

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**YÖNETSEL KONTROLE DİRENCİN AHLAKI**

**Ozan Nadir ALAKAVUKLAR**

**Danışmanlar**

**Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN**

**Prof. Dr. Şükrü ÖZEN**

**İZMİR – 2012**

## TEZ ONAY SAYFASI

## **YEMİN METNİ**

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yönetmel Kontrolle Direncin Ahlakı” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

**7/6/2012**

**Ozan Nadir ALAKAVUKLAR**

**İmza**

**ÖZET**  
**Doktora Tezi**  
**Yönetmel Kontrolle Direncin Ahlakı**  
**Ozan Nadir ALAKAVUKLAR**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Programı**

Yöneticilerin çalışanları hangi araçlarla kontrol ettikleri, ortak olarak değerlendirilen amaçlara çalışanları ne şekilde sevk ettikleri yönetim ve örgüt yazınındaki en temel konulardan birisini oluşturmaktadır. Bu temel süreçte ortaya çıkan yönetmel kontrole karşı çalışanların direnç göstermesi alanda çok farklı varsayımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Özellikle eleştirel bakış açısının katkısı ile yönetmel kontrole direnç çalışmaları önemli bir yazın oluşturmaya başlamıştır.

Çalışmada öncelikle direncin örgüt çalışmalarındaki yeri ele alınmakta ve farklı şekillerde ele alınan direncin ahlaki yanının ne olabileceği sorusu sorulmaktadır. Buna göre çalışmanın araştırma sorusu “örgütlerde yönetmel kontrole karşı ortaya konan direncin ahlakı nedir?” şeklinde ifade edilebilir. Bu soruyu cevaplamak adına örgüt çalışmaları içinde yer alan eleştirel yaklaşımın ana varsayımları ve direnç kavramı ile ilişkisi irdelenmiştir. Böylece, direnç çalışmalarında neden ağırlıklı olarak eleştirel yaklaşıma ve eleştirel kuramlara yer verildiği tartışılmaktadır.

Ana varsayımların tartışılmasından sonra direncin örgüt çalışmalarında ne şekilde kavramsallaştırıldığı farklı epistemolojik ve ontolojik duruşlara göre değerlendirilmiş, ardından da güncel bakış açıları ile örgütlerde direncin ne şekilde çalışıldığı ifade edilmiştir. Takip eden bölümde ise, eleştirel bir yaklaşım ile ahlak kavramı ele alınmış, hangi ahlaki varsayımlar çerçevesinde direnç gösterildiğine dair kuramsal bir yaklaşım geliştirilmiştir. Direncin ahlakına dair tartışmada özellikle faydacılık ve özgürlük ahlakı dikkate alınmıştır. Bu çerçevede adalet ve özerkliğe ulaşmak adına yönetmel kontrole

**direnç gösterildiği savunulmakta ve bu bağlamda direncin ahlaki yanı ifade edilerek direncin ahlaki açıdan haklı bir eylem olduğu ifade edilmektedir. Kuramsal olarak dirence dair yeni bir ahlaki varsayımın geliştirilmiş olması çalışmanın ana katkısını ve önemini oluşturmaktadır.**

**Anahtar Kelimeler: Yönetmel Kontrol, Direnç, Ahlak, Direncin Ahlakı, Eleştirel Yönetim Çalışmaları**

**ABSTRACT**  
**Doctoral Thesis**  
**Doctor of Philosophy (PhD)**  
**The Ethics of Resistance to Managerial Control**  
**Ozan Nadir ALAKAVUKLAR**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Business Administration**  
**Business Administration Program**

Managerial tools to control the employees and their usage in directing the employees towards commonly accepted goals, is one of the fundamental discussion topics in management and organization literature. Employees' resistance to this managerial control process has been discussed from a variety of viewpoints. Especially, with the contribution of critical perspectives, studies of resistance to managerial control began to develop as an essential part of the relevant literature.

This study begins by discussing the place of the resistance in the organization studies. As there are variety of approaches to resistance, ethical position of resistance is questioned. Hence, the research question of the study can be stated as "what is the ethics of resistance to managerial control in the organizations?". In order to answer this question, the relationship between the main assumptions of critical perspectives in the organization studies and the resistance concept is analyzed. Therefore, dominance of the critical approaches and critical theories in resistance studies is discussed.

Following the discussions of main assumptions, conceptualization of resistance in terms of different epistemological and ontological standpoints in organization studies is examined. Afterwards, current expressions of resistance in the contemporary studies is given. In the following chapter, concept of ethics is examined with a critical approach and a theoretical approach regarding the ethical assumptions of resistance is developed. In the discussion of ethics of resistance, utilitarianism and freedom ethics has been

**given special attention. Within this framework, it is stated that people resist to managerial control in order to reach justice and autonomy and it is claimed that this ethical foundation of resistance makes the resistance a righteous act. The theoretical development of a new ethical assumption regarding resistance constitutes the main contribution and importance of the study.**

**Keywords: Managerial Control, Resistance, Ethics, Ethics of Resistance, Critical Management Studies**

## **YÖNETSEL KONTROLE DİRENCİN AHLAKI İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

### **BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KURAMLARI, ELEŞTİREL YAKLAŞIM VE DİRENÇ**

1.1. GİRİŞ	16
1.2. YÖNETİM VE ÖRGÜT ALANINA GENEL BİR BAKIŞ	16
1.3. ELEŞTİREL YAKLAŞIMIN ANA VARSAYIMLARI	24
1.4. DİRENÇ VE ELEŞTİREL YAKLAŞIM	37

### **İKİNCİ BÖLÜM DİRENCİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI**

2.1. GİRİŞ	42
2.2. EMEK SÜRECİ KURAMI, KONTROL VE DİRENÇ KAVRAMI	44
2.3. FOUCAULTYEN BAKIŞ AÇISI İLE ÖRGÜTLERDE DİRENÇ KAVRAMI	50
2.3.1. Disiplin, İktidar ve Bilgi	51
2.3.2. Direnç	55
2.3.3. Örgütlerde Foucaultyen Bakış Açısı ile Direnç	58
2.4. DİRENÇ DAVRANIŞLARI VE GRUPLAMALAR	67
2.5. DİRENÇ KAVRAMI ÜZERİNE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR	70
2.5.1. Gündelik Hareketler Üzerinden Direnç	70
2.5.2. Psikanaliz, Kontrol ve Örgütlerde Direnç	71
2.5.3. Bir Direnç Türü Olarak Sinizm	72
2.5.4. Dirence Dair Yeni Bir Kavramsallaştırma: Mücadele	74
2.6. DEĞİŞİM, DİRENÇ, ELEŞTİREL BAKIŞ AÇISI VE ÖRGÜTLER	76



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YÖNETSEL KONTROLE DİRENCİN AHLAKI**

3.1.	GİRİŞ	83
3.2.	AHLAKİ YAKLAŞIMLAR	84
3.3.	YÖNETSEL KONTROLE DİRENCİN AHLAKI (FAYDACILIK VE ÖZGÜRLÜK)	90
3.4.	DİRENCİN AMACI OLARAK ÖZERKLİK VE ADALET TALEBİ	98
3.4.1.	Özerklik, Direnç ve Eleştirel Yaklaşım	99
3.4.2.	Adalet, Direnç ve Eleştirel Yaklaşım	101
	SONUÇ	105
	KAYNAKÇA	114

## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	Bakınız
CMS	Critical Management Studies
EYÇ	Eleştirel Yönetim Çalışmaları
JIT	Just In Time
İK	İnsan Kaynakları
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetmel kontrolle direnç ve farklı kuramsal yaklaşımlara göre kavramsallaştırılması	s. 43
Tablo 2: Örgütlerde güç, direnç ve mücadele	s. 75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sosyal kuramın analizi için dört paradigma	s. 27
Şekil 2: Temsili uygulamaların metakuramından boyutların karşılaştırılması	s. 29
Şekil 3: <i>Panopticon</i> mimari örnekleri	s. 54
Şekil 4: Özneyi oluşturucu iktidar ilişkileri	s. 68
Şekil 5: Yanlış davranışın boyutları	s. 69

## GİRİŞ

Bir örgütte çalışanlardan beklenen ve uyulması gereken davranışların doğruluğuna, yanlışlığına ya da örgüt için uygunluğuna kim karar vermektedir? Bu tür bir soruda ilk akla gelen örgütteki yöneticilerin ve kurucuların davranışları tanımlayabileceği üzerinedir. Örgütleri oluşturan kurucuların geliştireceği kurallar, örgütsel kültür ve diğer örgütsel davranış kalıpları hangi davranışın nasıl olması gerektiğine, çalışanların nasıl hareket etmesi gerektiğine karar vermektedir. Bu kurallar statik olmamakla beraber ihtiyaçlar doğrultusunda ve çevrenin örgütten beklentileri sürecinde değişebilmektedir. Diğer yandan benzer yapılar, yönetimin asli unsurlarından olan kontrol gereği (Mintzberg, 1989), aynı zamanda çalışanları ve davranışlarını kontrol etme amacını da taşımaktadırlar. Bu açıdan yönetsel kontrol örgüt üyelerini kontrol etmeye ve örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu durum, ayrıca, davranışları yönetsel ve işlevsel bir bakış açısı ile değerlendirmek anlamına da gelmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde davranışlar yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetilmeli ve kontrol edilmelidir. Örgütlerde bu doğrular çerçevesinde çalışan insanlardan koşullara uymaları, işbirliğinde bulunmaları, tahmin edilebilir olmaları ve kurallara uyum göstermeleri beklenmektedir (Alvesson, 2008: 14).

Bu kontrol süreçlerine çalışanların da içinde buldukları koşullara göre olumlu ya da olumsuz tepkileri bulunmaktadır. Bu tepkiler aynı zamanda resmi olmayan örgütsel yapının da temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yönetim hem kurallarca belirlenmiş resmi yapıyı, hem de gayri resmi yapıyı kendi doğruları çerçevesinde kontrol etmeye çalışmaktadır. Ancak, doğru ve yanlış kavramları gri bir zeminde hareket eden kavramlardır. Yönetsel ve işlevsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde yanlış olarak tanımlanan bir kavramın ya da davranışın, farklı bakış açıları söz konusu olduğunda doğru veya haklı yanları olabileceği de görülmektedir. Bu açıdan örgütlerde yönetsel kontrole karşı gösterilen direnç ilginç bir tartışma alanı yaratmaktadır.

Örgütsel çalışmalarda yönetimci bakış açısına göre çalışanların yönetsel kontrole karşı direnç göstermesi istenmez. Direncin varlığı kabul edilse bile örgütsel

çıktıları etkileyeceği için kontrol edilmesi gerekmekte, öyle ki yapılacak işlerin kontrolü sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Taylor'un (2003) bilimsel yönetimi ve iş yapış şekillerinin organize edilmesini savunması bu kontrole iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. Weber'in (1947) bürokrasi kuramı da benzer şekilde akılcılık temelinde bir kontrol mekanizması olarak kurgulanabilir (Edwards, 1979). Örgütsel çalışmaların bilimselleşme yolunda olduğu 1960'lardan bir makalede yönetsel kontrol çalışanların örgütsel çıktılar doğrultusunda "ayarlanması" olarak ifade edilmekte ve "sapkın" olanlara karşı hoşgörünün olamayacağı, değişimleri yönünde baskı olabileceği ifade edilmektedir (Tannenbaum, 1962: 255). Tarafsız bilgi üretimini gözetten pozitivist epistemolojiye göre ise direnç ve benzeri davranışlar ölçülebilir, etkisi istatistiksel olarak gösterilebilir ve hatta mümkünse sebep ve sonuçları gene tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir. Ancak, ileride daha detaylı şekilde ele alınacağı üzere, direncin sosyo-politik ve hatta ahlaki süreçleri bu çalışmalarda tarafsız olmak adına göz ardı edilmektedir. Tam da bu eksikliğin üzerinden örgütsel süreçleri ele alan eleştirel yaklaşıma göre ise direnç kavramı çok daha farklı şekilde değerlendirilmelidir.

Yaklaşım farklılıklarının kaynağına inmek gerektiğinde yönetim ve örgüt kavramsallaştırmalarına kadar giden bir sorgulama ile karşılaşmaktayız. Yönetim bir kavram olarak teknik bir faaliyeti çağırırsa da aslında ekonomik, sosyal ve politik etkileri olan bir süreçtir. Çünkü yönetim kaynakları etkin ve verimli kullanarak amaçlara ulaşmak zorundadır. Böylesi bir zorunluluk yüklenen yönetimin aldığı kararların makro anlamda etkileri söz konusu olmaktadır. Bu süreci tarafsız bir gözle ele alırsak girdi-çıkıtı hesabı yapar veya insanların hayatında önem arz eden faktörleri değişkenlere indirger ve bunlara göre sonuçlara varırız. Örneğin, bir işletme zarar ediyorsa personel kısıtlamasına gidilmelidir, ancak bunun sosyo-ekonomik süreçleri göz ardı edilebilir, çünkü bu "yönetimin işi değildir". Bu çalışma burada kısaca ifade edilen bu yaklaşıma karşı çıkararak, eleştirel bir tutumla işletmeleri ve örgütleri değerlendirmenin önemine inanmaktadır.

Yönetim düşüncesi, insana önem veren bakış açısıyla sosyo-ekonomik süreçlere ve bireye katkıda bulunma amaçlı sosyal programlar geliştirme potansiyeline de sahiptir, ancak bu durum genellikle birey düzeyinde sınırlı kalabilmektedir. Bu bağlamda geleneksel yönde birçok çalışma yapılmıştır, yapılmaktadır ve yapılacaktır. Ancak, önemli olan, bu çalışmaların eleştirisinin de

yapıldığı analizler, deneyler, yaklaşımlar ve yeni çalışmalar ortaya koymaktır. Direnç üzerine yazılan bu çalışmanın bu amaca hizmet ettiği düşünülmektedir.

