli bir mesleki kolektife katılımı sağlayan farklı unsurlar, özlerini ve vasıflarını kaybediyor. Firmada uygulanan takdir mekanizmaları, çalışanların kendileri için kullandıklarına karşılık gelmediğinde ve üretimin ekip çalışmasının kalitesine bağlı olduğu bir bağlamda liyakata göre, terfi bireyselciliği şiddetlendirdiğinde çalışma deneyimi, sosyalleştirme erdemini kaybediyor; öznenin düşünsel becerileri, artık anlamadığı paradoksal bir evrende yitip gidiyor.

Varolmaya devam eden tek proje, kazanmak, pazar payları elde etmek, bir numara haline gelmek, alanının en iyisi olmak, her zaman daha fazla biriktirmek, sonuç olarak her zaman daha fazla para kazanmak. Sembollerin sembolü olan para, sembolik olanı öldürüyor. Para insani isteklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak bir araç olmaktan çıkıp bir varoluş amacı haline geliyor. Başarının finansal terimlerle ölçüldüğü, toplumsal takdir ve varoluşun parasal olanın dışında başka bir değeri olmadığı andan itibaren, sembolik alan hümanist özünü kaybediyor. İleriye doğru aldatıcı ve yıkıcı bir yarış doğurarak mutlak gücü, narsisizmi ve kıskançlığı alevlendiren, sınırları olmayan bir dünyaya adımı atıyoruz; finansal piyasaların suretinde, ekonomik savaşı kışkırtan sürekli rekabetin amaç olduğu oyunu kuran bir dünya.

Yüksek performans kültürü, bir yandan üretkenlik, kârlılık ve etkililikte kayda değer bir artış, diğer yandan firmalar ve ücretliler üstünde yoğun bir baskı anlamına geliyor. Daha az araçla hep daha iyi, gittikçe daha hızlı iş yapmak gerekiyor. Esneklik ve uyum sağlayabilme şartlarını yerine getiremeyenler işe yaramaz kabul ediliyor. İşgücü olabildiğince düşürülmesi gereken bir maliyet olarak değerlendirildiğinden beri, ağır sosyal planların geliştirilmesi, emek piyasasının yapısına özgü gerilimin semptomlarından biri. Sınırsız performans, sonu olmayan bir tacizin temel sebebi, acımasız bir hızla her şeyin modası geçiyor. Firmalar devamlı olarak başka bir şey üretmek için, daha önce

ürettiklerini yok etmek zorunda kalıyor. Belirli bir zaman için gerekli olan makineler, teknolojiler, teknik bilgiler, beceriler, meslekler, fabrikalar ve işler, küresel rekabetin çılgın yarışında hızla geride bırakılıyor.

Bu gelişmenin çelişkili sonuçları vardır. Bir taraftan teknolojik ve finansal performanslar büyümeyi sağlayan itici güçlerdir. Her şeye rağmen grafik eğrileri karmakarışıktır; ekonomik dinamizmi inkâr etmek mümkün değildir ve üretilen zenginliğin artması bu sistemin canlılığını gösterir. Diğer taraftan mesleki hastalıkların, statülerdeki istikrarsızlığının, işyerinde ıstırabın ve sosyal güvenlik yoksunluğunun artışıyla kendini gösteren çalışma koşullarının bozulmasına tanık oluruz. Endişe kültürü, norm haline gelir: asla yeterince iş yapamama, gerektiğince iyi olamama, hedeflerini gerçekleştirememe, saf dışı bırakılma, işini kaybetme korkusu. Mesleki bitkinlik ve stres, sıradanlaşır. Umulan ücretler ile gerçekleşen ödemeler arasında büyüyen fark, tacizin genelleştiği bağlamın gelişmesine yarar. Kolektiflerin dağılması ve işyerindeki ilişkilerin bireyselleşmesi hep daha iyisi için yapılan baskıdan ileri gelen ıstırabın sebeplerinin "psikolojik nedenlerle açıklanmasına" katkıda bulunur. Çalışma koşullarını daha az hastalıklı kılmak üzere değiştiremediği için her çalışan, kendi içine döner. Psişik veya psikosomatik etkileriyle stres, endişe, mesleki bitkinlik, psikolog ve psikiyatristlerin yardımıyla bireysel düzeyde tedavi edilir. Böylece firma çalışma ilişkilerinde neden olduğu şiddetin sonuçlarıyla ilgilenme görevini bir dış kaynağa aktarır. Stres gibi işsizlik de sonuçlarına maruz kalmak zorunda olmadığına göre, firmanın problemi değildir. Bunların psişik ve finansal bedellerini üstlenmek, çalışanlara ve vatandaşlara düşer.

Ekonomik savaş, rekabetin değer kazanması ve piyasaların dışa açılması "masum şiddet uygulamalarının" meşrulaşmasını sağlayan sebeplerdir. Bu dünya uygar, herkese açık, keyifli, modern ve dinamik göründüğü sürece bu şiddet, masum kabul edilir. Ortama hâkim olan pozitivizm içinde şiddetten bahsetmek tamamen uygunsuz gözükür. Yine de bu çetin bir sa-

vaştır. *Business is war!* Savaş tüm ahlak anlayışlarına, genellikle kuralları saptırılan ve uygulanmayan iş hukukuna ters düşen uygulamaları haklı çıkarma imkânı sağlar. Fethetme bir ölüm kalım meselesi gibi sunulur. Performans ya da ölüm! Böyle bir bağlamda her tür darbe mübahtır. Ücretlilerin seferber olma yükümlülükleri vardır. Çarpışmaya katılmayanlar ya külfettir ya hain. Tam bir dokunulmazlık içinde hüküm süren "piyasaların güvenini" hiçbir şey ya da hiç kimse bozmamalıdır. Endüstriyel kapitalizmin iş etiğinin yerine sonuç etiği geçer. Önemli olan tek şey sonuçlardır.

Toplumun bütünüyle ekonominin emrine girmesi isteniyor. Bugün metalar, hayat, duygular, zekâ, aile, sağlık, eğitim, şehirler, her şey yönetiliyor. İşletme modeli her zaman daha üretken ve kârlı olmak zorunda olan bir dünya için referans görevi görüyor. Herkes kendi yaşamının girişimcisi haline geliyor. Aile, özerk, iyi performans gösteren ve istihdam edilebilir bireyler yetiştirmekle yükümlü küçük bir şirkete dönüşüyor. Eğitim, emek piyasasının ihtiyaçlarını karşılamak için ekonominin hizmetinde olmak zorunda. İnsan varoluşunun tüm yönleri, işletme açısından kavranıyor. Çocukluktan emekliliğe kadar, kendini yönetmek, topluma entegre olmak için bir gereklilik haline geliyor.