Finansal krizlerle, tüketim çılgınlığı ve çevresel yıkım ile temsil edilen günümüz dünyasında alternatiflerin ortaya çıkabilmesi için doğal kabul edilenin sorgulanmasına ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Geçerli olan ana varsayımları sorgulayarak yeni bir şeyler söylemeye duyulan ihtiyaç da bu tezin önemli çıkış noktalarından birisini oluşturmaktadır. Bir diğer çıkış noktası ise yönetim ve örgüt akademisyenlerinin toplumun aydınları olarak sorumlulukları üzerine kuruludur (Dunne, Harvey ve Parker., 2008). Bu cümle iki farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Genellikle üniversitelere ve akademisyenlere karşı atfedilen fildişi kulelerde oturarak insanlara, olaylara ya da olgulara dair yargılarda bulunmak bunlardan bir tanesidir. Daha farklı bir yorum ise “özgürleştirici bir kahraman” şeklinde çizilen akademisyenin bilinçsiz insanlara yol göstermesi olarak da düşünülebilir. Bu çalışmada bahsedilen aydın olma durumu ise her iki yüzeysel yargıyı da reddetmekte ve çok daha farklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. (Detaylı tartışma için bkz. Bauman, 1995; Bourdieu, 1998; Foucault, 1982). Esas ifade edilmek istenen, her akademisyenin içinde bulunduğu ülkeye, topluma, kurumuna ve bilgi ürettiği kişilere karşı olan sorumluluğunun yanında iktidar veya güç sahibi olmayan, kendisini ifade edebilecek zemine sahip olmayan bireylere karşı da sahip olduğu sorumluluktur. Bu sorumluluk, ne “gerçekten” o insanların ne demek istediğine yukarıdan bakarak odaklanmak ve onlar adına konuşmak, ne de belirli bir durumda en doğru bilgiye ayrıcalıklı şekilde ulaştığını savunmak anlamına gelmektedir (Wray-Bliss ve Parker, 1998: 43-44; Brewis ve Wray-Bliss, 2008). Esas önemli olan göreceli bir bakış açısından uzak bir şekilde üretildiği ifade edilen bilginin ve alan itibarıyla yönetim ve örgüt çalışmalarının ahlaki/politik yanlarını ortaya çıkarmak ve var olan toplumsal problemlere karşı değişim olasılığı üzerine odaklanabilmektir (Parker, 1995). Bu bağlamda bir bilim insanı olarak kimin tarafında bulunduğu (Becker, 1967) ve yönetim ve örgüt akademisyenlerinin ürettiği bilginin nelere hizmet ettiği uzun zamandır tartışılan bir konudur (Baritz, 1960; Braverman, 1974; Brief, 2000; Eden, 2003; Smircich ve Calas, 1995; Walsh, Weber ve Margolis, 2003). Benzer şekilde işletme okullarının ve işletme eğitiminin de hangi amaçlara hizmet ettiği, ya da neden farklı örgüt ve yönetim modellerini ele almadığı da bu bağlamda sorgulanmaktadır (Jones ve O'Doherty, 2005; Khurana, 2007; Parker, 2008). Bu yorumlardan hareketle, bu çalışma, öncelikle akademisyenlerin

daha etkili ve güçlü olabilecek iktidar sahibi yönetimin bakış açısı doğrultusunda bilgi üretimini sorunsallaştırmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel yaşama dair üretilen bilginin sadece yönetsel bir bakış açısına sahip olmaması gerektiği; örgütsel yaşamda dezavantajlı konumdaki aktörleri de kapsayacak ve bu aktörlerin bakış açısını yansıtabilecek bir bilgi üretiminin gerekliliği savunulmaktadır.

Bu tartışmalar bağlamında direnç kavramını ne şekilde ele almak gerekmektedir? Sosyal ve örgütsel yaşamın önemli bir olgusu olarak direnç farklı disiplinler tarafından değişik yaklaşımlar çerçevesinde incelenmektedir. Disiplinlerin etkisinden bağımsız bir şekilde direnç Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” olarak tanımlanmaktadır (Direnç, 2006). Temel olarak fizik biliminde de özellikle elektrik akımına karşı koyma gücü olarak ifade edilmektedir. Newton fiziğinde ifade edilen bir güce karşı durabilmek, gücün karşıtı olarak var olma direnci tanımlayabilmektedir. Bu tanım aynı zamanda geleneksel olarak karşı karşıya konumlandırılmış güç ve direnç ikili düşünce sistematığının temelini de oluşturmaktadır.

Örgüt çalışmaları söz konusu olduğunda ise direnç kavramının çalışılması sürecinde birçok farklı disiplinin etkisi hissedilmektedir. Doğal bilimlerin etkisi sonucunda özellikle fizik bilimindeki gibi güce karşı konumlanmış bir direnç ilk akla gelen yaklaşımdır. Diğer yandan endüstriyel ilişkiler, endüstriyel sosyoloji, psikoloji, tarih, siyaset bilimi, antropoloji, sosyoloji, kriminoloji ve psikanaliz gibi bilim alanları direnç kavramı ve davranışları üzerine farklı çalışmalar ortaya koymuşlardır (Ackroyd ve Thompson, 1999: 14; Collinson, 1994: 26; Collinson ve Ackroyd, 2005: 307-312). Bu çalışmalar sürecinde direnç kavramına dair yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar örgüt çalışmalarında da görülmüştür. Ancak en genel anlamıyla direnç (geleneksel diyebileceğimiz bir yaklaşımla) bir güce karşı tepki olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel açıdan ele alındığında da bu geleneksel bakış açısına uygun tanımlar göz çarpmaktadır. Genellikle yönetsel olarak zorla uygulanan kontroller şeklinde algılanan ve karşılıklı olarak birbirini besleyen neden-sonuca dayalı kontrol-direnç ikili ilişkisi şeklinde sunulan tanımlar söz konusudur (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 3).

Örgütler söz konusu olduğunda, örgütlerin insanlar arasındaki güç ve iktidar ilişkileri etrafında oluştuğu, diğer yandan her çalışanın bu iktidar ilişkilerine dair farklı



kimlikleri ve öznellikleri bulunduğu ifade edilmektedir (Knights ve Willmott, 1989). Böyle bir ilişkiler ağında örgütsel elitler yönetsel kontrol araçlarıyla varsayımsal olarak diğerlerinin kendilerine uymalarını / itaatlerini beklemektedirler. Ancak bu her zaman böyle olacağı anlamına gelmemektedir. Gücün ve iktidarın örgütlenmesine karşı çeşitli çalışmalarda ortaya konan direncin varlığı bunun en temel göstergesidir (Clegg, 1994: 287). “İktidarın olduğu her yerde direnç de vardır” (Foucault, 1980: 95).

Bu çerçeveye bağlı olarak, her ne kadar farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olsa da, “*direnç, güç (iktidar) ilişkileri içinde yer alan [iktidar ilişkilerine maruz kalan] aktörlerin aktif olarak diğer [iktidar sahibi] aktörlerin girişimlerine karşı çıkması*” olarak değerlendirilmiştir (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 9). Böyle bir tanım aynı zamanda güç ilişkilerinin geçerli olduğu bağlamı ve direnilenin ne olduğunun da tartışılmasını gerektirmektedir. Bir diğer deyişle direncin tanımı zamana ve mekana göre değişebilmektedir (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 9). İleride tartışılacağı üzere endüstriyel süreçte yer alan mavi yakalı çalışanlar ile günümüzde daha geçerli olan hizmet sektöründeki beyaz yakalıların farklı kontrol mekanizmalarına karşı farklı direnç gösterileri söz konusu olmaktadır.

Mumby (2005: 20-21) direnç çalışmalarında romantik bir şekilde idealize edilmiş bir direnç ya da tam aksi yönde abartılmış bir yönetsel kontrol tasavvuru olduğunu belirtmekte, ikili düşünce sistemlerinin problemliliğini iddia etmektedir. Buna göre, ya direnç iktidar üzerinden ya da iktidar direnç üzerinden tanımlanmaktadır. Oysaki yönetsel kontrol ve direnç arasında diyalektik bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Direnç ile ilgili bölümde detaylı tartışılacağı üzere, direnç ve iktidar arasındaki sürekli mücadele diyalektik bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu durum aslında sona ermeyecek bir çelişkiyi ve diğer yandan örgütsel yaşamın bir gerçekliğini de ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da direncin diyalektik bir süreç olması özellikle direncin ahlakının anlaşılması ve örgütsel dönüşümün kaynağı olması bakımından önem taşımaktadır. Son bölümde bu süreç daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Daha önceki tanımlar üzerinden hareket eden Fleming ve Spicer (2007) ise farklı kuramların etkisi nedeniyle tek bir tanım vermenin anlamlı olmayacağını ve hatta böyle bir tanımın yanlış olabileceğini vurgulamıştır. Ancak, bazı ortak

noktaların vurgulanmasının direnç kavramının anlaşılmasına yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Buna göre direnç, “(1) öncelikle güç (iktidar) kavramı ile ilişkilidir, (2) astlar için istenen ve olumlu etkileri bulunmaktadır ve (3) sembolik, ekonomik veya yapısal anlamda tahakküm altında olan astlar (kadınlar, çalışanlar vb.) ile ilgilidir” (Fleming ve Spicer, 2007: 30-31). İlerleyen tartışmalarda da görüleceği üzere özellikle eleştirel bakış açısına sahip çalışmalarda bu eğilim açıkça gözlenmektedir. Bu çalışmada yukarıda Jermier, Knights ve Nord (1994) tarafından ifade edilen direnç tanımı temelinde bu ortak özellikler üzerinden kavramsal tartışma geliştirilmek istenmektedir. Bu geniş çerçeve içinde örgütlerde çalışanların gösterdiği direnç aşağıdaki genel yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmektedir.

1. Geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları kapsamında direnç
2. Emek süreci kuramının direnç çalışmalarına etkisi
3. Foucault’un etkisiyle gelişen direnç çalışmaları
4. Antropolojik bakış açısıyla mizah, ironi gibi gündelik hareketler üzerinden direnç çalışmaları
5. Psikanalitik direnç çalışmaları
6. Bir direnç davranışı olarak sinizm
7. Yeni bir direnç kavramsallaştırması olarak “mücadele”

Bu giriş bölümünde öncelikle geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları kapsamında direnç değerlendirilecektir. Diğer yaklaşımların hepsi daha da detaylı bir biçimde eleştirel varsayımların açıklandığı birinci bölümü takiben ikinci bölümde ele alınacaktır. Bu şekilde bir düzenin oluşmasının en temel nedeni giriş bölümünde geleneksel bakış açısının direnci ele alma biçimini ve eksikliklerini ifade etmek, ardından hangi varsayımlar çerçevesinde eleştirel bakış açısının oluştuğunu (izleyen birinci bölüm) ve bu çerçevede direnç konusunun ne şekilde değerlendirildiğini (ikinci bölüm) ortaya koymaktır. Üçüncü bölümde ise direncin ahlaki ile ilgili tartışma yer almaktadır.

#### **a. Direnç ve Geleneksel Yönetim ve Örgüt Çalışmalarına Bir Bakış**

Geleneksel ve popüler yönetim kitaplarında çalışanlar yönetimin talimatlarına itaat etmesi gereken, yönetimin bir aracı olarak görülmektedirler (Kilduff, 1993: 21). Bu açıdan direnç geleneksel yönetim yazınında genellikle olumsuz bir bakış açısı ile ele alınmış ve geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarının gelişimi de gözetildiğinde

yönetimin çalışanlara ne şekilde yaklaşması gerektiği her zaman tartışılan bir konu olmuştur.

Bürokratik örgüt modelinde (Weber, 1947) işlevsel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü, hiyerarşik örgütlenme, standardizasyon, net görev tanımları gibi günümüz örgütlerinin temelini oluşturan noktalar ortaya konmuştur. Weber'e göre yöneticilerin ve çalışanların tüm değerlerinden soyunarak iş yapmaları gerektiği için akılcılık çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda bir eşitlik ve yansızlık durumu da sağlamaktadır. Böylelikle Weber modern örgütlere akılcılık üzerine kurulu yukarıdan aşağı tasarlanan bir bürokratik kontrol modeli sunmuştur (Edwards, 1979: 131). Özellikle Parsons'un etkisi ile Amerikan yazınında Weber'e atfen bu işlevsel yaklaşım bir örgütsel ide olarak değerlendirilmiş ve bürokratik modelin insana dair olumsuz süreçleri göz ardı edilmiştir (Burrell, 1999; Marsden ve Townley, 1999: 408).

İş yapış şeklinin düzenlenmesi, hareket ve zaman ölçümlerinin yapılması ile beraber Taylor (2003) direncin engellenebileceğini, işçilerin beraber hareket etmesini önleyince üretimin daha fazla olacağını iddia etmiştir. Örgütü rasyonel bir sistem olarak ele alan bilimsel yönetim (Handel, 2003: 13-16) mekanik bir bakış açısı ile çalışanların iş yapış şekillerini değiştirmiş ve genellikle de işçilerin örgütlenmesine karşı bir duruş sergilemiştir. Taylor'a göre önemli olan işçileri bireysel kılmak, onların üretime dair olan bilgisini yönetimin kontrolüne vermek olmuştur. Taylorizm her ne kadar tam anlamıyla farklı şirketlerce uygulanamamış olsa da rasyonellik, mekanik bakış açısı, ölçümlene gibi kavramları yönetsel kontrol uygulamalarına sokmuştur. Aynı zamanda özellikle ekonomik güdüleme araçları kullanarak işçilerin verimliliğinin artacağını savunmuştur.

Taylorizmi takip eden "insan ilişkileri" ekolü ise bilindiği üzere Hawthorne deneyi ile ortaya çıkmıştır. Mayo ve Roethlisberger öncülüğünde yapılan çalışmalarda çalışanların fiziksel ve mekanik süreçlerden öte duygusal süreçlerden etkilendiği ve yönetimin bunu göz önüne alması gerektiği ifade edilmiştir (Mayo, 1933). Özellikle yüksek üretkenliğin işçilerin güdülenmesi, morali ve iş memnuniyeti ile ilişkili olduğu iddia edilmiştir. Böylelikle çalışanların daha üretken olacağı, işletmeye daha yarar sağlayacağı ve yönetsel süreçlere uyacağı ifade edilmiştir. İnsan ilişkileri ekolüne göre işçilerin ve yöneticilerin çıkarları ilişkilidir ve yönetimin

amaçlarına uymayanlar mantıksız ve akıldışı olarak değerlendirilmektedirler (Handel, 2003: 78). Çıkarların birlikteliği düşüncesi ve performansa yönelik bu yapı işlevselci bir bakış açısını yansıtmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979: 141). Bu açıdan insan ilişkileri ekolü yönetimden yana bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir (Handel, 2003: 79).

Davranışçı bakış açısını aşırı şekilde ölçümlemeci olduğu gerekçesiyle eleştiren “insancıl” (*Humanistic*) yaklaşım ise, insanların farklı psikolojik gereksinimleri olacağını ifade ederek yeni bir örgütsel yaklaşımın oluşmasının yolunu açmıştır (Handel, 2003: 82). Maslow ile başlayan bu süreç, örgütlerde McGregor’un (2006) çalışmaları ile ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda önemli olan insan ilişkileri ekolündeki gibi çalışanları bir deney hayvanı gibi görmek ve onları yönlendirmekten öte onların temel ihtiyaçlarını ve duygularını anlamak üzerine kuruludur. Çalışanların kendilerine güven duyması, kendilerini gerçekleştirme, işiyle gurur duyması, kendisini geliştirebileceği ve yaratıcılığını gösterebileceği görevlere sahip olması gibi kavramlar “insancıl örgüt” yaklaşımı ile karşımıza çıkmaktadır.

Böylesi bir bakış açısı çerçevesinde dışsal kontrol mekanizmalarından öte çalışanların içsel bağlılıkları, kendi kendilerini kontrol etmeleri ve kendi kendilerini yönlendirmeleri önem kazanmaktadır. Bu yaklaşıma göre problem çalışanlardan değil yönetimin insani ihtiyaçlar ile uyuşmayan akıldışı uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İnsancıl bakış açısı daha önceki bilimsel yönetimin ve insan ilişkileri ekolünün aksine “insan” üzerine odaklanmış, verimliliği arttırmaktan öte insan ihtiyaçları üzerine önermeler getirmiştir. “X kuramı” ve “Y kuramı” farklılığı örneğin otokratik, zora dayalı kontrol ile açık, demokratik yaklaşıma sahip yönetim stilleri arasındaki farklılıkların görülmesini sağlamıştır (Burrell ve Morgan, 1979: 176).

Bir diğer önemli etki örgütü sosyal ve teknik süreçlerin bir bütünü olarak gören sosyo-teknik yaklaşımlar ile karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak madenlerde yapılan çalışmalarda kullanılan teknolojinin değişmesi ile beraber bireysel çalışan maden işçileri özerk takım çalışmalarına yönlendirilmiş ve işlerinden daha fazla tatmin elde ettikleri, verimin ve genel moralin arttığı gözlenmiştir (Emery, 1969; Trist ve Bamforth, 1951). Sosyo-teknik süreçler iş yapılırken sosyal süreçlerin ne kadar

önemli olduğunu ortaya koymuş, hiyerarşinin azalması, iş ile ilgili yeteneklerin çeşitliliğinin artırılması ve işyeri demokrasisi gibi kavramların gelişmesine temel hazırlamıştır (Hatch ve Cunliffe, 2006: 41). Ancak, diğer yandan “insan ilişkileri ekolü” gibi iş memnuniyetinin öncelikle verimlilik için önemli olduğu ve daha yumuşak bir yönetim şekli gerektiği de savunulmuştur (Handel, 2003: 81-82).

İşlevselci geleneksel bakış açısı içinde önemli bir etki yaratmış olan bir diğer yaklaşım da insancıl bakış açısından etkilenmiş olan “iş yaşamının kalitesi – *Quality of Work Life*” programlarıdır. Yukarıda ifade edilen bireysel sorumluluk, kendi kendini yönetebilen takımlar gibi uygulamalar bu çerçevede savunulmuş ve özellikle çalışanların bağlılığı gibi kavramlar üzerinde durulmuştur (Walton, 1985). Hatta kontrolün yerine bağlılığın geçtiği, çalışanlar ile yönetimin beraber politika üretebileceği ve bunun da yeni bir anlayış olduğu bir fabrika örneği üzerinden ifade edilmiştir (Rubinstein, 2002). Diğer yandan yönetimin (kontrol) etkisinin azalması sebebiyle bu tür yaklaşımlara *yönetimin direnç gösterdiği* ve programların 1970’li yılların sonlarına doğru sonlandırıldığı da ifade edilmektedir (Handel, 2003: 82). Bu tarz yaklaşımların uygulanması İskandinavya’daki işletmeler için bir model olmuş ve uygulandığı zamanlarda başarılı oldukları görülmüştür. Fakat artan küresel rekabet baskısı ve yapısal işsizlik problemleri ile beraber bu tür insancıl programlardan vazgeçilirken üretimi ve kaliteyi arttırmak daha önemli bir nokta haline gelmiştir (Handel, 2003: 83).

Günümüzde örgütsel çalışmalar söz konusu olduğunda özellikle davranış ağırlıklı geleneksel çalışmalarda görülen, pozitivist bir epistemoloji ile direnç ya da direnç benzeri kavramların farklı başlıklar altında çalışılmasıdır. Bu bağlamda “yanlış davranış (*misbehavior*)” (Vardi ve Wiener, 1996; Vardi ve Waitz, 2004), “sapkın davranış (*deviant behavior*)” (Robinson ve Bennett, 1995), “saldırganlık” (Neuman ve Baron, 1998), “üretim karşıtı davranışlar” (Fox ve Spector, 1999) veya “örgütlerde işlevsiz tutumlar” (Sagie, Stashevsky ve Koslowsky, 2003) başlıkları altında saldırganlık, kaytarma gibi davranışlar yanında direnç davranışları olarak da nitelendirilebilecek sabotaj, iş yavaşlatma veya hırsızlık gibi davranışlar da çalışılmaktadır. Bu çalışmalarda direnç örgütsel normlardan sapma veya örgütsel kuralları yok sayma davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu tür çalışmalarda genellikle kavramlar operasyonel hale getirilerek ölçülmeye çalışılmakta, performans, bağlılık, örgütsel vatandaşlık veya memnuniyet gibi diğer değişkenler ile

ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmektedirler. Ana varsayım, aslında çalışanlara belirli bir mantık çerçevesinde davranıldığında onların da sorumlu bir şekilde davranacağı yönündedir. Diğer yandan genellikle direnç örgütsel performansa zararlı sonuçları olacağı için olumsuz bir şekilde değerlendirilmektedir (Collinson ve Ackroyd, 2005: 313).

#### **b. Geleneksel Yaklaşımda Dirence Dair Soru İşaretleri**

Tüm bu çalışmalarda ifade edilmeyen bazı noktalar bu çalışmanın ana argümanı açısından dikkat çekicidir. Örneğin, örgütleri anlamak adına bir başka temel varsayım olan emek-sermaye çelişkisine değinilmemektedir. Yönetimin sahip olduğu iktidar ve kontrol yetkisi çalışanları hangi süreçlerde nasıl etkilemektedir, yönetsel kontrol çalışanlarının kişiliği ve kimliği üzerinde ne çeşit bir tahakküm kurmaya veya kurmamaya çalışmaktadır gibi soruların cevaplarını geleneksel çalışmalarda görememekteyiz. Ya da örgütsel olarak ifade edilen idealler ile gerçeklik arasındaki uçurumun gene geleneksel çalışmalarda çok da ele alınmadığı görülmektedir.

Tüm bu bağlamda çalışanlar yönetsel yaklaşımın açıklamalarından farklı olarak neden direnç göstermektedirler? Örneğin, sapkınlık ya da yanlış davranış söz konusu olduğunda örgütsel kuralların hangi çerçevede oluşturulduğu ya da yönetsel kontrolün bu süreçteki rolü ile ilgili bir sorgulama söz konusu olmamaktadır. Günümüzdeki davranışçı çalışmalar söz konusu olduğunda bu tür çalışmaların performansa yönelik bir bakış açısı ile yönetimci bir karaktere sahip olduğu görülmektedir. Bu açıdan yanlış davranış veya sapkın davranış ile bu çalışmadaki direnç kavramı arasındaki en temel fark kavrama dair ana varsayımların farklılığından kaynaklanmaktadır. İlgili çalışmalardaki en temel varsayım işlevselci ve davranışçı bir bakış açısına sahip olmaları, mikro bir perspektifte örgütleri değerlendirmeleri, davranışları tanımlarken makro süreci göz ardı etmeleri ve genellikle bulguların iş dünyasındaki yönetimci bir bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Varsayımlar çerçevesinde bireyin davranışlarını baştan sapkın veya yanlış olarak nitelenmek zaten durumun ideolojik yapısını açıkça ortaya koymaktadır.

Bu yaklaşımlar haricinde geleneksel çalışmalar içinde de tartışılmış olan bazı alternatif yönetim ve örgütlenme modelleri bulunmaktadır. Bunların tartışılmasının belki de en temel sebebi daha önce ortaya konan geleneksel modellerde çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri, baskı ve tahakküm ilişkilerinin olmaması, çalışanların kendileri ile ilgili kararlara katılması gibi süreçlerin yeterince ele alınmamış olmasındır. Diğer yandan sanayileşmiş ülkelerde işçilerin artan politikleşmesi ve dünya ölçeğinde sınıfsal hareketlerin olması da bu süreçleri etkilemiştir. Özellikle 1960'lı yılların reformcu kimliği ile beraber bürokratik ve katı örgüt modelleri yerine demokrasinin, katılımcılığın, eşitliğin ve kendini gerçekleştirimin yerleri olarak kooperatifler ya da rekabet baskısı karşısında kapatılması yerine çalışanların yönettiği işletmeler yeni örgüt modelleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Handel, 2003, s. 457). Örneğin, 1970'li yılların sonundan bir makale rasyonel-bürokratik yapının yerine kolektivist-demokratik bir örgüt modeli önermekte, otoriteyi topluluğa vermekte ve sorgulanabilir kılmakta, eşitlikçi bir ücretlendirme önermekte, iş bölümünü minimal düzeyde tutmakta ve hiyerarşik bir yapı önermemektedir (Rothschild-Whitt, 1979). Kooperatifler aracılığı ile çalışanların yönettiği işletme modelleri günümüzde ders kitaplarında veya akademik çalışmalarda çok fazla görülmemekle birlikte çalışanların şirketin sahibi olduğu başarılı istisnalar görülmektedir. Örneğin İngiltere merkezli "John Lewis"<sup>1</sup> perakende firmasının bütün çalışanları şirketin aynı zamanda sahibi konumundadırlar ve uzun bir süredir yüksek karlılıkla çalışmaya devam etmektedirler. Bir başka model de İspanya'nın Bask bölgesinde faaliyetini sürdüren "Mondragon"<sup>2</sup> şirketleridir. Gene dünyanın farklı bölgelerinde farklı sektörlerde çalışmaya devam eden ve çalışanların kooperatifleri aracılığı ile yönetilen şirketler bulunmaktadır. Bu tür işletmelerde iş bölümünün ne şekilde yapılacağı, bürokratik ve hiyerarşik yapının ne şekilde oluşacağı, yönetim için profesyonellerin görevlendirilip görevlendirilmeyeceği temel problemleri oluşturmaktadır. Buna ek olarak çalışanların sahip olduğu şirketlerde çalışan profesyoneller ile sahipler arasındaki çelişki, başarılı olan modelin geleneksel modellere doğru kayması ve demokratik karar alma sürecinin uzun sürmesi gibi diğer zorluklar da bulunmaktadır. Diğer yandan çalışanların işletmeye ve alınan kararlara bağlılığı, normatif bir kontrol mekanizmasının kendiliğinden kurulması da dikkat çeken unsurlardır. İnsanların katılımcı demokrasi konusunda çekingen davranmaları, kendilerini bir otoriteye bağlı hissetmeyi tercih etmeleri,

<sup>1</sup> <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about.html>

<sup>2</sup> <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Who-we-are/Introduction.aspx>

dünyada piyasa ekonomisi ilkelerinin ve idealinin baskın gözükmesi bu tarz modellerin yaygınlaşmasını ne yazık ki engellemektedir (Handel, 2003: 459-460). Alternatifler söz konusu olduğunda, örgütsel modellerin ve yönetsel kontrol ile ilgili farklı yaklaşımların uygulamada ve akademide tartışılması devam etmektedir.

Direnç kavramı yönetim ve örgüt alanında aynı zamanda değişim konusu ile beraber alınmakta ve çoğu zaman üstesinden yönetim tarafından gelmesi gereken bir kavram olarak da yansıtılmaktadır. Buna bağlı olarak yöneticiler direnç gösteren tarafları itaatsiz kişiler olarak değerlendirmekte ya da kendi çalışanlarını engel unsurları olarak algılamaktadırlar (Piderit, 2000). Direnci böyle ele almak, örgütlerin doğasında yer alan çatışmaları ve farklı çıkarları göz ardı etmek anlamına gelmekte ve belki de daha sağlıksız bir yaklaşımı ifade etmektedir. Örgütün tanımında yer alan "ortak amaçlar" vurgusu bile bu açıdan anlamını yitirebilmektedir. Bir hamburgercide tezgâhta servis elemanı olarak çalışan bir genç ile onun şefinin ya da mağaza müdürünün amaçlarının ortak olduğunu düşünmek abesle iştigaldir. Ya da çağrı merkezinde çalışan bir kişi ile onu kontrol eden şefinin amaçlarının benzer olduğunu düşünmek çok daha hastalıklı bir düşüncedir. Üst yönetimde bulunan ve stratejileri geliştiren, hissedarların çıkarlarını kollamak zorunda olanlar ile üretim hattında çalışanların çıkarları ne kadar kesişmektedir? Üretim hattında çalışan bir işçi hayatını asgari bir düzeyde tutmak için çaba harcarken, yöneticiler hem kendi konumlarını garanti altına almak hem de hisse sahiplerine kar payı dağıtabilmek amacıyla daha kar merkezli ve kısa vadeli düşünmek durumundadırlar. Özetlemek gerekirse, farklı çıkarların olduğu örgütlerde veya işletmelerde güç ve otorite sahipleri tarafından ortaya konan kurallar ya da uygulamalar direnç ile karşılaşabilmektedir. Direnç bu açıdan ele alındığı zaman çok daha farklı bir boyut kazanmakta ve yine örgütsel gerçeklikleri anlamak açısından yeni ufuklar sunmaktadır.

### **c. Dirence Dair Yeni Sorgulamalar**

Alternatif yaklaşımlar veya sorulmayı sormak hayalcilik ile suçlanabilir ancak diğer yandan günümüzdeki işletmelerin yapıları ve sistemsel olarak dünyadaki konumları düşünüldüğünde acaba varolanlar bize daha iyi bir dünya mı vaat etmektedirler? Günümüzde işletmelerde yukarıda kısaca ifade edilen tarihsel süreçten gelen, hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar açısından yapılan işi daha



anlamalı kılabilecek (iş geliştirme, iş zenginleştirme, kariyer planlamaları gibi) bazı kazanımları kısmen görmekteyiz. Ancak günümüzde yine gördüğümüz çalışanların esneklik adı altında iş güvencelerini yitirdikleri, emeklilik ikramiyelerinin değerinin azaldığı ve hatta özel yatırım fonları kapsamında finansallaştırıldığı ve yoğun bir iş temposu içinde beyaz ya da mavi yakalı fark etmeksizin sendikasızlaştırıldıklarıdır (Sennett, 2008; 2009). Kısacası, insancıl olarak ifade edilen süreçlerin de artık araçsal olduğu ve temelde çalışanların haklarının günümüz işletmelerinde çok da korunmadığı görülmektedir (Fleming ve Mandarini, 2009). Son beş yıllık süreç düşünüldüğünde bile artan finansallaşmanın yarattığı dengesizlikler ve krizler, artan sosyal huzursuzluklar, iklim krizi, ekonomik sıkıntılar, şirket skandalları var olan geleneksel modellerin bize yeterli olmadığını göstermektedir. Ne yazık ki hala daha adil ve ekolojik olarak sürdürülebilir kaynak dağılımı yerine sorunların kaynağında yer alan tüketim ve ekonomik büyüme söylemi devam etmektedir. Alternatiflere ve farklı düşünüş şekillerine işte bu nedenle ihtiyaç duyulmaktadır (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 18, 20-21). Neo-liberal dünyanın sunduğu refah pohpohlanmaya devam ederken ve alternatifler marjinalleştirilirken, yaşanan krizlerden sonra (örn. 2008 yılında ABD'deki bankaların çöküşü ve devletin müdahalesi, "Wall Street'i İşgal Et" hareketi, AB'deki euro krizi, Yunanistan'da ve diğer ülkelerde meydana gelen olaylar) alternatifler tekrar sorgulanmaya ve üzerinde düşünölmeye başlanmıştır (Harvey, 2010; Morgan vd., 2011; Murphy, 2009).