Her birey, kendine bir yer edinmek için, toplumsal bakımdan varolmak için kendisine dönmek zorunda bırakılıyor. Piyasa kanunlarının hâkim olduğu bir toplumda, post kavgası tüm şiddetiyle sürüyor. Aidiyet duygularını ve toplumsal kimlikleri belirleyen toplumsal sınıfların ve kolektiflerin parçalanmasına tanık oluyoruz. Sosyal hareketlilik, endüstriyel üretim kutuplarındaki yapısal bozulmalar ve finansal piyasaların değişkenliği, bireysel ve kolektif kimliklerin oluşma, sosyalleşme süreçlerinin derin bir şekilde değişime uğramasına yol açıyor. Burjuvazi gibi, işçi sınıfı da dağılmış gözüküyor. İşçiler ile patronlar, burjuvazi ile proletarya, zenginler ile halk kesimleri arasındaki çarpışmaları simgeleyen önemli toplumsal hareketlerin doğası değişiyor. Toplum, kategorilere özgü çıkarlar ve parçalı kimlikler taşıyan

gruplardan oluşan bir çeşitlilik içinde parçalanmaktaymış gibi görünüyor. Ancak toplumsal sınıfların parçalanması, eşitsizliklerin sonunun geldiği anlamına gelmiyor. Toplumsal konumların büyüyen dengesizliği, her şeye rağmen, çoğunluk için yukarıya doğru bir sosyal hareketlilik yaratmıyor. Eşitsizlikler, her zaman olduğu gibi ısrarla devam ediyor. Post kavgasında daha baştan ekonomik, sosyal ve kültürel bir sermaye sahibi olmak en iyisi. Mirasçılar, her zaman en iyi silahlanmış olanlar.

Siyaset dünyası naif bir liberalizm adına bu değişimleri desteklemediğinde, bunların nedenlerini denetim altına almaktan aciz gözüküyor; en iyi ihtimalle sonuçlarını kontrol etmeye uğraşıyor. Ekonomi alanındaki yöneticiler, politikacılara hükmediyor. Böylelikle kamu işlerinin saygınlığını kaybetmesine yol açıyorlar. Siyasi seçimle iş başına gelenler, girişimci işletme modeline göre, tam da bu modelden dolayı çözülmekte olan toplumsal bağı güçlendirmek için daha büyük çapta verimlilik salık verdikleri zaman, değersiz görünmelerine kendileri katkıda bulunuyorlar. Çekimser kalma, aşırı sağ ya da aşırı sola oy yerme, siyasi çöküşe karşı büyüyen sabırsızlığı ifade ediyor. Ancak bir taraftan dışlanmayı diğer taraftan olası gözükmeyen bir devrimi öven programlarla yeniden büyülenmeyi bekleyebilir miyiz? Çıkmaza girme riskine rağmen, "hükümet partileri" işletme ideolojisini yönetişim modeli olarak uygulamakta ısrar ediyor. Müşteriye dönüşen vatandaş, memnun kalmayan müşterinin ürün beklentiyi karşılamadığı takdirde ödeme yapmayı reddetmesi gibi, siyasi hizmetin kalitesindeki düşüşe itiraz ediyor, vergilerin hafifletilmesiyle fiyatların düşürülmesini istiyor; yoksa çekimser oy kullanmakla tehdit ediyor. Siyaset, devlet işlerini yönetsel modele göre idare etmekten ibaret olduğunda, hem meşruiyetini hem de güvenilirliğini kaybediyor.

İşletme paradigmaları, işleri yönetmek için tasarlandı. Bunlar, insan varlığını kendi içinde bir amaç olarak ele almayı dayatan ahlaki ilkeyi alaya almaksızın, insanlara uygulanamaz. İnsanı bir "faktör" olarak kabul etmenin bile, onun araçsallaşmasına katkıda bulunduğunu fark etmeden, insan faktörünün firmadaki

öneminden bahsediyoruz. İşletmeyi yeniden düşünmek, çevreye saygıyı, sosyal dayanışmaları ve "insanın varlığının" en derin arzularını dikkate alarak hissedarların, müşterilerin ve personelin çıkarları arasında uzlaşma yolları bulunmasını sağlayabilecek başka yönetişim biçimleri hayal etmektir.

İnsan, firma kaynağıyla bir tutulmasına izin veremez. İçinde bir şeyler kaçınılmaz şekilde buna direnir. Faydacı düşüncenin, sembolik bir krizin, eylemin anlamını bulanıklaştıran bir anlam ve amaç krizinin, ortaya çıkmasında payı vardır. "İşletme hastalığı" kaynağını burada bulur. Zenginlik üretimini, toplumun bütün kesimlerine zarar veren sınırsız bir biriktirme projesine doğru yöneltir. İnsanı, zenginlik ile refahın birbirini tamamlamak yerine birbirine ters düştüğü, paradoksal bir sistemle karşı karşıya bırakır.

İşletme, enerjilerin ve fikirlerin ekonomik çıkarlara teslim olmuş bir sosyal düzene yönlendirilmesine sebep olur. Ona dönük eleştiriyse, siyasal eylemin en soylu haliyle saygınlığına kavuşmasına yol açar: başkasıyla ilgilenmenin bireysel çıkardan daha önemli olduğu ortak bir dünya kurmak. "Kamusal olarak armağan vermenin mutluluğuna" yeniden kavuşulan bir dünya. Rekabetin oyuna ve işbirliğinin ekonomiye bırakılacağı bir dünya. Üretilen zenginliğin, toplumsal eşitsizliklerin mümkün olduğunca giderilmesine ve sefaletin ortadan kaldırılmasına adanacağı bir dünya. Kaynakların işletilmesinin artık yağma yöntemiyle değil, doğal kaynakların korunması ve yenilenmesi yöntemiyle planlanacağı bir dünya. Her insanın vatandaş olarak, özne olarak ve eylemde bulunan kişi olarak bir yer edinebilmesi için kurulmuş bir dünya. Herkesin refahının bireyin sahip olduklarından daha kıymetli olacağı bir dünya. Yönetilecek bir dünya değil, torunlarımıza aktarmaktan gurur duyacağımız, sevilesi bir dünya.

Ek 1
Kalite Puanlama Matrisi (1999)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı broşüründen (EFQM Yayınları, Brüksel, 2000) yola çıkılarak hazırlanan tablo; Institut Qualité et Management*, Bagneux, 2000.

* Kalite ve Yönetim Enstitüsü. (ç.n.)