Tam da bu noktada eleştirel yaklaşımın örgütleri ve direnci anlamak konusunda katkıları olmaktadır. Özellikle geleneksel çalışmalarda dirence dair söylenenlerin yanlışlığı ya da söylenmeyenlerin varlığı eleştirel yaklaşımda kendisini göstermektedir. Bu nedenle eleştirel yaklaşımın ana varsayımlarına da değinilmesi bu çalışmanın kendisini konumlandığı yer açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda politik olmakla ve değerler içermek ile suçlanabilir; ancak bilimsellik adına tarafsız olduğunu ya da objektif olduğunu düşünen çalışmalar da aslında politik olarak sonuçları olan çalışmalardır (Alvesson ve Willmott, 1992a: 6-8; Foucault, 2005). Bu nedenle direnç kavramı çalışılırken akademik bir aydın sorumluluğu ile konu çalışılmakta, "yönetimin işi olmayan" süreçlerin politik, sosyal ve çevresel etkileri yönetim ve örgüt alanını da ilgilendirdiği düşüncesiyle göz önüne alınmaktadır. Doğaldır ki bunları yapabilmeyin gereği eleştirel olmak ve verili olan yapıları sorgulayabilmektir. Bu açıdan alanda baskın

olan bilim anlayışını sorgulayarak, çoklu bakış açılarını ve eleştirel yaklaşımı savunarak ilk bölüm başlamaktadır.

#### d. Neden Direnç ve Ahlak?

Yukarıda ifade edilen farklı kuramsal yapılar çerçevesinde ele alınan direnç kavramının işlevsel bakış açısına göre yanlış davranış ya da en basitinden istenmeyen konumuna yerleştirildiği, eleştirel yaklaşım çerçevesinde de politik bir çerçevede incelendiği görülmektedir. Ancak, bu politik çerçevenin gerekliliğini savunmak bir yana direnç davranışının hangi ahlaki gerekçelerle ortaya konduğu çok da üzerinde durulmayan bir konu olmuştur. İlgili yazında yönetsel kontrolün hangi araçları kullandığı, buna karşılık çalışanların ne şekilde, hangi davranışlarla direnç gösterdikleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle çalışanların hangi beklentiyle direnç gösterdiği üzerinde de durulmaktadır. Bu bağlamda özellikle örgütlerin politik yapılarından bahsedilmekte ancak çalışanların hangi ahlaki meşruiyete dayanarak direnç gösterdikleri değerlendirilmemektedir. Direnç göstermenin hangi ahlaki varsayımlardan hareket edeceğini kuramsal olarak ortaya koymak bu eleştirel tezin esas amacını oluşturmaktadır. Bu açıdan hem direnç kavramı hem de ahlak kavramı makro bir bakış açısı ile ele alınmaktadır.

Evrensel bir ahlak önermesi sunmak ahlak ile ilgili tartışmaların en başından bu yana sürmektedir. Bu çalışmada kesinlikle böyle bir amaç güdülmemektedir. Farklı varsayımlar çerçevesinde oluşan örgüt çalışmaları gibi, ahlak ile ilgili olarak da farklı ve birbiriyle çelişen temel yaklaşımlar bulunmaktadır (De George, 1999: 19-20). Amaç bu temel yaklaşımların yüzyıllardır süregiden birbirleri ile olan çelişkilerine bir ek yapmak değildir, bu nedenle ana akımlar ile ilgili tarihsel süreç üzerinde durulmamaktadır. **Bu çalışmadaki en temel amaç yönetsel kontrole maruz kalanlara dair kavramsallaştırılan direncin ahlaki sürecini anlamak ve yeni bir ahlaki yaklaşım sunmak üzerine kuruludur.**

Bu tartışmalar çerçevesinde çalışmanın en temel amacı yönetimin çıkarları ve yönetimin bakış açısından öte, çalışanların ve “kontrol edilenlerin” direnç gösterme ile ilgili politik süreçlerine ek olarak ahlaki yaklaşımlarını ortaya koymaktır. Buna göre çalışmanın esas araştırma sorusu “**örgütlerde yönetsel kontrole karşı ortaya konan direncin ahlaki nedir?**” şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın, direnç

kavramını merkeze alarak eleştirel yaklaşım çerçevesinde ahlaki tartışması çalışmanın alana en önemli katkısıdır. Bu durum Türkçe yazındaki eleştirel çalışmalara önemli bir katkı sunmanın ötesinde örgütsel alanda yeni bir kavramı (**direncin ahlakını**) ortaya koymakta ve bu kavramı derinlemesine tartışmaktadır. Buna ek olarak, çalışma, işletmelerde özellikle yönetim kademeleri tarafından istenmeyen bir kavramı (direnci), gene yönetim tarafından söylemsel olarak da ifade edilse, toplumsal ve sosyal anlamda istenen veya olumlu bir şekilde algılanan bir kavram (ahlak) (Jones, Parker ve ten Bos, 2005) çerçevesinde değerlendirmektedir. Ahlak yönetenlerin elindeki söylemsel bir araç olmaktan çıkarak çalışanların direnç davranışlarının açıklanmasında önemli bir politik araç haline gelmektedir. Bu durum daha önceki direnç ile ilgili gerek geleneksel örgüt çalışmaları gerekse de eleştirel çalışmalar düşünüldüğünde yeni ve ilginç bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada araştırma sorusunu yanıtlayabilmek için yöntem olarak kavramlar üzerinden bir tartışma yürütülmektedir. Bu açıdan kavramlar ve kuramlar üzerinden giden bir tartışma sonucunda yeni bir kuramsal öneri geliştirilmek istenmektedir. Bunun gerçekleşmesi için eleştirel yaklaşımların ana varsayımları gözetilerek dirence dair kavramsallaştırmalar karşılaştırılmalı olarak ele alınmaktadır. Ardından, bu farklılıkların kabulü ile birlikte örgüt çalışmalarındaki ahlak tartışmalarına dair varsayımların eleştirisi sunularak yeni bir kuramsal öneri sunulmaktadır. Tüm bu anlatılanlar çerçevesinde çalışma direncin ahlakına dair yeni bir bilgi üretme amacı taşıyan sosyal bilimsel bir araştırma olarak değerlendirilebilir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KURAMLARI, ELEŞTİREL YAKLAŞIM VE DİRENÇ**

#### **1.1. GİRİŞ**

Bu çalışmada daha önceki direnç çalışmalarını gruplamaktan öte, makro bir bakış açısıyla kuramsal ve tarihsel bir yaklaşım ile direnç kavramının örgütlerde ne şekilde ele alındığı ve ne tür yaklaşımlar geliştirildiği ifade edilecektir. Özellikle yönetim ve örgütler söz konusu olduğu için eleştirel yaklaşım çerçevesinde geliştirilmiş olan ve örgütlerdeki direnç kavramının anlaşılması için gerekli olan kuramlar ve yaklaşımlar ele alınacaktır. Ancak, direnç kavramının geliştirilmesinde öneme sahip olan kuramları değerlendirmeden önce yönetim ve örgüt alanında eleştirel yaklaşımın nasıl ortaya çıktığından bahsetmek gerekmektedir. Böylelikle öncelikle bu çalışmanın hangi varsayımlar çerçevesinde araştırma sorusunu ele aldığı, hangi kuramsal çerçevede araştırma sorusunu değerlendirdiği ortaya konabilecektir. Bu varsayımlar çerçevesinde direnç kavramının eleştirel yaklaşım ile ilişkisi daha net görülebilecektir.

#### **1.2. YÖNETİM VE ÖRGÜT ALANINA GENEL BİR BAKIŞ**

Yönetim ve örgüt kavramları insanoğlunun toplumsal bir yaşam sürmeye başlamasından bu yana gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Kabilelerin bir lider etrafında örgütlenmesi ve yönetilmesi, devletlerin kendi politik aygıtlarını idame ettirebilmeleri için kuralların geliştirilmesi ve idare edilmesi, orduların seferber edilmesi bildiğimiz anlamda yönetim ve örgüt tanımları ile uyuşmaktadır. Öyle ki ilk uygarlıklardan bu yana yönetim ve örgütten söz edilebilmektedir (George, 1972; Wren, 2004). Ancak, yönetim ve örgüt çalışmalarının bilimsel hale gelmesi, üniversitelerde işletme okullarının varlığı ve yönetim ve örgüt başlığı altında yapılan çalışmaların gerekçeleri 19. yüzyılın sonlarında başlayan ve 20. yüzyıl boyunca devam eden bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Yönetim ve örgüt çalışmalarının tarihçesine baktığımızda geleneksel olarak Taylor'un "Bilimsel Yönetim İlkeleri" öncelikli olarak ifade edilmektedir. Verimlilik merkezli bilimsel yönetim anlayışını 1940'lı yıllar sürecinde insan ilişkileri ekolü takip etmekte, ardından ikinci dünya savaşının da etkisiyle sayısal yöntemlerin alana girişi

görülmektedir (Hillier vd., 2008: 2). İzleyen dönemde ise özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) işletme ve yönetim eğitiminin 1960'lı yıllarda başlayan bilimselleşmesi ile birlikte örgütlerin yapıları üzerine odaklanan durumsallık kuramı kendisini göstermektedir. Alanın 1960'lı yıllarda bilimselleşmesi öncesinde örgüt kuramının etkilendiği temel disiplinler düşünüldüğünde sevk ve idare biliminin (*administrative science*), sosyolojinin ve psikolojinin etkileri görülmektedir (Üsdiken ve Leblebici, 2001).

Durumsal kuramlar bilimselleşme etkisi ile birlikte 1970'li yıllarda ağırlıklı olarak çalışılan yaklaşımı temsil etmektedir. 1980'li yıllar bir önceki on yılda ortaya çıkan farklı kuramların etkilerini taşımaktadır. Sosyoloji biliminin etkisi ile "yeni kurumsalcı kuram" (DiMaggio ve Powell, 1983, Meyer ve Rowan, 1977), biyoloji biliminin etkisi ile "popülasyon ekolojisi kuramı" (Hannan ve Freeman, 1977) ve ekonomi biliminin etkisi ile "işlem maliyetleri kuramı" (Williamson, 1975) gibi farklı açılardan örgütlerin dinamiklerini anlamaya çalışan kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkması tek bir çizgideki gelişim gibi düşünülebilir. Ancak, bu gelişimin içinde farklı epistemolojik ve ontolojik bakış açıları da ortaya konmuştur. Bunlar arasında Weick'in (1969) "*Social Psychology of Organizing (Örgütlenmenin Sosyal Psikolojisi)*" kitabı örgütü ontolojik olarak "gerçek" bir öge gibi ele alan ve inceleyen yönetim ve örgüt çalışmalarına önemli bir meydan okumadır. Weick, örgütü gerçek bir öge gibi görmekten öte "sosyal etkileşimci" bir bakış ile örgütün insanların arasındaki ilişkilere dayalı olarak sosyal bir şekilde oluştuğunu savunmaktadır. Buna ek olarak, bu tarihsel ve bilimsel gelişim içinde örgütlerde karar almanın politik ya da karmaşık yapısına değinen çeşitli çalışmalar da geleneksel gelişim içinde farklı bir duruşu ortaya koymaktadır (Örneğin, March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963). Doğal bilimlerde geçtiğimiz yüzyıl içinde gerçekleşen paradigmatik kırılma (Kuhn, 1996) sonucunda ortaya çıkan kaos ve karmaşıklık kuramları (Boisot ve McKelvey, 2010; Thietart ve Forgues, 1995) da yönetim ve örgüt çalışmalarındaki epistemolojik ve ontolojik zenginliği etkileyerek arttırmıştır.

Amerikan üniversitelerinde yönetim ve örgüt çalışmaları özellikle ikinci dünya savaşından sonra bilimsel bir söyleme sahip olmuş, pratiğe yönelik uygulamalardan belirli bir bilimsel alan oluşturmaya doğru evrilmiştir (Üsdiken, 2004). Bu süreçte "bilime bağlılık, akılcılığa inanç ve verimlilik arayışı" ana değerler olarak ifade edilmiştir (Smircich & Calas, 1995: xiv). Bu dönemde Ford Vakfı ya da Carneige

Vakfı gibi çeşitli paydaşların da gerek eğitim üzerinde gerekse de akademik çalışmalar üzerinde etkisi olmuştur. Bu etki akademik çalışmaların kişisel değerlerden bağımsız, pozitivist, görgül ve işlevsel karakteristiklere sahip olması yönünde gerçekleşmiştir. Daha bilimsel bilginin daha doğru olduğu, daha doğru olan bilginin de daha işlevsel ve pratik olduğu inancı bu dönemde (1950-1960) oluşmuştur (Marsden ve Townley, 1999: 410).

Bir yandan böyle bir bilimsel söylem gelişirken, bir yandan da akademik dergiler önem kazanmaya başlamıştır. İş dünyasındaki yönetsel problemlere karşı bilim ve bilimsel yöntem bir anahtar olarak ifade edilmiş, ölçümlemeye verilen önem ile beraber sayısal yöntemler ve davranış bilimleri işletme ders içeriklerine girmiş ve buna bağlı olarak da bu konularda yetkin olan akademisyenler işletme alanına kaymışlardır (Üsdiken ve Lelebici, 2001). Daha önceleri uygulamadan gelen bilgi içeriğine sahip olan işletme alanı böylece bilimsel bir meşruiyete sahip olmaya başlamış, akademik eğitim işletmecilik ve yönetim alanına meşruiyet kazandırmıştır. Nasıl ki fizik bilimi mühendisler için, biyoloji bilimi hekimler içinse, uygulamalı idari bilim de yöneticiler için hizmete sunulmuştur (Marsden ve Townley, 1999: 410). Bu sürecin temel araçlarından birisi olan “*Administrative Science Quarterly*” dergisinin adı bu konuda güzel bir örnektir. Bilimsel yöntemi merkeze alan, istatistiksel ve sayısal yöntemleri fazlası ile kullanan davranışçı bir kimliğe sahip şekilde gelişen yönetim ve örgüt çalışmaları özellikle yönetim bilgisinin Amerikan merkezli olması nedeniyle benzer değerlerin diğer ülkelerde gelişen yönetim ve örgüt çalışmalarını da etkilemiştir (Kipping, Üsdiken ve Puig, 2004). Bilimsellik bir yandan alana meşruiyet kazandırırken diğer yandan da uygulayıcı ve yönetimci (*managerialist*) anlayış ile farklılaşmaya neden olmuştur. Bilimsellik söylemi ve akademik çıktılar, üretilen bilginin pratik yaşamda geçerliliğine dair soruların sorulmasına da neden olmaktadır (Bennis ve O’Toole, 2005; Pfeffer ve Fong, 2002).

Diğer yandan İngiltere ve kıta Avrupası’nda daha farklı bir gelişim söz konusu olmuştur. 1980’li yıllardan sonra işletme okulları İngiltere’de yaygınlaşmaya başlamış, özellikle sosyoloji ve endüstriyel psikoloji dallarından akademisyenler bu okullarda görev almıştır. Bu durum da işletme eğitimi ve yönetim ve örgüt çalışmalarında daha farklı epistemolojik ve ontolojik varsayımların ortaya çıkması yanında daha makro ve bütüncül bir bakış açısına neden olmuştur (Grey ve Willmott, 2005). Ancak, gerek Amerika merkezli akademik dergilerin bilimsel üretime

dair beklentileri, gerek Amerikan eğitiminin bilgi transferi konusundaki başat rolü, gerekse de tarihsel ve sosyolojik etkilerle ABD'nin farklı ülkelerde etkin olması dünyada yönetim ve örgüt çalışmaları anlamında Amerikan ekolünü egemen kılmış (Locke, 1996); ABD üniversiteleri dışındaki yaklaşımlar özellikle İngiltere temelli yönetim ve örgüt çalışmaları göz ardı edilmiş veya marjinal olarak değerlendirilmiştir (Grey, 2010; Merilainen vd., 2008, McKinley, Mone ve Moon, 1999).

Günümüzde çoğunlukla ABD merkezli, pozitivist ve sayısal yaklaşımlar yönetim ve örgüt kuramlarında lokomotif durumdadırlar. Bu yaklaşım, temel varsayımlarını doğal bilimlerden alırken, üretilen bilginin bilimsel, analitik ve uygulamalı olması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre ağırlıklı olarak epistemolojik açıdan pozitvizmi, ontolojik açıdan ise gerçekçiliği kabul eden bir yaklaşımdır. En genel anlamıyla ABD merkezli çalışmalarda bu özellikler görülmekte ve aranmaktadır (Boyacıgiller ve Adler, 1991). Bu açıdan Weick ABD merkezli olan ancak ontolojik açıdan farklılaşan bir kuramı ortaya atmaktadır. Benzer şekilde yeni kurumsalcı kuramın da epistemolojik açıdan sosyal yapılandırmacı (Berger ve Luckmann, 1967) bir yaklaşımı bulunmaktadır. Basit bir şekilde özetlemek gerekirse, ABD ekolüne bağlı çalışmalar pozitivist epistemolojinin baskın olduğu, daha mikro örgütsel düzeyde çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

Tüm bunlara rağmen, özellikle 1970'li yıllardan bu yana yönetim ve örgüt çalışmaları içinde çoklu bir anlayış fazlası ile kendisini hissettirmektedir. ABD ekolünün içinde durumsal kuramdan sonra gelişen (popülasyon ekolojisi ya da yeni kurumsal kuram gibi) kuramlar arasında gerek analiz düzeyi açısından, gerek ontolojik gerekse de epistemolojik farklılıklar söz konusu iken, ABD ekolü dışında yer alan, İngiltere ve Avrupa merkezli yönetim ve örgüt çalışmalarında çok etkili bir felsefi ve kuramsal zenginlik göze çarpmaktadır. ABD ekolü açısından, Koontz (1960, 1980) iki farklı değerlendirmesinde alandaki farklılıkların çokluğunu içinde çok çeşitli canlıların yaşadığı bir çeşit vahşi ormana (*jungle*) benzetmiş, Astley ve Van de Ven (1983) de analiz düzeyine ve yapı-eylem ilişkisine göre farklılıkları ortaya koyacak kadar çeşitli kuramlar olduğunu göstermiştir. Donaldson (1985) durumsal kuramları en geçerli yaklaşımlar olarak savunurken, Pfeffer (1993) alanda yer alan kuram fazlalığının zamanla indirgenmesi gerektiğini alanın sağlıklı gelişmesi açısından gerekli görmektedir. Bu çokluk durumunu alanın henüz yerleşmemiş olduğuna bağlayanlar da bulunmaktadır (McKinley, Mone ve Moon, 1999). Diğer

yandan Silverman'ın (1970) kitabı ile başlayan farklı epistemolojik yaklaşımlar Avrupa'da farklı sosyal ve beşeri bilimsel etkilerin de devreye girmesiyle daha da zenginleşmiştir (Berger ve Luckmann, 1967; Bittner, 1965; Goffman, 1961). Jones ve Munro (2005) "*Contemporary Organization Theory (Çağdaş Örgüt Kuramı)*" kitabında bu tür farklılıkların örgütleri anlamak adına gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Aldemir (2009) de 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde yaptığı değerlendirmede örgütsel kuram başlığı altında 1960'lardan bu yana takip edilemez derecede yeni konuların ve yaklaşımların ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Bu tartışmalar yönetim ve örgüt alanında epistemolojik ve ontolojik açıdan farklı ve kimi zaman birbirleriyle çelişen kuramların alanda aynı anda var olmasını açıklamakta ve alanın tartışmalı fakat aynı zamanda zengin yapısını ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların bir arada olması durumu *polifonik* olarak da ifade edilmektedir (Westwood ve Clegg, 2003). Çoğulculuk da örgüt kuramı alanını tanımlamak konusunda tercih edilen bir ifadedir (Reed, 1985: 208). Bir diğer bakış açısına göre örgüt çalışmaları en başından beri bu tür çoklu ve birbiriyle çelişen yapıya sahiptir. Örneğin, Weber'in bürokrasi kuramı ve akılcılık vurgusu Parsons'un çevirisiyle Amerika'ya ulaştığında daha işlevselci bir şekilde gelişmeye yüz tutmuştur. Avrupa'da ise Weber, bürokrasi kavramı ile çok büyük oranda örgüt çalışmalarına temel teşkil ederken, bürokrasinin bir demir kafes olabileceği eleştirisi üzerinde çok daha fazla durulmuştur. Bu açıdan birçok felsefi ve kuramsal tartışmanın yanında tek başına Weber'in örgütsel çalışmalar üzerindeki etkileri bile çok farklı şekillerde tartışılmıştır (Burrell, 1999; Marsden ve Townley, 1999). Bir diğer bakış açısına göre Durkheim ve Weber geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarına temel teşkil ederken, modern örgütlere ve topluma dair eleştirel bakış açıları geleneksel çalışmalarda göz ardı edilmektedir (Thompson ve McHugh, 2002: 360). Kısacası, yönetim ve örgüt çalışmalarının disiplin olarak gelişmesi sürecinde farklı ontolojik ve epistemolojik yaklaşımlar görülmektedir, öyle ki bu farklı yaklaşımların karmaşık örgütleri daha kapsamlı şekilde anlamak açısından yararlı olacağı da savunulmaktadır (Azevedo, 2002: 729-731; Kelemen ve Hassard, 2003: 80). Diğer yandan bu durumun farklı otoriteler, farklı gerçeklikler ve farklı bilimsellikler ortaya çıkardığı savunulmaktadır (Westwood ve Clegg, 2003).

Bu tarz farklılıkların bir arada olması bilimsel faaliyet alanında aynı zamanda politik etkilerin de görülmesine neden olmaktadır. Bir yanda tek bir kuram üzerinde



uzlaşma çağruları yapılırken ve bilimsel faaliyetlerin bu şekilde değerlendirilmesi gerektiği savunulurken, diğer yanda çeşitlilik de savunulmaktadır. Bu çekişme alanda belirli bir politik tartışmayı da doğurmaktadır. Kimin hangi çalışmayı bilimsel olarak addettiği; merkez ve çevrenin bilgi üretmedeki konumları; meşru sayılan ve yüksek etki faktörlü dergilerde yayın yapma baskısı, bu tür dergilerin bilimsellik anlayışı; bazı konferansların kariyer ilerlemesinde daha önemli addedilmesi tam da bu politik yapıyı ortaya koymaktadır. Bu durum hangi konuların çalışılmasının daha iyi olacağı ya da hangi konuların daha kolay akademik dergilerde yer bulacağı gibi çok temel tartışma noktalarını da işaret etmektedir (Marsden, 1993: 101-102; Westwood ve Clegg, 2003). Bu politik tartışma halen devam etmekte (Grey, 2010; Organization, 2011, 18 (4) – Özel Bölüm; Akademik Dergilerde Yayın ve Sıralamalar) İngiltere ve ABD merkezli örgüt kuramı çalışmalarındaki farklılıklar halen kendisini hissettirmektedir. Her ne kadar ABD merkezli çalışmalarda Avrupa izleri gözüke de geleneksel olarak alanın gelişiminden kaynaklanan farklılıkların devam ettiği belirtilmektedir (Üsdiken ve Pasadeos, 1995; Üsdiken, 2010). Diğer yandan ABD merkezli çalışmalara dair şüphecilik alanın gelişimi açısından önem arz etmektedir. Bilimin geleneksel modeli, evrensellik ve tarafsızlık iddiası, nedensellik, tahminleme, model testleri ve sayısal yöntemlerin kullanımı eleştirilerin odaklandığı başlıklar olarak ifade edilebilir. Bu eleştiriler çerçevesinde alanın pozitivist olmayan ve uygulamacılıktan kaçınan; pozitivism sonrası ve hatta eleştirel yönde gelişeceği öngörülmektedir (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Avrupa merkezli çalışmalar içinde farklılıkların arttığı ve daha heterojen bir yapıya doğru evrildiği de ifade edilmektedir (Üsdiken, 2010).

Tüm bu tartışmaları da kapsayacak şekilde yönetim ve örgüt çalışmalarında 1970’li yıllardan itibaren kendisini hissettiren bir başka sosyal bilimsel yaklaşım da hissedilmektedir. Eleştirel ve radikal sosyal kuramdan beslenen bu yaklaşım, daha çok Avrupa ve İngiliz ekolü çerçevesinde gelişmiş ve kimi zaman “gerçekçi” bakış açısı ile kimi zamansa “sosyal yapılandırmacı” ya da “yorumsamacı” bakış açısı ile çalışmalar ortaya koymuştur. Bu çalışmada eleştirel yaklaşım olarak ifade edilecek olan bu bakış açısı da kendi içinde kimi zaman birbirleriyle çelişen çok farklı kuramlardan beslenmektedir. Bunlar arasında Marksizm/Post-Marksizm, Eleştirel Kuram/Frankfurt Okulu, post-yapısalcılık, postmodernizm, feminizm temelleri oluştururken son yıllarda ayrıca post-kolonyalizm ve ekolojik yaklaşım öne çıkmaktadır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008; Fournier ve Grey, 2000).

Tüm bu eleştirel yaklaşımlar ve farklı epistemolojik/ontolojik bakış açıları yönetim ve örgüt çalışmalarını da etkilemiştir. Bu etki kendisini ilk defa 1992 yılında yayınlanan derleme bir kitap (*Critical Management Studies* – Alvesson ve Willmott, 1992) ile birlikte sergilemiştir. Son yirmi yıldır bu başlık altında, yukarıdaki kuramları de kapsayacak şekilde “Eleştirel Yönetim Çalışmaları” yönetim ve örgüt çalışmaları içinde kurumsallaşma çabaları göstermektedir. Bu çabalar iki yılda bir düzenlenen “*Critical Management Studies Conference*” veya “*Standing Conference on Organizational Symbolism*” ile, “*Academy of Management Interest Group – Critical Management Studies*” çalışma grubu ile, *European Group of Organization Studies* ve *Academy of Management* konferanslarındaki alt başlıklar ile, özellikle İngiltere merkezli doktora programları ve çeşitli akademik dergiler (*Organization, Tamara, Ephemera, Critical Perspectives on International Business*) ile kendisini göstermektedir. Bu ekol, temel olarak ABD merkezli yönetim ve örgüt çalışmalarına göre daha makro bir bakış açısına sahip olmakla beraber pozitivist ve gerçekçi duruşun çoğu zaman örgütleri anlamakta yetersiz kaldığını iddia etmektedir. Buna göre ABD merkezli bilgi üretimi örgütleri anlamak adına örgütü odak noktası olarak alıp (mikro bakış açısı ile) kuram üretmeye çaba harcarken ya da istatistiksel modellemeler üzerine hareket ederken, Avrupa merkezli bilgi üretimi yönetim ve örgüt alanında üretilen bilgiyi sorgulayan daha bütüncül ve felsefi bir çizgi izlemektedir. Buna ek olarak, aşağıda detaylı şekilde ele alınacağı üzere, bu yaklaşım örgütlerde ve örgütsel çalışmalarda politik bir vurgu olduğunu ve bunun da akademik konulara dair bütün bakış açısını etkileyeceğini savunmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak ifade edilebilir ki bu alandaki eleştirel araştırma geleneği kurulu sosyal düzeni, hakim pratikleri, ideolojileri, söylemleri ve kurumları sorgulamak üzerine kuruludur. Amaç var olan sosyal gerçekliği daha geniş bir sosyal, kültürel ve ekonomik çerçeveye yerleştirmek ve toplum içindeki asimetrik güç ilişkilerini ortaya çıkarmaktır. Böylece gerçeklik üzerine politik bir tartışma açılabilir ve mevcut durumun değişimi arzulanabilir (Alvesson ve Deetz, 2000, s. 9).

Adler, Forbes ve Willmott (2008, s. 122) ise radikal eleştiri üzerinde durmaktadırlar. Yazarlara göre, radikal; eylemleri ve gündelik bilgiyi biçimlendiren, sosyal anlamda problemlere sebep olan ve ekolojik olarak yıkıcı olan - kapitalizm, ataerkillik, yeni-emperyalizm vb. gibi - kapsamlı düzen ve yapıları odaklanmayı ifade etmektedir. Eleştiri kavramı ile; kendine özgü, problemleri inanç ve

uygulamaların eleştirisi ötesinde, bu tür inanç ve uygulamaların problemlili, yıkıcı düzen ve yapılar tarafından nasıl beslendiğini, nasıl düzenin devamı için hizmet ettiğini ve ayrıca nasıl onların yeniden üretiminin durumsal ve değişebilir olduğunu, gerekli veya kaçınılmaz olmadığını gösterme amacı kast edilmektedir.

Yönetim ve örgüt yazınında 1950'li ve 1960'lı yıllardan itibaren bu düşünceler çerçevesinde yabancılaşmaya değinen, geleneklere uyumu (*conformism*) sorgulayan, iş ahlakının yok olmasından bahseden veya gösterişçi (*conspicuous*) tüketimi eleştiren çalışmalar olduğu görülmektedir (Smircich & Calas, 1995: xv). Clegg ve Dunkerley (1977: 2), ABD'de durumsal kuramlar ile ilgili tartışmalar devam ederken, ana konularını cinsiyetçilik, güç, kapitalist gelişme, örgütsel işlemler ve etkileşimler, sermaye ve devletin tarihsel iç içeliği üzerine kurmuş ve bu tür konuların eksikliğini bir problem olarak ele almışlardır. Öyle ki mevcut olan örgüt kuramlarını "*konusulmayanı konuşmak*" için zorlamak gerektiğini tartışmışlardır (Clegg ve Dunkerley, 1977: 3).

Eleştirel yaklaşım çerçevesinde, bürokrasinin demir kafesini eleştiren radikal/insancıl Weberyen yaklaşımlar (Merton, 1940; Mouzelis, 1975); eleştirel bir bakış ile örgütleri, otorite ve iş kavramlarını inceleyen çalışmalar (Bendix, 1956; Child, 1969); örgütlerde güç, ideoloji ve sınıf çatışmasını ele alan çalışmalar (Anthony, 1977; Clegg & Dunkerley, 1980); örgütlerde Marksist kurama ve emek süreci kuramına dayanan analizler (Braverman, 1974; Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Knights & Willmott, 1990) söz konusu iken örgütleri diyalektik açıdan ele alan (Benson, 1977) veya yönetsel kuramlara meydan okuyan (Wood & Kelly, 1978) çalışmalar da görülebilmektedir. 1980'li yıllarda kültürün etkisi ile daha yorumsamacı, anlamlara odaklanan öznel temelli çalışmaların olduğu da görülmektedir (Örn. Willmott, 1993; Knights ve Willmott, 1987). İzleyen yıllarda feminizm temalı çalışmalar (Alvesson ve Billing, 1997; Calas ve Smircich, 1996; Pringle, 1989) da görülmektedir. Bu çalışmalar haricinde post-yapısalcı ve Foucaultyen çalışmaların (Knights, 1992; McKinlay ve Starkey, 1998; Townley, 1993) yanında postmodern çalışmalar da (Boje, Gephart ve Thatchenkery, 1996; Burrell, 1988; 1994; 1997; Chia, 1995; Cooper ve Burrell, 1988; Cooper, 1989; Gergen ve Thatchenkery, 2004; Weiss, 2000) 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başından bu yana etkisini yönetim ve örgüt alanında etkili şekilde göstermektedir.