Kriterler	%	Alt kriterler	%	Gösterge sayıları (alt kriterlere göre)	%	Öge sayıları (göstergelere göre)	%
Liderlik		a	2,5	8	0,31		
		b	2,5	5	0,5		
1	10	c	2,5	6	0,41		
		d	2,5	5	0,5		
Politika ve Strateji			1,6	3	0,53		
			1,6	7	0,22		
			1,6	10	0,16		
2	8		1,6	4	0,4		
			1,6	4	0,4		
Personel		a	1,8	7	0,25		
		b	1,8	8	0,225		
3	9	c	1,8	5	0,36		
		d	1,8	4	0,45		
		e	1,8	6	0,3		
Ortaklık ve Kaynaklar		a	1,8	7	0,25		
		b	1,8	5	0,36		
		c	1,8	9	0,2		
4	9	d	1,8	6	0,3		
		e	1,8	6	0,3		
Süreçler		a	2,8	5	0,56		
		b	2,8	9	0,311		
5	14	c	2,8	5	0,56		
		d	2,8	4	0,7		
		e	2,8	6	0,446		
Müşteri sonuçları		a	5	4	1,75	5	0,21
						6	0,21

						8	0,21
6	20					3	0,21
		-	-	-	-	-	-
						3	0,178
		b	15	4	3,75	8	0,178
						3	0,178
						7	0,178
Personel sonuçları		a	6,75	2	3,375	11	0,153
						11	0,153
		-	-	-	-	-	-
7	9	b	2,25	4	0,562	3	0,26
						6	0,26
						8	0,26
						4	0,26

Kriterler	%	Alt Kriterler	%	Gösterge sayıları (alt kriterlere göre)	%	Öge sayıları (göstergelere göre)	%
Topluluk üzerindeki etki açısından sonuçlar		a				5	0,02
			1,5	4	1,25	4	0,02
						4	0,02
						5	0,02
8	15	-	-	-	-	-	-
		b	4,5	4		1	0,4
						1	0,4
						5	0,4
						1	0,4

Anahtar performans sonuçları		a	7,5	2	3,75	6	0,375
						4	0,375
		-	-	-	-	-	
						10	0,33
9	15					6	0,33
		b	7,5	6	1,25	7	0,33
						4	0,33
						4	0,33
						6	0,33
Toplam		37		174		159	

Her kriterin katsayıları EFQM broşüründe belirtilmiştir. "Verilen puanların %75'ini alan" 6a ve 8a alt kriterleri, yine %75'ini alan 6b ve 8b alt kriterleri ve %25'ini 7b alırken puanların %75'ini toplayan 7a alt kriteri hariçinde katsayılar orantılıdır. 0'dan 100'e kadar bir skalada toplam puana ulaşmak amacıyla dikkate alınan 174 gösterge ve 159 ögenin puanlarını yüzde olarak hesaplamaktan ibaret bu modeli uygulamanın zorluğunu kavrıyoruz.

Bu tablo iki paradoks ortaya koyuyor:

- "Kalite" yöntemi, keskin bir niceliksel sendroma neden oluyor.
- Aşırı karmaşık bir değerlendirme sisteminin kullanılması, bunu uygulayanların emeğin anlamı ve değerini kaybetmelerine yol açıyor.

Ek 2
The Philips Way[1]
(*"Philips Ruhu"*), *1993*

Giriş

Bu broşürün amacı, her yöneticinin eylemleri ve bunların sonuçlarıyla ilgili yargıda bulunmasını sağlayan ilkeleri ortaya çıkarmaktır. Bu, bir firma felsefesi ya da gelecekte ulaşılacak bir idealden çok, bugün için bir davranış modelidir.

Hepimiz şirketimizin "sözlere" değil, "eylemlere" ihtiyacı olduğunu söyleme konusunda hemfikiriz. Diğerlerinin harekete geçmesini sağlamanın tek yolu, örnek olmaktır.

1. Philips'in "Group Management Committee" (Grup Yönetim Kurulu) tarafından 1993'te yayımlanan bir broşüründen alıntılar.

Söz konusu olan genel ilkeler ve bunların, Philips'teki bireysel davranışların her birini kapsadığı iddia edilemez.

Firmamızın amaçlarının şimdi açıkça belirlendiğine inanıyoruz. Herkesin bu ilkeleri uygulama şekli kendi becerilerinin ve kendi bağlılığının bir ölçüsü olacaktır.

Projemiz

Firmamızın projesi açıktır:

- Müşterilerimize yenilikçi, çekici ve keyifli ürünler, yazılımlar, hizmetler sunarak onların yaşamını işyerinde olduğu gibi evde de daha iyi bir hale getirmek;
- Kâr ve yatırımlar konusunda hedeflerimize ulaşarak ya da bunların ötesine geçerek hissedarlarımızın memnuniyetini artırmak;
- Philips'te çalışmanın ilginç, zenginleştirici ve uyarıcı bir deneyim olmasını sağlamak;
- Faaliyetlerimizi etik duygusuyla ve müşterilerimize, iş arkadaşlarımıza, hissedarlarımıza, tedarikçilerimize, içinde geliştiğimiz topluluklara saygıyla yürütmek.

İnançlarımız

Projemizi başarmak için sadece Firmamızın hedeflerini tanımak yetmez, günlük eylemlerimizin temelinde bulunan bir inançlar bütünü de geliştirmek zorundayız. Elde ettiğimiz sonuçlar, sadece her birimiz yaptığı şeye inanırsa iyileşebilir. Herkese bu İnançlar doğrultusunda hareket ettiğini göstermek, her yöneticinin rolüdür.

Firmamızla ilgili olarak inanıyoruz ki:

- Meslektaşlarımızın tamamı iyi iş yapmak istemektedir,
- Her meslektaşın çok önemli bir rolü vardır ve bunu nasıl gerçekleştireceğini herhangi birinden daha iyi bilir,
- Bu sorumluluk duygusu sadece herkese güven, açık bir işbirliği ve saygı izlenimi verilirse elde edilebilir,
- Herkesin motivasyonu, açık ve karşılıklı bir iletişimden geçer.

Bu, yöneticiler olarak şunlara inandığımızı gösterir:

"Meslektaşlarımızı, katkılarını dikkate alarak, onlara kendi işlerinin yürütülmesine ve örgütlenmesine katılma fırsatı vererek elde ettikleri sonuçlardan sorumlu hissetmeleri için cesaretlendirmek zorundayız."

"Herkes için ekip çalışmasını geliştirmek zorundayız."

"Meslektaşlarımızın bilgilendirilmesini sağlamamız ve fikirlerini dinlememiz gerekir"

"Ekip üyelerimizin beceri ve yeteneklerinin keşfedilmesinden ve geliştirilmesinden sorumluyuz"

"Meslektaşlarımızı, onlara yaratıcı olmak için gerekli yönelimleri, özerklik ve yardımı sağlayarak inisiyatif almaya teşvik etmeliyiz."

"Her meslektaş takdir kazanma ve kariyer gelişimi için eşit şartlara sahip olmalıdır. Bu nedenle performansları profesyonel bir anlayışla yönetmeli ve takdir etmeli ve onları eşit bir şekilde ödüllendirmeliyiz."

Değerlerimiz

Temel inançlarımızın ötesinde Projemizi nasıl gerçekleştirmeyi düşündüğümüzü açıkça gösteren aynı Değerler bütününü paylaşmamız önemlidir. Dahili ve harici anketler sayesinde gelişmemizin ve başarımızın mihenk taşını oluşturmak zorunda olan Beş Firma Değeri'ni kabul ettik:

1. Müşterilerimizi tamamen memnun etmek.
2. Meslektaşlarımızı başlıca kaynağımız olarak kabul etmek.
3. Tüm faaliyetlerde kalite ve mükemmeliyet sağlamak.
4. Ortaya koyduğumuz sermayeyi en iyi şekilde kullanmak.
5. Firma ruhunu her düzeyde teşvik etmek.

Yönetim Konusundaki İdealimiz

İnançlarımıza ilişkin bir fikir birliği ve değerlerimize bağlılık sağlamak amacıyla Firma'nın yönetiminde açık bir yöntem benimsemeliyiz. Bunu başarmak için şu taahhütlerde bulunmalıyız:

- Stratejik becerilerimizi etkili bir şekilde kullanmak.
- Örgütlerarası karşılıklı işbirliği geliştirmek.
- Üretkenliğe zarar veren yönetim uygulamalarını ortadan kaldırmak.
- Anında yeni ve daha etkili yöntemler ortaya koymak.

Her şeyden önemlisi, yönetim hedefimiz ortak ekonomik başarımızın gerçekleşmesine yönelik ortak bir sorumluluk davranışı geliştirmektir. Biz yöneticiler için motto şu olmalıdır:

"Firmanın projesini anlıyorum ve ona inanıyorum. Yönetim ideallerimize, inançlarımıza, değerlerimize bağlılığımla bunun gerçekleşmesine katkıda bulunmaya kişisel olarak kendimi adamış hissediyorum."

Kaynakça

Abécassis, F. ve Roche, P., 2001, *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop?*, Paris, L'Harmattan.

Achard, M.O., Chastel, V. ve Dell'Accio, P., 1998, "Perte d'emploi ert santé", *Le Concours médical*, ekim.

Aglietta, M. (1976) 1997, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Odile Jacob.

Akoun, A. ve Ansart, P. (der.), 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert-Seuil.

Arendt, H., 1961, *La Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.

Aron, R., 1968, *L'Opium des intellectuels*, Paris, Gallimard.

Aubert, N., 2003 *a*, *Le Culte de l'urgence*, Paris, Flammarion.

— 2003 *b*, *La Métamorphose des identités*, Doçentlik Tezi, Toplumsal Değişim Laboratuvarı, Paris 7-Denis Diderot Üniversitesi.

— (der.), 2004, *L'individu hypermoderne*, Ramoville-Sainte-Agne, Erès.

Aubert, N. ve Gaulejac, V. de, 1991, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

Aubert, N. ve Pagès, M., 1989, *Le Stress professionnel*, Paris, Klincksieck.

Audi, P., 2000, *L'Ethique mise à nu par ses paradoxes, même*, Paris, PUF.

Aulagnier, P., 1981, *La Violence de l'interprétation*, Paris, PUF.

Bachelard, G., (1938) 1978, *La Formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.

Bardi-Géorgin, N., 2000, *Jeunes cherchant place*, Paris, Desclée de Brouwer.

Barrel, Y., 1984, *La Société du vide*, Paris, Seuil.

Barus-Michel, J., 1997, "Sens ou efficience. Démarche clinique et rationalité instrumentale", *Revue internationale de psychosociologie*, c. IV, Sayı: 8.

Bateson, G., 1977, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.

Baudrillard, J., 1968, *Le Système des objets*, Paris, Gallimard.

Bauer, M. ve Bertin-Mourot, M., 1997, *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir (1985-1994)*, Paris, L'Harmattan.

Beaud, S. ve Pilaloux, M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, La Découverte.

Bergeret, J., 1996, *La Pathologie narcissique*, Paris, Dunod.

Berret, J.E., 2002, *L'Analyse financier parisien: argent facile, pression du travail, pouvoir réel, pouvoir fantasmé, conflit d'intérêt. Un acteur de la finance dans la tourmente*, İktidar Sosyolojisi Yüksek Lisans Tezi, Toplumsal Değişim Laboratuvarı, Paris 7-Denis Diderot Üniversitesi.

Bertaux, D., 1977, *Destins personnels et structure de classe*, Paris, PUF.

Blanchot, M., 1986, *L'Entretien infini*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. ve Chiapello, E., 1999, *Le Nouvel Esprit de capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bonetti, M. ve Gaulejac, V. de, 1982, "Condamnés à réussir", *Sociologie du travail*, Sayı: 4.

Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. ve Lécuyer, B.P., 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Larousse.

Bouffartigue, P. (der.), 2004, *Le Retour des classes sociales*, Paris, La Dispute.

Bouilloud, J.P. ve Guienne, V. (der.), 1999, *Questions d'argent*, Paris, Desclée de Brouwer.

Bouilloud, J.P. ve Lécuyer B.P. (der.), 1994, *L'Invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan.
Bourdieu, P., 1975, *La Distinction*, Paris, Ed. De Minuit.
— 2000, *Les Structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
Bourdieu, P. ve Passeron, J.C., 1972, *Les Héritiers*, Paris, Ed. De Minuit.
Bourdieu, P. ve Wacquant, L. (2000), "La nouvelle vulgate planétaire", *Le Monde Diplomatique*, Mayıs, Sayı: 554.
Brunel, V., 2004, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
Brunstein, I., 1999, *L'Homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, (ortak eser).
Bulard, M. (2001), "Retour de la mal-vie dans le monde du travail", *Le Monde diplomatique*, Aralık.
Caillé, A., 1997, "De la libération de la rareté à la libéation du travail. Crises et mutations planétaires", Centre international Pierre Mendès France, Sayı: 2.
— 2000, *Anthropologie du don*, Paris, Desclée de Brouwer.
Castel, R., 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
— 2003, *L'Insécurité sociale*, Paris, Seuil.
Castoriadis, C., 1975, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
— 1990, *Les Carrefours du labyrinthe III*, Paris, Seuil.
— 1996, "La Montée de l'insignifiance", *Carrefours du labyrinthe IV*, Paris, Seuil.
— 1997, "La 'rationalité' du capitalisme", *Revue internationale de psychosociologie*, c. IV, Sayı: 8, Ed. ESKA.
Chanlat, J.F., 1990, *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Montréal, Presses de l'université de Laval (ortak eser).
— 1998, *Sciences sociales et management*, Montréal, Presses de l'université de Laval, Paris, ESKA.
Chauvel, L., 1999, "Classes et générations, l'insuffisance des hypothèses de la théorie de la fin des classes sociales", *Actuel Marx*, Sayı: 26.
Clot, Y., 1995, *Le Travail sans l'homme*, Paris, La Découverte.
— 1999, *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
Cohen, D., 2000, *Nos temps mmodernes*, Paris, Flammarion.
Collectif, "Sciences humaines Dauphine", 1989, *Management et organisation en question(s)*, Paris, L'Harmattan.
Commissariat au Plan, 2003, *Les Mobilités professionnelles, de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Paris, La Documentation française, Şubat.
Courpasson, D., 2000., *L'Action contrainte*, Paris, PUF.
Couvreur, A., 2003, "Les Français et l'épargne solidaire", *Baromètre des finances solidaires*, Credoc.
Crozier, M. ve Friedberg, E., 1977, *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil.
Cru, D., 2002, "L'analyse organisationnelle au service de la prévention", *Cultures en mouvement*, Sayı: 48, Haziran.
Debout, M., 2001, *Le Harcèlement moral au travail*, Ekonomik ve Sosyal Konsey raporu, Paris, Ed. des Journaux officiels, Nisan.
Dejours, C., 1998, *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
Delberghe, M., 2002, "Les professions les moins valorisées seraient les plus exposées au stress", *Le Monde*, 9-10 Haziran.
Dethyre, R. ve Zediri-Corniou, M., 1992, *La Révolte des chômeurs*, Paris, Laffont