Günümüzde postmodernizm ile ilgili tartışmalar azalmış olsa da çok disiplinli ve eleştirel sosyal bilimsel yapı devam etmektedir (Alvesson, 2008; Burrell, 2009).

Tüm bunların yanında eleştirel yaklaşım kapsamında alandaki en vurucu etki “*Critical Management Studies* (Eleştirel Yönetim çalışmaları – EYÇ)” (Alvesson ve Willmott, 1992) kitabı ile ortaya çıkmıştır. Kitap temel olarak Frankfurt Okulu ve Eleştirel Kuram’ın varsayımları ve yönetim alanındaki yansımaları üzerine kuruludur. Özellikle yönetim ve örgüt çalışmalarındaki araçsal akılcılık (*instrumental rationality*) üzerinde durulmakta, yönetimin teknik bir faaliyetten öte politik sonuçları olan bir alan olduğu belirtilmektedir. 1992 yılından bu yana farklı eleştirel yaklaşımlar bu başlık altında beraberce ele alınmakta ve özellikle İngiltere merkezli olmak üzere kurumsallaşmaktadır (Adler, 2002; Grey ve Willmott, 2005). Bu çoklu anlayış her ne kadar EYÇ kimliği ile özdeşleşse de bu alan içindeki içsel felsefi tartışmalar çıkış noktasındaki bazı temel sorunların git gide arka plana itilmesine sebep olmuştur. Alandaki epistemolojik ve ontolojik tartışmalar sürerken doğal çevrenin iflası, finansal krizler, artan yoksulluk ve toplumsal farklılıkların artması göz ardı edilmektedir. Bu nedenle içsel epistemolojik ya da kendi kendine yapılan tartışmalar yerine ciddi bir şekilde var olan problemler üzerine alternatiflerin tartışılması önerilmektedir (Parker, 2000; Thompson ve O’Doherty, 2009: 106). Buna ek olarak EYÇ’nin işletme okullarındaki varlığı ve etkisi de tartışma konusu olmaktadır (Clegg vd., 2006; Ford, Harding ve Learmonth, 2010; Hassard, Hogan ve Rowlinson, 2001; Rowlinson ve Hassard, 2011). EYÇ’nin bir etiket, bir isim, bir kimlik ya da bir marka olup olmadığı tartışılmakta (Grey ve Willmott, 2005: 3; Thompson, 2004); EYÇ bünyesinde çalıştığını ifade eden akademisyenlerin de aslında çeşitliliğe kapalı bir yapı oluşturdukları (Tatlı, 2012) ve akademiye dair eleştirdikleri uygulamaları kendilerinin de izledikleri ifade edilmektedir (Alvesson, 2008: 20). Diğer yandan eleştirel yaklaşıma sahip çıkan ancak EYÇ başlığını kabul etmeyen akademisyenler de bulunmaktadır (Fournier & Grey, 2000: 17). Bu çalışmada EYÇ başlığı yerine genel anlamıyla **eleştirel yaklaşım** vurgulanmakta ve farklı geleneklere ve farklı varsayımlara karşın tarihsel bir bütünlüğün olduğu savunulmaktadır.

### 1.3. ELEŞTİREL YAKLAŞIMIN ANA VARSAYIMLARI

Her ne kadar eleştirel yaklaşım da kendi içinde farklı ontolojik veya epistemolojik konumlara sahip olsa da (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 2, 5)

bu çalışmada bu farklılıklar ikinci bölümde direnç kuramları çerçevesinde ele alınacaktır. Diğer yandan bu farklılıklara rağmen eleştirel yaklaşımın üzerine kurulu olduğu bazı temel varsayımlar da bulunmaktadır.

En genel anlamıyla, eleştirel yaklaşım “*sosyal bilimler içinde bilginin geleneksel pozitivist biçimde ifade edilmesini*” sorunsallaştırmaktadır (Parker, 2002a: 117). Diğer yandan yönetime dair üretilen bilimsel bilginin nasıl yönetim için kullanıldığını, alternatiflerin nasıl yok sayıldığını da ortaya koymaya çalışmaktadır (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 4). Bununla birlikte, eleştirel yaklaşım çerçevesinde örgüt çalışmaları içinde makro ve mikro bakış açısıyla farklı çalışmalar yapılabilmektedir. Eleştirel yaklaşım, örgütsel davranıştan örgüt kuramına, stratejiden muhasebeye, uluslar arası işletmecilikten bilgi sistemlerine belirli uzmanlıklar geliştirilmesine, aynı zamanda da yöntemlerin çeşitliliğine de açıktır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008; Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 3). Genellikle, yönetimin geçerli görünüşleri, temsiliyetleri veya var olan akademik yönetim çalışmaları üzerinde durur. Geleneksel çalışmalarda karşımıza çıkan örgütlerin ortak amaçlara ulaşmak için akılcı araçlar veya sadece insanların ihtiyaçlarını gidermek için oluşturulmuş yapılar şeklinde gösterilmesine, kendinden menkul bir iyilik taşıdığı izlenimine karşı çıkar (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 7). Eleştirmek için “*baskın geleneğe meydan okumak ve onu değiştirmek*” amaçlanır (Grey ve Willmott, 2005: 5). Daha genel bir ifade ile eleştirel yaklaşım, ana akım epistemolojik konulara, akılcılık ve ilerleme fikrine, teknokrasi ve sosyal mühendisliğe karşı; otonomi ve kontrol, iletişimsel eylem, güç ve ideoloji gibi konuları da kapsayacak biçimde yapıcı eleştirel bir entelektüel karşı duruşu vurgular (Alvesson ve Willmott, 1992a: 9). Adler, Forbes ve Willmott (2008: 120), yöneticilerin kişisel başarısızlıklarından veya örgütlerin kötü yönetilmesinden öte eleştirel yaklaşımın esas meselesi olarak yönetim ve örgütlerin hizmet ettiği ve yeniden ürettiği, kapsamlı sosyal ve ekonomik sistemlerin eseri olan sosyal adaletsizliği ve çevresel yıkımı vurgulamaktadırlar. Bu açıdan, geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları bütün topluma önemli düzeyde etkisi olan sosyo-ekonomik koşullara dikkat etmeksizin yönetsel bir bakış açısına sahipken (Alvesson ve Willmott, 1992a) eleştirel yaklaşım daha kapsamlı bir şekilde süreci ele almakta ve etkileri değerlendirmeye çalışmaktadır.

Geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları yönetimi teknik bir işlev olarak ele alırken, eleştirel yaklaşım yönetimi sosyal, politik, ekonomik, kültürel ve ideolojik bir olgu olarak değerlendirmektedir (Alvesson ve Willmott, 1992a: 6-8). Toplumda şirketlerin etkisi önemli düzeyde arttıkça, bu şirketlerin başındaki yöneticilerin statüsü ve önemi de hayati kaynaklara olan erişimlerinden dolayı artmaktadır. Yöneticilerin etkili olmaları yanında, şirketler ve örgütler, çalışanlar (ve hatta paydaşlar) için yeni özneler ve kimlikler yaratırken ve oluştururken insanları “*üretmektedir*” (Alvesson ve Willmott, 1992a: 5). Bu nedenle, şirketlerin politik yapıları yanında şirketlerin tahakkümü ve bireyler üzerindeki etkisi de eleştirel yaklaşım tarafından değerlendirilmektedir (Deetz, 1992). Var olan ekonomik sistemin doğası şirketleri - öncelikle örgütlerde sonra toplumda demokratik anlayışı zayıflatan ekolojik problemlere, skandallara ve finansal krizlere neden olan - maddeci ve bencil bir yaşam tarzını sürdürmeye itmektedir.

Böylesi bir bağlamda yönetim ve örgütleri incelemek doğası gereği politiktir çünkü yöneticiler (özellikle şirketler söz konusu olduğunda) farklı paydaşlar üzerinde demokratik olmayan sistematik kontrol biçimleri uygulayarak güç ve kaynaklara sahip olmaktadır. Oysaki yönetsel kararlar sonucunda etkilenen, yönetimin tarafsızlığına ve politik yönüne ek olarak yöneticilerin rolünü, yöneticinin konumlandırılmasını ve yönetimin teknik işlevinin sosyal değerinin sorgulanmasına ihtiyaç duyan diğer aktörler de bulunmaktadır (Alvesson ve Deetz, 2000: 7; Alvesson ve Willmott, 1992a: 1-5). Örgütlerin akılcılık ve verimlilik arayan yapılardan daha fazlası olmadığını savunan geleneksel anlayışın tersine, örgütler farklılaşan anlamların ve gerginliklerin olduğu eşitliksizlerin ve dirençlerin alanlarıdır (Mumby, 2005).

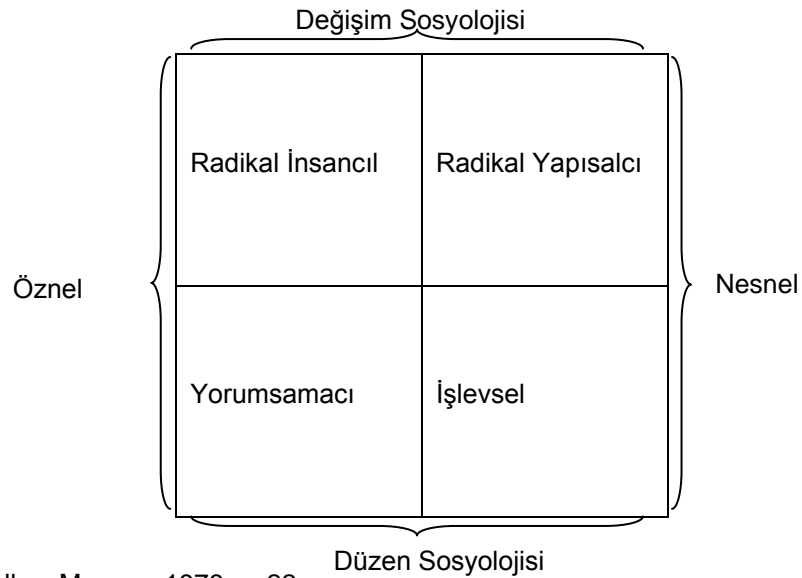
Böyle bir durumda örgütsel alanda çalışan akademisyenin “*tarafsız bilimci mi, yönetim savunucusu mu, politik analist mi veya sosyal avukat mı*” (Smircich & Calas, 1995: xiv) “*çıkarı olmayan bilim adamı mı, dönüştürücü aydın mı, istekli bir katılımcı mı veya ses çıkaran birisi mi*” (Guba & Lincoln, 2005: 196) olup olmadığı önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, eleştirel yaklaşımın üzerinde durduğu bir diğer nokta da incelenen (işletme ve yönetim) ile araştırmacının (eleştirel akademisyenin rolü) arasındaki ilişkidir. Geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarında araştırmacının rolü “*daha iyi ile kast edilenin var olan ölçütler çerçevesinde geçerli seçkinler tarafından tanımlandığı, kurulu sistemin ‘daha iyi’ çalışmasına yardımcı olmak*”

(Nord, 1974: 561) şeklinde, sınırlı bir biçimde tanımlanmıştır. Eleştirel yaklaşım kapsamında aşağıda ifade edilen noktalar yönetim ve örgüt akademisyeninin rolü açısından göz önüne alınmalıdır (Smircich & Calas, 1995: xiii).

- Bilginin kim için üretildiği, bu bilgi üretiminin arkasında yatan değerlerin ve amaçların neler olduğu,
- Geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarının kısıtlı epistemolojik varsayımları (sosyal gerçekliğin katı pozitivist anlayışı ve aşırı sayısallaştırma)
- “İş kimin amaçları/çıkarlarına hizmet etmeli, işin ne şekilde organize edileceği” (Alvesson ve Willmott, 1992a: 6) sorularına cevap vermek için alternatifleri aramak ve farklı şekillerde yazmak

Eleştirel yaklaşımda araştırmacının yukarıda bahsedilen rolü kadar araştırmacının kendisinin hangi değerler ve hangi varsayımlar üzerine yapıldığı da önemlidir. Bu bağlamda, eleştirel yaklaşımın kuramsal varsayımlarını değerlendirmek amacıyla, Burrell ve Morgan’ın (1979) sosyolojik paradigmaları ile Deetz’in (1996) temsili pratiklerin metakuramı yol gösterici iki önemli kaynaktır. Burrell ve Morgan’a (1979) göre her bilimsel çalışma “bilimin doğası (öznel & nesnel)” ve “toplumun doğası (düzen & radikal değişim)” hakkındaki varsayımlar temelinde gerçekleştirilmektedir. Bu varsayımlara dayanarak sosyal kuramcılar ilgili kuramlarını ortaya koymaktadırlar. Yazarlara göre, bilimin ve toplum doğası hakkında varsayımlara bağlı olarak dört farklı paradigma ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 1:** Sosyal kuramın analizi için dört paradigma



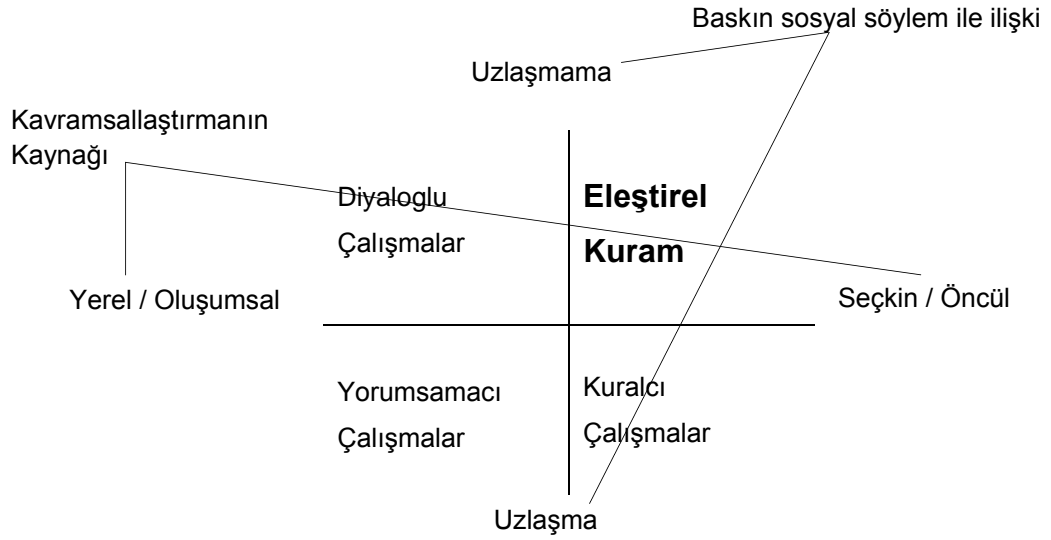
Kaynak: Burrell ve Morgan, 1979, s. 22

Burrell ve Morgan'a (1979) göre geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları (her ne kadar kendi içinde çeşitliliği iddia etse de) işlevsel paradigmanın karakteristiklerine sahiptir. Ayrıca, gene düzen sosyolojisi çerçevesinde, yorumsamacı paradigma örgütleri öznel ve yorumsal (*hermeneutic*) bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bununla beraber, eleştirel yaklaşım radikal değişim sosyolojisi çerçevesinde hareket etmektedir. Öznel bakış açısı anti-örgüt kuramı olarak değerlendirilirken, nesnel bakış açısı radikal örgüt kuramı olarak adlandırılmaktadır. Anti-örgüt kuramı, geçerli sosyal düzenlemelerin sınırlarını insanların bilişsellik ve bilinçlilik düzeyinde aşmayı veya devirmeyi amaçlarken, radikal örgüt kuramı genellikle tahakkümün, baskının veya çatışmanın yapısal düzeni üzerine odaklanmaktadır. Anti-örgüt kuramının kuramsal kökleri Fransız varoluşçuluğunda, anarşist bireycilikte, Gramsci'de ve Eleştirel Kuram'da bulunurken, radikal örgüt kuramı köklerini Marksizmden, Rus sosyal kuramından ve yapısal bir anlayışla radikal Weberyanimde bulmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979). Eleştirel araştırmacılar bu kuramlardan hareketle örgütlerin karanlık taraflarını analiz etmektedirler. Diğer yandan bu matris ve getirilen açıklamalar ne kadar etkili olsa da dönemi itibariyle postmodern yaklaşımları değerlendirememiş, radikal yapısalcılığın etkisinin azalacağını ve radikal öznelciliğin yükselişe geçeceğini öngörememiştir (Westwood ve Clegg, 2003). Paradigma ile ilgili tartışmaların yoğun bir şekilde yapıldığı 1990'lı yıllarda bir örgütsel durumun dört farklı paradigma çerçevesinde değerlendirilebileceği de ifade edilmiş, bu bir tür zenginlik olarak sunulmuştur (Hassard, 1991; cf Parker ve McHugh, 1991).