Dubet, F. ve Lapeyronnie, D., 1992, *Les Quartiers d'exil*, Paris, Seuil.
Duclos, D., 2002, *Société monde, le temps des ruptures*, Paris, La Découverte.
Dujarier, M.A., 2001, *Il faut réduire les effectifs ! Petit lexique du management*, Paris, Mots et Cie.
— 2004, *L'Idéal au travail dans les organisations de service de masse*, Doktora Tezi, Toplumsal Değişim Laboratuvarı, Paris 7-Denis Diderot Üniversitesi.
Durand, J.P., 2004, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
Durkheim, E. (1893) 1930, *De la division du travail social*, Paris, PUF.
— (1895) 1981, *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
Duval, G., 2003, "Ford était-il fordiste?", *Alternatives économiques*, Sayı: 220, Aralık.
Ehrenberg, A., 1992, *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
— 1998, *La Fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.
Engels, F (1884) 1972, *Origine de la famille, de la propriété et de l'Etat*, Paris, Editions Sociales.
Enriquez, E., 1998, *Les Jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
Enriquez, E. ve Haroche, C., 2002, *La Face obscure des démocraties modernes*, Ramonville-Saint-Agne, Erès.
Espinasse, C. (2003), "A propos de *Du "temps"* de François Jullien". *Modernité : La nouvelle carte du temps*, François Ascher ve Francis Godard tarafından düzenlenen konferans, Colloque de Cerisy.
Euzéby, A., 2000, "L'Organisation internationale du travail dans la tourmente de La mondialisation", *Le Monde*, 5 Aralık.
Foucault, M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
— 1976, *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
Fournier, M., 1994, *Marcel Mauss*, Paris, Fayard.
Freud, S. (1921) 1975, "Psychologie collective et analyse du moi", *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.
Furtos, J., 1998, *Actes du colloque "Souffrances sociales et psychiatrie"*, Caen, Kasım.
Gadrey, J., 2000, *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion.
Galbraith, J.K., 1968, *Le Nouvel Etat industriel. Essai sur le capitalisme américain*, Paris, Gallimard.
Gauchet, M., 1985, *Le Désenchantement du monde*, Paris, Gallimard.
— 1998, "Essai de psychologie contemporaine", *Le Débat*, Sayı: 99, Mart-Nisan.
Gaulejac, V. de, 1988, "L'organisation managériale, *Organisation et management en question(s)*, Collectif "Sciences humaines Dauphine", Paris, L'Harmattan.
— 1999, *Qui est "je" ?*, Paris, Seuil.
— 1999, *L'Histoire en héritage*, Paris, Desclée de Brouwer.
— 2009, *Qui est "je" ?*, Paris, Seuil.
Gaulejac, V. de, Bonetti, M. ve Fraisse, J., 1989, *L'Ingénierie sociale*, Paris, Syros.
Gaulejac, V. de ve Roy, S., 1992, *Sociologies cliniques*, Paris, Desclée de Brouwer.
Gaulejac, V. de ve Taboada-Léonetti, I., 1994, *La Lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.
Gazier, B., 2003, *Tous "sublimes". Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
Généreux, J. (2002), "Manifeste pour l'économie humaine", *Esprit*.
Giust, A., C., 2002, "La défaillance des instances symboliques". *Cultures en mouvement*, Sayı: 48, Haziran.

Godechot, O., 2000, *Les Traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte.
Gorz, A., 1988, *Métamorphoses du travail. Quête du sens*, Paris, Galilée.
— 2003, "Tous entrepreneurs ?", *Revue Partage*, Sayı: 161.
Goux, D. ve Maurin, E., *La Nouvelle Condition ouvrière*, Fondation Saint-Simon bildirisi.
Grêau, J.L., 1978, *Le Capitalisme malade de sa finance*, Paris, Gallimard.
Guicho-Bailly, M.P. ve Guillet, D., 1996, "Quand le travail devient une drogue", *Projet*, Paris, Sayı: 236.
Habermas, J., 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
Hanique, F., 2004, *Le Sens du travail*, Ramonville-Saint-Agne, Erès.
Harlé, A., 2008, *Le Goût et le coût du pouvoir*, İktidar Sosyolojisi Doktora Tezi, Toplumsal Değişim Laboratuvarı, Paris 7-Denis Diderot Üniversitesi.
Héber-Suffrin, C., 1992, *Echanger les savoirs*, Paris, Desclée de Brouwer.
Hirigoyen, M.F., 1998, *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
Hodebourg, J., 2000, *Le travail c'est la santé ?*, Paris.VO Editions.
Jauréguiberry, F., 2003, *Les Branches du portable*, Paris, PUF.
Jullien, F., 2001, *Du "temps". Eléments d'une philosophie du vivre*, Paris, Grasset, Collège de philosophie.
Kennedy, K., 1999, *Les Désarrois de Ned Allen*, Paris, Belfond, (Çev. Bernard Cohen).
Kohut, H., 1974, *Le Soi grandiose*, Paris, PUF.
La Boétie, E. De (1576) 2002, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Payot.
Laborit, H., 1999, *L'Eloge de la fuite*, Paris, Laffont.
Laïdi, Z., 1994, *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard.
Laville, J.,L., 1999, *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
Lazarus, A., 1995, *Une souffrance qu'on ne peut cacher*, "Ville, sânté mentale, précarité et exclusion sociale" adlı çalışma grubunun raporu, Bakanlıklararası Şehir Delegasyonu.
Lécuyer, B.P., 1994, "Deux relectures des expériences Hawthorne. Problèmes d'histoire et d'épistémologie", J.P. Bouilloud ve B.P. Lécuyer (der.), *L'Invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan.
Léotard, M.C. de, 2001, *Le Dressage des élites, de la maternelle aux grandes écoles. Un parcours pour initiés*, Paris, Plon.
Levi, Primo, 1989, *Les Naufragés et les rescapés*, Paris, Gallimard.
Lévi-Strauss, C., 1950, Marcel Mauss'un *Sociologie et Anthropologie*'si için "Önsöz", Paris, PUF.
Lévy, Pierre, 2002, *World philosophie*, Paris, Odile Jacob.
Lhuilier, D., 2002, Placardisés. Des exclus dans l'entreprise, *Paris, Seuil*.
Linhart, D., Rist, B. ve Durand, E., 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Samt-Agne, Erès.
Lordon, F., 2000, *L'Année de la régulation*, Paris, La Découverte.
— 2002, *La Politique du capital*, Paris, Odile Jacob.
— 2003, *Et la vertu sauvera la monde...Après la débâcle financière, le salut par "l'éthique"?*, Paris, Raisons d'agir.
Lyotard, J.F., 1979, *La Condition postmoderne*, Paris, Ed. de Minuit.
Marcuse, H., 1967, *Eros et civilisation*, Paris, Ed. De Minuit.

— 1972. *L'Homme unidimensionnel*, Paris, Ed. De Minuit.
Martinet, A.C. (der.), 1990, *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
Marty, P., 1976, *Les Mouvements individuels de vie et de mort. Essai d'économie psychosomatique*, Paris, Ed. PdP.
Maurin, E., 2002, *L'Egalité des possibles. La nouvelle société française*, Paris, Seuil.
Mauss, M. (1924), "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1950.
Milgram , S., 1974, *La Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy.
Mispelblom, F., 1999, *Au-delà de la qualité*, Paris, Syros.
Moeglin, P., 1996, "La mobilité entre ubiquité et omniprésences", *Actes du séminaire "Action scientifique"*, Sayı: 6, France Telecom.
Moreau-Defarges, P., 2003, *La Gouvernance*, Paris, PUF.
Morel-Jayle, F., 2000, *Gestion psychique du chômage: le deuil d'une relation exclusive au travail*, Psikoloji Tezi, Lumière-Lyon 2 Üniversitesi.
Morin, E., 1990, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
Noyé, D., 1998, "Le parler creux sans peine", *Réunionites: guide de service*, Insep Consulting Edition.
OCDE, 1995, *Adult Learning and Technology in OCDE Countries*.
Orléan, A. ve Aglietta, M., 2002, *La Monnaie entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob.
Ortiz, H. ve Munoz, I. (der.), 1999, *Globalización de la solidaridad. Un reto para todos*.
Pagès, M., 2000, "Pour un laboratoire de Changement social", *Changement social* dergisi özel sayı, Paris 7 Üniversitesi, Eylül, (www.multimania.com/laboratoiresles)
Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de ve Descendre, D. (1979) 1998, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.
Périlleux, T., 2001, *Les Tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
Perret, B. ve Roustang, G., 2001, *L'Economie contre la société*, Paris, Seuil.
Peters, T., 1988, *Le Chaos management*, Paris, InterEditions.
Peth, C. ve Zrnhen, R., 2000, "Les mythes budgétaires: dégageons le bon grain de l'ivraie", *Echanger*, Sayı: 166, Mayıs.
Petrella, R., 2003-2004, "L'Evangile de la compétitivité", içinde "Le nouveau capitalisme", *Manières de voir*, Sayı: 72, Aralık-Ocak.
Philonenko, M. ve Pinçon-Charlot, M., 1996, *Grandes fortunes, dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot.
— 2000, *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte.
Prochasson, D., 2000, *L'Action contrainte*, Paris, Seuil.
Ramanens, M., 2003, *Maltraitance au travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
Ritimo-Solagral, 1998, *Pour un commerce équitable. Expériences et propositions pour un renouvellementdes pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud*, Paris, Editions Charles-Léopold Mayer.
Salmon, A., 2002, *Ethique et ordre économique*, Paris, CNRS.
Sansot, P., 1991, *Les gens de peu*, Paris, PUF.
Schutz, W., 1994, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
Sélys, G. de, 1998, *Tableau noir. Appel à la résistance contre la privatisation de l'enseignement*, Brüksel, EPO.
Sen, A., 1999, *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.

Sennett, R., 1979, *Les Tyrannies de l'intimité*, Paris, Seuil.
Servet, J.M., 2000, *Une économie sans argent*, Paris, Seuil.
Sibony, D., 1998, *Violence. Traversées*, Paris, Seuil.
Simon, H., 1960, *The New Science of Management Decision*, New York, Harper & Row.
Singly, F. de, 2000, *Libres ensemble. L'individualisme dans la vie commune*, Paris, Nathan.
Smith, A., 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of nations*, Londra, W. Strahan & T. Padell.
Stiglitz, J.E., 2002, *La Grande Désillusion*, Paris, Fayard.
Stora, B.J., 1998, "Le coût du strss", *Revue française de gestion*, Ocak-Şubat.
Sue, R., 2001, *Renouer le lien social*, Paris, Odile Jacob.
Taracena, E., 1997, "Les effets pervers de la modernisation au Mexique. Le système d'évaluation des enseignants universitaires", *Revues internationale de psychosociologie*, vol. IV, Sayı: 8, Sonbahar, Ed. ESKA.
Tassın, E., 2003, *Un monde commun*, Paris, Seuil.
Taylor, F.W., 1912, *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod.
Touraine, A., 1992, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
Thébaud-Mony, A., 2000, *Industrie nucléaire, sous-traitance et servitude*, Paris, Ed. de l'Inserm.
Trépo, G. ve Ferrary, M., 1998, "La gestion des compétences, un outil stratégique", *Sciences humaines*, Sayı: 81, Mart.
Ulrich, F.H., 1965, tLe Jardin d'Eden, Paris, Ed. de Minuit.
Vallet, L.A., 1999, "Quarante années de mobilité sociale en France", *Revue française de sociologie*, Ocak-Mart.
Verret, M., 1988, *La Culture ouvrière*, Paris, ACL.
Viveret, P., 2003, *Reconsidérer la richesse*, Paris, L'Aube Nord.
Wagner, A.C., 1998, *Les Nouvelles Elites de la mondialisationb, une immigration dorée en France*, Paris, PUF.
— 2003, "La bourgeoisie face à la mondialisation", *Mouvements*, Sayı: 26, Mart-Nisan.
Wallerstein, I., 1985, *Le Capitalisme historique*, Paris, La Découverte.
Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J. ve Jackson, D., (1967) 1972, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.
Weber, H., 2005, *Du ketchup dans les veines. La production de l'adhésion chez McDonald's*, Ramonville-Saint-Agne, Erès.
Weber, M. (1920) 1969, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
Yourcenar, M., 1983, *Les Yeux Ouverts. Entretiens avec Mathieu Galery*, Paris, LFG.
Zrihen, R., 2002, *Rôle informel du contrôle budgétaire: le cas d'une entreprise multinationale nord-américaine*, Paris 9-Dauphine Üniversitesi'nde sunulan işletme tezi, Eylül.
Zweig, S. (1941) 1992, *Amerigo. Récit d'une erreur historique*, Paris, Belfond, Çev. Dominique Autrand.