Eleştirel yaklaşım için bir diğer sembolik temsil Deetz'de (1996) bulunmaktadır. Buna göre, çalışmaları değerlendirirken baskın sosyal söylem ile olan ilişkisine bağlı olarak uzlaşma ve uzlaşmama temelinde iki boyut bulunmaktadır. Ayrıca, çalışılan kavramların ve problemlerin kökenlerini temsil eden, araştırmacının rolüne de değişen yerel/oluşumsal ve seçkin/öncül (*a priori*) olarak adlandırılan boyutlar bulunmaktadır. Bu yaklaşım sosyolojik paradigmanın bir başka versiyonu olarak değerlendirilebilir.



**Şekil 2:** Temsili uygulamaların metakuramından boyutların karşılaştırılması



Kaynak: Deetz, 1996, s. 198

Deetz'e (1996) göre Eleştirel Kuram uzlaşmama ve seçkin/öncül boyutlarına sahiptir. Uzlaşmama boyutu radikal değişim sosyolojisinde olduğu gibi toplum veya örgütlerdeki çatışmalara, mücadelelere ve gerilimlere odaklanmaktadır. Amaç, çatışmaları ve gerilimleri baskılayan var olan sosyal düzene meydan okumaktır. Uzlaşmama boyutunun karakteristikleri arasında varolan baskın söyleme güvenmek yerine ondan şüphe duymak, mevcut durumu doğallaştırmak yerine tarihselleştirmek ve politize etmek, düzeni tahakküm ve bastırılmış çatışmalar üzerinden değerlendirmek, bilimi tarafsız bir söylem olarak ele almaktan öte politik bir araç olarak kabul etmek, gerek araştırmacıyı gerekse de aktörü bağlamdan bağımsız düşünmemek sayılabilir. Bu varsayımlar çerçevesinde örgütleri değerlendirmek geleneksel varsayımlardan çok daha farklı bakış açıları karşımıza getirmektedir.

Araştırmacıyı ayrıcalıklı bir konuma yerleştiren seçkin/öncül boyutu araştırmacı ile araştırılan konu arasındaki ilişki üzerine odaklanmaktadır. Araştırmada kullanılan dil bu boyutlar açısından önem taşımaktadır. Seçkin/öncül boyutu da eleştirel çalışmaların araştırmacıya biçtiği rol ve üretilen bakış açısı ile ilgilidir. Diğer yandan özellikle postmodern bakış açısının bir çeşit karşıtı olarak ele alınmaktadır. Buna göre yerel bilgidен öte evrensel bilgi öne çıkmaktadır, çoklu dil oyunları yerine sabit dil oyunu söz konusudur, belirli geçmişi ve önemli etkileri olan güçlü kuramlardan hareket eder, toplumları ve olayları açıklayabilecek genel

yaklaşımlar ortaya koymayı amaçlar. Eleştirel kuramın en temel amacı tahakkümü ortaya çıkarırken yöntem olarak kültürel eleştiri ve ideoloji eleştirisini izlemektedir. Sosyal ilişkileri politik bir zeminde ele alan eleştirel kuram tahakküm, rıza üretimi gibi temel problemler üzerinde durmaktadır. Böylesi bir yapıda, eleştirel yaklaşım, örgütlerin karanlık yanlarını incelerken doğal olarak tahakküme uğrayan zayıfın yanında yer almaktadır (Alvesson, 2008: 13-14).

Alvesson ve Deetz'e (1996: 192-197) göre örgütler üzerine gerçekleştirilen eleştirel çalışmalar iki ana yaklaşıma sahiptir. Bunlar ideoloji eleştirisi ve iletişimsel eylem olarak ifade edilmektedir. İdeoloji eleştirisi başlangıç olarak temelini Marksizmden almakta, özellikle iş yerinde iktisadi sömürüyü ve zorlamayı vurgularken çalışanların "yanlış bilinçliliğini" sorgulamaktadır. Bu nedenle ideoloji kavramının üzerinde durulmaktadır. Bu geleneği takiben daha geniş bir yönelimle örgütlerde sosyo-kültürel ve ideolojik rızanın ne şekilde yaratıldığı sorgulanmıştır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları da örgütlerde tahakkümü ve kontrolü arttırmak için yöneticilere bilimsel araçlar sağladığı gerekçesiyle incelenmiştir. İdeoloji eleştirisi başlığı ile beraber eleştirel yaklaşımın tartışıldığı bazı çalışmalara dayanarak ana varsayımlar temel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Alvesson ve Deetz, 1996; Fournier ve Grey, 2000: 17-19; Grey ve Willmott, 2005; Adler, Forbes ve Willmott, 2008: 217)<sup>3</sup>.

**Doğallaştırmaya karşı çıkma:** Örgütler, sosyal, tarihsel ve kültürel bağlamlardan bağımsız değişmeyen (*fixed*) varlıklar olarak görülebilirler. Buna bağlı olarak örgüt içindeki gerilimler ve çatışmalar "doğal" nesnelere gibi görülerek bilimsel açıdan göz ardı edilebilir. Oysaki sosyal süreçlerin güç ilişkileri tarafından belirlendiği, sosyal ve tarihsel varlıklar olarak örgütlerin incelenbilmesi için bu örgütlerin ve örgütsel süreçlerin doğallaştırılması ve her şeyiyle kabul edilmişliği sorgulanmalıdır. Bu sorgulama sonucunda verili olan her ne ise "doğallıktan çıkarılmalıdır". Eleştirel çalışmalar "verili olanı, problemsiz ve doğal gözükenei açmak ve sorgulamak" amacındadır, böylece meşru kılınmış olanın doğal halinden çıkarılması için söylemsel yapı sorgulanabilir ve ona karşı harekete geçilebilir (Alvesson ve Willmott, 1992a: 11-13). Örneğin, hiyerarşi, tahakküm ilişkileri,

---

<sup>3</sup> Alanda ilk defa Fournier ve Grey'in (2000) "doğallıktan çıkarma", "edim karşıtlığı / edimsizlik" ve "düşünümsellik" karakteristikler olarak ifade edilmiş, ardından gelen çalışmalar genellikle bu karakteristikler üzerinden EYÇ'yi tanımlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada ise daha bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde diğer kaynakların da etkisi ile karakteristikler ifade edilmiştir.

yönetmel üstünlük hep doğal kabul edilen varsayımlar olmuşturlardır, eleştirel çalışmalar bu “verili” varsayımları sorunsal haline getirmektedir (Grey ve Willmott, 2005: 5). “Doğal kabul edilenin sorgulanması” eleştirel yaklaşımın ortak bir özelliğı olarak ifade edilmektedir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008: 118).

**Araçsal akılcılığın önceliğı hakkında farkındalık:** Örgütlerdeki birçok karar amaçlara odaklanarak değerlendirilmektedir. Bu durum amaca ulaşmak adına kullanılabilir ya da ahlaki olarak problem yaratabilecek araçlara odaklanılmamasına neden olmaktadır. Örneğın, maliyetlerin düşürülmesi esas amaç ise “küçülme” bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ya da büyümek esas amaç ise büyüme sürecinde mali sıkıntı yaratacak bir filtreleme sistemi yasal boşluklardan yararlanılarak ertelenebilir. Belki de günümüzdeki işletmelere en fazla ilham veren düşünce sistematığı araçsal akılcılık olarak ifade edilmektedir (Alvesson, 1987). Bu durum sosyo-politik konuların sadece fayda-maliyet temelinde değerlendirilmesi sonucu doğurabilmektedir. Ya da bir başka deyişle etkililik veya verimli olmak adına özerklik, cinsiyet eşitliğı, ekolojik denge gibi diğler bazı ideallerden vazgeçilmesi anlamına gelebilmektedir (Alvesson, 2008). Buna ek olarak araçsal akılcılığın baskın olması kontrolü ellerinde tutanların çıkarına olurken astların zararına olabilmektedir (Fleming ve Spicer, 2007: 21). Bununla beraber, teknik bir anlayış ile akılcılığın kutsandığı yerde diğler seçenekler mantıksız olarak görülmektedir. Örgütlerin “insan tarafı” baskın grubun çıkarlarını genişletmek adına kontrol amacı için yeni araçlar temelinde değerlendirilmektedir (örneğin, insanları bir kaynak gibi görmek). Eleştirel çalışmalar bu düşünme biçimleri üzerine odaklanmakta ve hatta bu yaklaşım araçsal akılcılığın tehlikelerini vurgulamak amacıyla “edim karşıtlığı / edimsizlik” (*non-performativity*) olarak da ifade edilmektedir (Fournier ve Grey, 2000). Buna göre, toplum insanların şekillendirildiğı iyi yağlanmış bir makine değildir. Bu çerçevede, geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarındaki bilginin teknokratik anlayışını ortaya çıkarmak, teknolojik veya doğal gözükenein aslında politik olduğunu göstermek amaçlanmaktadır (Alvesson ve Willmott, 1992a: 10). Eleştirel çalışmaların, bu bağlamda geleneksel yönetim ve örgüt çalışmaları tarafından üretilen bilginin araçsal akılcılığına karşı olduğu belirtilmektedir. Sosyal ilişkiler “verili girdiden maksimum çıktı anlayışının” (Grey ve Willmott, 2005: 6) hakim olduğu araçsallık çerçevesinde değerlendirilmemelidir. Araçsal akılcılık ile araç-amaç hesaplaması olduğu sürece, daha geniş ve daha derin olan örgütlerin politik ve ahlaki yapıları ve sonuçları göz önüne alınmamaktadır (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 10).

Eleştirel yaklaşımın edimselliğe meydan okurken gerek araştırmalarda gerekse de eğitimde araçsallığın ötesine geçmesi gerektiği savunulmaktadır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008: 129-130).

**Yönetmel amaçların evrenselleştirilmesine karşı çıkma:** Örgütler yaşamlarımız üzerinde git gide daha fazla etkiye sahip olurken (Deetz, 1992), yöneticilerin örgütlerdeki karar alma süreçleri büyük önem taşımaktadır. Bütün paydaşların çıkarlarının gözetildiği genel bir algı olarak söz konusu olsa da, genellikle finansal zorunluluklar ve araçsal akılcılık bu karar alma süreçlerinde önemli hale gelmektedir. Bu durum yöneticilerin çıkarlarının evrenselleştirildiği ve onların çıkarlarının herkesin çıkarına uygun olduğu algısını güçlendirmektedir. Oysaki bu avantajlı yönetmel çıkarlar politik açıdan ve ideolojinin yeniden üretimi açısından incelenmeli ve sorgulanmalıdır. Özellikle neo-liberal politikaların artması ve kamu hizmetlerinin liberalleştirilmesi, teknik-yönetmel bir faaliyetin parçası gibi ele alınması bu kapsamda değerlendirilebilir (Fournier ve Grey, 2000; Monbiot, 2000; Kozanoğlu, Gür ve Özden, 2008).

**Hegemonya ilişkilerini ortaya çıkarma:** Her ne kadar Gramsci'nin (1971) hegemonya kuramı toplum ve sosyal değişim ile ilgili olsa da, örgütsel çalışmalarda da önemli düzeyde işlenmiştir. Buna göre, örgütlerdeki yapısal ve ekonomik düzenlemeler rızayı ve çalışanların arzularını tekrar üretmektedir. Bu düzenlemeler diğer sosyal politikalar (örneğin eğitim politikaları) ve kanunların desteği ile aynı zamanda kapsamlı sosyal yapıların bir parçasını oluşturmaktadır. İşletme eğitiminin rolü bu hegemonik ilişkilerin yeniden üretilmesi bağlamında çokça tartışılmaktadır. Bu yeniden üretim süreçleri ezilenlerin ve yönetilenlerin üzerinde baskın grupların çıkarlarını devam ettirmek için onları avantajlı kılmaktadır. Bu nedenle, eleştirel çalışmalar baskın gruplar adına rıza, kontrol ve arzu üreten bu hegemonik süreçleri anlamalı ve alternatif modeller üzerine düşünmelidirler.

**Tahakkümün yapılarına meydan okuma:** Bir önceki başlık ile beraber de değerlendirilebilecek bu varsayım hegemonya ile oluşan tahakküm yapıları üzerine odaklanmayı esas almaktadır. Eleştirel yaklaşım verili durumları sorgularken radikal değişimi gerçekleştirmek için çağdaş toplumun temel anlayışlarına da meydan okumaktadır. Buna göre, eleştirel akademisyenler kapitalizmin tarihin sonu olduğu tezini sorunsallaştırmakta, günümüzde geçerli örgütsel, yönetimsel ve toplumsal

yapıları dönüştürerek daha farklı, katılımcı, ekolojik, toplumsal veya demokratik yapılar üzerine çalışmaktadırlar. Böylelikle karar alıcı elitlerin tahakkümüne karşı çalışanların da kendilerini ifade edebilmesi ve bireylerin kendi hayatları ve gelecekları ile ilgili olarak girişimde bulunmaları savunulmaktadır.