Dizin

A
a fortiori 126, 182, 215
Aglietta, Michel 116
aktivizm 154, 259
Albert, Michel 199
Allen, Ned 179
Amerika Birleşik Devletleri 116, 145
ampirizm 63
anaklitik 197
Andersen Danışmanlık 95, 113-114
ANPE 9
Antik Yunan 204, 227, 242
antropoloji 28
antropolojik 12, 58, 127, 143, 247, 248
antropomorfizm 195
ANVIE 168
a priori 98, 170, 248
Arendt, Hannah 123, 206, 227, 254, 280, 286
arketip 152
Aron, Raymond 56
Aubert, Nicole 26, 28, 35, 37, 103, 151, 187, 189, 191, 211, 254
Avrupa 28, 66, 69, 70, 79, 111, 145, 147, 178, 192, 194, 228, 229, 251, 261, 272
Avrupa Birliği 111
Avrupa Çalışma Konseyi 147
Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı 192
Avrupa İşyeri Sağlığı ve Güvenliği Ajansı 192
Avrupa Komisyonu 178, 192, 228
Avrupalı 178, 194

B
Barrel, Yves 226, 227
Belot, Laure 172
Bensel, Norbert 156
Bergeret, Jean 177, 197
Berret, Jean-Emile 26, 152, 153
Besançon 146
bilişim 95, 96, 171, 179, 216
bireyselcilik 229
Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı 46
Bloch-Lainé, François 233
Bonetti, Michel 26, 234, 255
borç 51, 234
borsa 35, 36, 41, 44, 48, 114, 131, 143, 227, 237, 256, 257
Bourdieu, Pierre 58, 82, 218, 219, 258
Brezilya 204
Brunel, Valérie 26, 164, 165
Bulard, Martine 177
Bull 168
burjuva 216
burjuvazi 211, 216-218, 220, 223, 269
bürokratik 27, 80, 136, 145, 233, 236, 249
bütçe 51, 59, 112, 187, 226, 233, 234

C-Ç
Cac 40 131
Caillé, Alain 145-147
Calais 145-147
Campbell 147
Cap Gemini 171
Carrefour 180
Castel, Robert 66, 183, 184, 202, 208, 214, 251
Castoriadis, Cornelius 22, 24, 81, 83, 131, 141, 144, 248
CEO 48, 130-131, 143, 168, 236
CGT 214
Chausson 174, 180-182
Çin 66
Clinton, Bill 50
Coca-Cola 147
Coeur-Défense 171
Cohen, Daniel 139, 186
Crédit Agricole 262
Crédit coopératif 262
Crist, Bill 145-146
Crozier, Michel 187

D
Daimler-Chrysler 46, 156
DAL 235
Danimarka 261
Danone 145-147
DARES 177
Davos 259
deflasyon 59
Delouvrier, Paul 233
Descarpentrier, Jean-Marie 168, 169
Diamantopoulou, Anna 192
Doktor Bergeret 177
Dow Jones 131
DTÖ 251
Dublin Vakfı 178
Duclos, D. 216
Dünya Bankası 50
Dünya Ekonomik Forumu 144
Dünya Ticaret Örgütü 50

Durkheim, Emile 138, 148

E
EFQM 69, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 272, 275
EFQM Mükemmeliyet Modeli 73, 77
egoizm 109
eklektizm 26
ekonomizm 58
endüstriyel ekonomi 36
endüstriyel kapitalizm 44
enflasyon 51, 59
Engels, Friedrich 158
Enriquez, E. 24, 26, 100, 151, 195
Enron 113, 114
Epidemiyoloji Departmanı 193
epistemolojik 64, 115
Ernst & Young 186
ESCP-EAP 28
Espinasse, Catherine 66
Eurostat 192
Euzéby, Alain 53
Exxon Mobil 46

F
Faso, Burkina 256
finans 23, 24, 28, 36, 37, 40, 65, 112, 216, 226, 266
finansal 10, 13, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 66, 67, 69, 73, 77, 78, 83, 85, 92, 97, 98, 99, 104, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 166, 167, 173, 174, 175, 179, 181, 183, 201, 202, 216, 217, 218, 219, 220, 231, 233, 234, 235, 241, 246, 248, 252, 253, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269
finansal deregülasyon 40-41
finansal ekonomi 28
finansal kapitalizm
Finlandiya 261
Ford, Henri 46, 116
Fordist 35, 115
Ford Refah Devleti 116
Foucault, Michel 33, 91-94
Fransa 39, 58, 114, 143, 147, 162, 171, 177, 190, 191, 212, 213, 215, 229, 236, 260, 262
Fransız Kalite Hareketi 69
Freud, Zygmund 252
Friedberg, Erhard 187
G
Gauchet, Marcel 118, 205, 242, 263
General Motors 46, 48
Généraux, Jacques 58
Godechot, Olivier 153
Gorz, André 150, 156, 161
GPS 168-169
grafolojik 98
GSMH 149

H
Habermas, Jürgen 150, 255
Halk Cephesi 219
Hanique, Fabienne 12, 26, 136, 137
Harlé, Aude 11, 26, 235
hiperburjuvazi 217, 219-221
hipermodern 28, 111, 131, 196, 211, 226, 239, 252
Hirigoyen, Marie-France 194
hisse senedi 36, 39, 40, 41, 44, 45, 110, 114, 130, 133, 143
Hitler, Adolf 116
HLM 233, 234
Hollanda 143
homa faber 254
homeopati 245
homo economicus 58, 118

I-İ
IBM 83, 172
ideoloji 11, 23, 26, 32, 33, 56, 83, 145, 201, 202, 252
iktidar 13, 23, 25, 28, 29, 32, 33, 36, 39, 40, 41, 45, 48, 56, 61, 62, 79, 84, 92, 93, 94, 97, 100, 102, 105, 112, 118, 119, 140, 142, 181, 185, 186, 187, 199, 211, 216, 231, 250, 259, 266
İKY 15
ILO 50, 51, 52, 53, 192, 251
IME
IMF 50, 51, 52, 53, 251
İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 250
Institut Qualité et Management 272
işletme hastalığı 9, 127, 225, 241, 245, 271
İşletme ideolojisi 126, 154, 227, 232, 237, 266
İspanya 192
ITT 48

J
Jacquard, Albert 199
Jamme 137
Julien, François 66
K

kalifikasyon 230
kalite yönetimi 32, 69, 86
kamu 9, 10, 11, 12, 23, 51, 53, 54, 108, 114, 127, 136, 145, 148, 156, 173, 194, 200, 226, 227, 228, 231, 232, 235, 236, 237, 239, 240, 256, 257, 270
kamusal 27, 32, 46, 139, 145, 227, 242, 257
Kanada 162
Kant 115, 117
Kantçı 115
Kapital 246
kapitalizm 44, 45, 107, 109, 116, 117, 216, 217, 220
kariyer yönetimi 230
kârlılık 11, 15, 27, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 63, 64, 69, 97, 99, 109, 121, 136, 154, 157, 166, 220, 236, 237, 248, 266, 267
kazanç 32, 37, 38, 146, 157, 167
Kellogg's 147
klinik yaklaşım 27
KOBİ 79
Komünist Parti 34, 214, 215
Komünist Parti Manifestosu 34
korporatist 233
kozmopolitizm 217
küreselleşme 17, 40, 43, 46, 48, 50, 92, 173, 203, 223, 240, 251, 258, 259
Küresel Rekabet Endeksi 144

L
La Boétie 79
Laborit, Henri 196
Lacan, Jacques 164
Latouche, Serge 203
Lay, Kenneth 114
Le Monde 59, 172, 235
Lévy, Pierre 157
liberalizm 106, 196, 270
Lima 258
Linhart, Danièle 173, 174, 175, 176, 182, 215
Lozan Yönetim Geliştirme Enstitüsü 144
LU 146, 147

M
Maranda, Marie-France 190
Marcuse, Herbert 4, 64
Marksizm 219
Marty, Pierre 192
Marx & Spencer 130, 147, 149
Mauduit, Laurent 59, 172
Mauss, Marcel 127, 256-257
MBA 57
Medef 109
Meksika 47, 229
Mérié, Damien 178
Messier, Jean-Marie 143
Milgram, Stanley 88
modernizasyon 15, 167
Moore, Michael 48
Morel-Jayle, Florence 177
muhasebe 23, 28, 56, 65, 111

N
narsistik 88, 100, 102, 104, 115, 160, 164, 173, 176, 177, 188, 190, 198, 199
Nasdaq 131
neorealizm 219
Neo-Taylorist 11
Nobel ekonomi ödülü 50
nöro linguistik programlama (NLP) 163
Noyé, Didier 75

O-Ö
OECD 228
OPAC 235
OPHLM 235
optimizasyon 118
Orléan, André 40
Orta Amerika 47
ortofonist 160
Osorio, Nestor 47

P
Pagès, Max 25-26, 28, 190-191, 254
Palo Alto Ekolü 105, 254
Paoli, Pascal 178
paradoksal 12, 14, 17, 23, 33, 80, 92, 99, 100, 105, 106, 120, 137, 195, 204, 205, 239, 240, 242, 254, 255, 267, 271
Paris Psikosomatik Okulu 192
Parmalat 113
patrimonyal 40, 44, 45
PC Solutions 179
Peugeot 181, 182
Philips 96, 108, 276, 277
Pinçon-Charlot, Monique 216, 217
Pinçon, Michel 216, 217
polikronik 95
politeknik 218
Portekiz 204
Porto Alegre 259
postfordist 161
pozitivist 12, 32, 72, 76, 78
pragmatizm 21, 51, 63, 77, 157, 230, 237
proletarya 211-212, 214-215, 223, 269
Protestan 33, 107, 216
psikolog 160, 268
psikolojik 13, 16, 44, 64, 66, 98, 105, 137,

162, 174, 180, 194, 196, 201, 214, 268
psikopatoloji 100
psiko-sosyal 13, 14, 16
psikoterapist 160
psişik 13, 28, 71, 84, 88, 92, 93, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 131, 142, 148, 154, 155, 159, 160, 175, 176, 179, 180, 181, 185, 189, 194, 195, 197, 198, 201, 202, 203, 229, 247, 249, 254, 266, 268

Q
Québec 190, 259

R
RADAR 80, 81, 82
rasyonellik 57, 61, 83, 85, 115, 148, 249, 250
RATP 9
rekabet 20, 21, 23, 37, 53, 73, 78, 85, 97, 109, 110, 125, 144, 148, 152, 153, 157, 173, 177, 184, 188, 189, 193, 197, 199, 209, 256
Renault 181, 182
Rhéaume, Jacques 26, 190, 191
Rhône Bölgesi 177
Riboud, Antoine 145, 146, 147
Riboud, Frank 145, 146, 147
Ris-Orangis 145, 146, 147

S-Ş
sadomazoşist 195
Sainsaulieu, Renaud 168
Saint-Gobain 114
Şanlı Otuzlar 35, 36
SAP 37
Saussois, Jean-Michel 168
Schutz, Will 164, 165
Seilliere, Ernest-Antoine 109
Sennett, Richard 155
Sibony, Daniel 198
sofistike 33, 80, 111
sosyopsişik 93
Stiglitz Joseph E. 50
Stora, Jean-Benjamin 193
stres 12, 13, 14, 24, 64, 127, 186, 189, 191, 192, 193, 195, 201, 226, 246, 268
Sue, Roger 228

T
Taylorcu 78, 170
Taylorculuk 155
Taylor, F.W. 32, 42
Taylorist 11, 93
teknokrat 51
teknokratik 62, 80, 249
Texas Instruments 83
Thébaud-Mony, Annie 178
The Guardian 130
Thomson 83
Toplumsal Değişim Laboratuvarı 11, 25, 26, 28
totaliter 151
Toulouse 193
Translam 261
Tupi-Guarani 204

U-Ü
Ulusal Bilim ve Teknoloji Konseyi 229
Ulusal Sağlık ve Tıbbi Araştırmalar Enstitüsü 193
Uluslararası Kahve Örgütü 47
Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu 112
UMP 229

V-W
Vandevelde, Luc 130, 149
Vasıf İnceleme ve Araştırma Merkezi / CEREQ (Fr. kısaltma) 212
Verneuil, Henri 88
Verret, Michel 213
Vespucci, Amerigo 204
Vivendi 113, 143
Viveret, Patrick 232
Wagner, Anne Catherine 217
Weberci 143
Weber, Hélène 26, 39, 98, 107, 180
Weber, Max 26, 39, 98, 107, 180
Western Electric 62
Worldcom 113

X
Xerox 83, 113, 190

Y
yönetim 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 31, 32, 35, 37, 42, 44, 45, 56, 57, 69, 93, 96, 97, 103, 108, 112, 113, 114, 127, 132, 143, 165, 168, 170, 171, 174, 181, 182, 188, 191, 193, 195, 197, 199, 202, 211, 220, 226, 227, 230, 235, 236, 239, 260, 266, 279

Otuz yılı aşkın bir süredir çalışmanın örgütlenmesinde esaslı bir dönüşüm yaşandı. Esneklik ilkesi ve ağ imgesi etrafında şekillenen yeni yönetim paradigması, risk iştahıyla ve müteşebbis ruhuyla sürekli beşeri sermayesini artıran bir işçi tipi oluşturmayı hedefliyor. Üstelik bu paradigma artık sadece işyerini ve çalışma yaşamını değil, benliğimizi, gündelik yaşamımızı ve toplumsal kurumları da biçimlendirmeye başladı. Fransa'nın saygın klinik sosyologlarından Vincent de Gaulejac, *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*'da "işletme ideolojisi" ve "yönetsel tahakküm" olarak kavramsallaştırdığı bu paradigmanın yarattığı bireysel ve toplumsal tahribatı ele alıyor.

İşletme, araçların, prosedürlerin, bilgi-iletişim araçlarının arkasında işleyen dünya görüşü ve inanç sistemi olarak bir yanılsamayı sürdürüyor; bir hâkimiyet projesini gizliyor. Bu ideolojinin temelinde, her şeyi ölçülebilir hale getirmeyi amaçlayan bir nesnelcilik, örgütü amaçları önceden tanımlanmış veri olarak kabul eden bir işlevselcilik, uzmanlığın tartışılmaz konumuna dayalı teknokratik bir araçsalcılık ve işçiyi firmanın etkinliği için bir insan kaynağı olarak gören bir faydacılık bulunmaktadır. Gaulejac'a göre, hızla yayılan ve son derece tehlikeli bir salgın hastalıkla karşı karşıyayız. Şayet haklıysa, doğru bir teşhis ve etkili bir tedavi için kaybedecek vakit yok demektir. Bu bağlamda, elinizdeki bu çalışma böylesi bir iyileşme girişimi için iyi bir başlangıç olacaktır.

AYRINTI • İNCELEME
ISBN: 978-975-539-751-1