#### **Araştırmada Aktif Katılımcılık ve Farkındalık (Reflexivitiy) <sup>4</sup> :**

Çalışmalardaki yöntem kapsamında göz önüne alınması gereken aktif katılımcılık ve farkındalık araştırmacının bir çalışma sürecinde kendi benliği üzerinde eleştirel bir şekilde düşünme süreci olarak ifade edilmektedir (Guba ve Lincoln, 2005: 210). Eleştirel yaklaşım açısından araştırmacının kendi konumunu ve yapısını çalışmalarında göz önüne alması anlamına gelmektedir. Bu durum ana akım çalışmalardaki bilimin tarafsızlığı argümanına ve aynı zamanda soğuk nesnelliliğine karşı bir meydan okuma olarak değerlendirilmektedir (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 10). Araştırmacı yaptığı araştırmanın içinde bulunduğu toplumsal ve politik bağlamından bağımsız olarak düşünülemez, bu nedenle değerleriyle, fikirleriyle ve geçmişleriyle araştırmacı aktif katılımcılık ve farkındalık çerçevesinde araştırmanın bir parçası haline gelmektedir. Aktif katılımcılık ve farkındalık araştırmacının kendi sosyal konumunun ne olduğu hakkında farkındalığa sahip olması, kullandığı dilin bir iktidar aracı (bilgi/iktidar) olabileceğini ve araştırma sürecinin bir yaratım süreci olduğunu bilmesi anlamına gelmektedir (Adler, Forbes, & Willmott, 2008: 129-130).

**İletişimsel Eylem:** Eleştirel çalışmaların üzerinde durduğu bir diğer bakış açısı Habermas'ın (1984; 1987) iletişimsel eylem kuramına dayanmaktadır (Deetz ve McClellan, 2009). Buna göre, toplumda eleştirilen konuları iletişimsel-politik-ahlaki akılcılık ile yeniden yapılandırmak ve dönüştürmek amacıyla özgür tartışma için bir diyalog platformu oluşturulabilir. *“Bozulmamış, akılcı tartışma temelinde Habermas varolan ve arzulanabilir durumlar ile ilgili uzlaşmaya ulaşılabilceğini varsaymaktadır”* (Alvesson ve Deetz, 1996: 196). Bozulmamış iletişimsel eylem her argümanı anlamak ve değerlendirmek konusunda büyük bir etkiye sahiptir, böylece güç, statü, ideoloji, manipülasyon, uzmanların kuralları, korku, güvensizlik, yanlış

---

<sup>4</sup> Reflexivity Türkçe'ye düşünümsellik olarak çevrilmektedir. Ancak eleştirel yaklaşım açısından ifade edilmek istenen araştırmacının pasif bir şekilde araştırdığı konuyu yansıtmamasından öte aktif olarak sürece ve araştırmadaki anlamın yaratılmasına kendi sahip olduğu değerlerin de etkisinin farkında olarak katkı koyması anlamına gelmektedir (Rhodes ve Wray-Bliss, 2011: 202-206). Bu nedenle, kavramın anlaşılabilmesi açısından, kavram bu çalışmada aktif katılımcılık ve farkındalık olarak ifade edilmektedir.

anlama (Alvesson ve Deetz, 1996: 196) gibi kavramların etkisi olmadan uzlaşma noktasına ulaşılabilir.

Bu varsayımların geçerliliğini kabul etmek ile birlikte farklı çalışmalarda da özellikle “doğallıktan çıkarma” ve “araçsal akılcılığı” ortaya koyma amacının bulunabileceği ifade edilmiştir (Alvesson, 2008: 17; Thompson, 2004). “Edim karşıtlığı / edimsizlik” de yapılan eleştirel çalışmaların etkisinin olmaması şeklinde yorumlandığı için eleştirilmektedir (Spicer, Alvesson ve Karreman, 2009; Thompson, 2004). Diğer yandan bunun haksız bir eleştiri olduğu düşünülmüş ve amaçlanan sonuçları ile özgürleştirici olan “eleştirel edimsellik” kavramı ortaya atılmıştır (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009: 12; Spicer, Alvesson ve Karreman, 2009)

Bu varsayımların ana hatlarını kabul etmek ile beraber daha yapıcı bir şekilde eleştirel olmayı savunan Alvesson’a (2008: 18) göre eleştirel yaklaşım (eleştirel yönetim çalışmaları);

- Günümüz örgütsel dünyasında, yöneticiler dahil, insanların iş ve yaşam koşullarının kısıtlılıklarını belli bir dereceye kadar gözeterek (yönetimsel ve örgütsel bağlamı kavrayarak),
- Olumsuzlamalar, yapı-bozumlar, yeniden ses vermeler veya aşinalıktan çıkarmalar yoluyla (yöntemselsel bir şekilde),
- Dezavantajlılar lehine ve/veya varsayılan çoğunluğun çıkarına olacak şekilde sosyal reforma ilham olma ile beraber, yeteri kadar düşünülmeden ve sorgulanmadan varılan ve tekrar üretilen fikirlere, eğilimlere ve uygulamalara insanları sabitlemeye meyilli ideolojilerden, kurumlardan ve kimliklerden özgürleşme ve/veya onlara **direnme amacıyla**<sup>5</sup>,
- Tahkim edilmiş, yeteri kadar meydan okunmamış ve zararlı olan ideolojilerin, kurumların, çıkarların ve kimliklerin (çalışmanın temasının) eleştirel bir biçimde sorgulanmasıdır.

Eleştirel yaklaşım yukarıda ifade edilen varsayımlar çerçevesinde farklı paradigmatik açıklamalar ararken ve alternatif bilgi üretme biçimleri sunarken geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarında geçerli olan bilgiyi ve epistemolojik yaklaşımları sorgulamaktadır (Smircich ve Calas, 1995: xviii). Eleştirel yaklaşım;

---

<sup>5</sup> Eleştirel yaklaşıma dair geliştirilen bu tanımda direnmenin yer alması, direnç çalışmaları ile eleştirel çalışmalar arasında doğrudan organik bir bağ kurulması açısından da anlamlıdır.

araştırmacıyı sorgulayıcı, eleştirel ve hatta sübjektif bir konuma koyarak, örgütler, yönetim anlayışı ve üniversiteler üzerinden var olan, geçerli ve kabul edilmiş toplumsal yapıyı değiştirmeyi ve dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Tüm bu çerçevede bir yandan bilimin özgürleştirici olduğu savunulurken, diğer yandan da uygulamada karar alma süreçlerine katılımın artması, şeffaflık konusunda hassasiyet, çalışanlara karşı yöneticilerin hesap verebilir olması, kontrol, güç ve ideolojinin analizi sonucunda demokrasinin gelişmesi, iş kalitesinin artması, cinsiyete bağlı sorunların ve ayrımcılığın çözülmesi, eşitliğin ortaya çıkması, doğal çevrenin korunması, bilinçli ve bağımsız tüketimin oluşması amaçlanmaktadır (Alvesson ve Willmott, 1992a: 8). Bu açıdan çalışmaların başlı başına eleştirel olması değil aynı zamanda sosyal ve yönetsel uygulamaları etkilemesi savunulmaktadır (Alvesson, 2008: 19).

Alvesson ve Deetz'e (2000: 34-36) göre eleştirel çalışmalar genellikle politik alanlar olarak da düşünülen (Deetz, 1992; Edwards, 1979) örgütlerdeki mücadele ve tahakküm üzerine odaklanmaktadır. Sosyal ilişkilerde oluşan tahakkümü ortaya çıkarmanın yanında, eleştirel çalışmalar belirli çıkarlar yararına nasıl sosyal olarak gerçekliklerin yapılandırıldığını ortaya çıkarmak için asimetrik güç ilişkilerini ve bozulan iletişimi analiz etmektedir. Böylelikle, bu gerçeklikler tartışılabilir hale gelmekte, tarafsızlık ve adalet çerçevesinde çözülmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında, eleştirel çalışmalar yanlış bilinçlilik, rutin ve normalleşme gibi konular üzerinde durarak bu kavramları güçlü bir ahlaki ve politik anlayış ile doğallıktan ve kabul edilmişlikten çıkarmayı amaçlar. Böylelikle, örgütsel yaşamın anlaşılmasında hem mikro hem de makro etkide bulunan eleştirel çalışmalar kurumsal sömürgeleştirme, toplumun akılcılaştırılması ve kamu alanının tahakkümü gibi konuların incelendiği toplumsal düzeye de ulaşmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda eleştirel çalışmaların gündeminde bir yandan var olan geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarını eleştirip, gündelik yönetsel ve örgütsel uygulamaları sorgulamak bulunurken; bir yandan da üniversitelerde verilen işletme ve yönetim eğitiminin var olan ilişkileri tekrar üretmeyecek ve sorgulayıcı bir şekilde dönüştürülmesi (Contu, 2009; Cunliffe, Forray ve Knights, 2002) bulunmaktadır. Eleştirel çalışmaların üzerinde durduğu bir diğer önemli gündem de politik ve sosyal eylemler üzerinedir, burada amaç toplumsal dinamiklere yönelik bilgi üretmek ve toplumun dönüştürülmesine katkı sağlamaktır (örn. Newton, 2009; Spicer ve Böhm, 2007). Bu gündem çerçevesinde geleneksel yönetim ve örgüt

çalışmaları üzerinde ve gündelik hayatta etkili olabilmek adına alternatifler ve öneriler geliştirmek (Bkz. Parker, Fournier ve Reedy, 2007; Smith, 2008; Voronov, 2009) hatta ütopyaları tekrar düşünmek (Parker, 2002b) büyük önem kazanmaktadır

Bu noktaya kadar anlatılanlar çerçevesinde, her ne kadar ikilikler içinde düşünmek problemlili gözükse de, mecazi bir şekilde eleştirel yaklaşımın konumunu ifade etmek açısından "The Matrix" filminin en önemli sahnelerinden birisi olan kırmızı hap ve mavi hap ayırımı kullanılabilir. Buna göre, ana karaktere (Neo) iki hap önerilmektedir. Kırmızı hap Neo'ya yaşadığı hayatın bir yanılsama olduğunu göstermeyi vaat ederken, mavi hap o ana kadar yaşananların unutulacağını ve var olan hayata kaldığı yerden aynı şekilde devam edeceğini vaat etmektedir. Neo kırmızı hapi almayı seçer ve kendisini su ile dolu bir kabın içinde kablolarla bağlı bir şekilde uyanırken bulur. Sahne hemen ardından insanların bu tür su dolu kaplar içinde uyutulduğunu ve insanların birer pil gibi kullanıldığını gösterir. Buradaki ana tema, yapay zeka ile yönetilen dünyanın gerçek olduğu, insanların normal bir şekilde yaşadıklarını varsaydıkları yanılsama dünyanın ise bir çeşit bilgisayar programı olduğudur.

Bu temayı dikkate aldığımızda eleştirel yaklaşımın geleneksel yönetim ve örgüt kuramlarının gerçekliğini sorgulayan bir çeşit kırmızı hap olduğunu iddia edebiliriz. Karizmatik liderlikten, insan kaynakları fonksiyonuna, yöneticilerin disipline edici söylemlerinden takım çalışmasının yüceltilmesine eleştirel çalışmalar tüm bu kavramların nasıl yöneticilerin ve seçkinlerin lehine meşru kılındığını ortaya çıkarma amacı taşımaktadır. Eleştirel çalışmalar, örgütleri ve yönetim uygulamalarını sosyal, kültürel, politik ve ideolojik bir çerçeveye oturtarak geçerli olan sömürü, baskı ve tahakküm ilişkilerini dönüştürmeyi ve değiştirmeyi amaçlar. Bu tür konular nesnellik ve görünürde ahlaki tarafsızlık adına belirtilmemekte, gerçekliğin problemlili bir şekilde ele alınmasına yol açmakta ve örgütlerin karmaşıklığını değerlendirmekte yetersiz kalmaktadır. Eleştirel çalışmalar var olan ve doğal kabul edilen örgütsel ve yönetsel uygulamaları doğallıktan çıkararak (*denaturalization*) tüm bu ilişkileri sorgulamaktadır. İster Eleştirel Kuram geleneğinden, ister post-yapısalcı kuram geleneğinden beslensin, asimetrik ilişkilerin, kontrol araçlarının ve rıza üretiminin (*consent production*) gerçekliğini ortaya koyduğu ve eleştirdiği sürece "eleştirel yaklaşım" varlığını hissettirmektedir. Bu bağlamda, örgütler, yönetimin önemli



kararları ve çok rakamlı ücretleri ile sadece teknik bir fonksiyon olmadığı kadar, tarafsız ve apolitik yerler de değildirler.

Bu noktada üzerinde durulması gereken bir diğer konu, temel olarak “yönetim” veya “örgüt” kavramının problemlili olmadığı, diğer yandan bu iki aracın ne şekilde kullanıldığı üzerinedir. Bu bakımdan, sorunsallaştırılan nokta, örgütlerin ve yönetim kavramsallaştırmalarının kapitalizm ile doğrudan ilgili olan geçerli yapılarından ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Eğer, alternatif yöntemler veya kuramlar üzerine çalışılıyor ise yönetim ve organizasyon yine temel araçlarımız olacaktır. Bu araçlar eleştirel yaklaşımın ulaşmak istediği yöneticilerin ve işverenlerin kendi çıkarları doğrultusunda elde ettikleri güç ile çalışanları manipüle etmeyecekleri, çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri veya örgütlerin sosyo-ekonomik sorunlara duyarlılıklarını göstermelik bir şekilde değil, isteyerek ve bilerek ortaya koydukları örgütsel ve yönetsel alternatifler üzerine yaratıcı şekilde düşüneceğimiz oyuncaklarımız olacaktır.

#### **1.4. DİRENÇ VE ELEŞTİREL YAKLAŞIM**

Tüm bu anlatılanlar çerçevesinde direnç kavramı ile eleştirel yaklaşım arasındaki ilişki çok daha net bir şekilde görülmektedir. Alvesson’un (2008) yukarıda önerdiği tanım da düşünüldüğünde her şeyden önce eleştirel yaklaşımın ana amaçlarından birisi (ister ideoloji olsun, ister kurumlar olsun, ister kimlikler olsun) sunulan gerçekliklere karşı direnme araçlarını ve amacını sağlamasıdır. Böylelikle doğal kabul edilen ve sorgulanmayanların doğallıktan çıkarılması sonucunda esas güç ilişkileri ve politik yapı göz önüne çıkmakta ve bu süreçten gerçekten zarar görenlerin reform ve özgürleşme çabaları başlamaktadır. Bu açıdan direnç her ne kadar savunmacı bir şekilde algılansa da ilerlemeci politikanın araçlarından birisidir (Alvesson, 2008: 19).

Bu bağlamda, işlevsel ve yönetsel bir bakış açısı ile örgütlerde direnç eyleminin veya düşüncesinin arkasındaki ana itkinin ne olduğu anlaşılabilir, çünkü yöneticiler örgütsel amaçlar adına çalışanlarından itaat ve rıza göstermelerini beklemektedirler. Direnç (ister toplu bir grev eylemi olsun, isterse örgütün dayattığı kimliğin yeniden yapılandırılması olsun) bir engel ve problem gibi görülmektedir. Diğer yandan direnç aynı zamanda çalışanların daha yüksek ücretler için mücadele

ettiği; takım çalışması, söylem veya kültür adı altında yönetsel kontrolü veya özneleştirmeyi reddettiği kapitalist iş örgütlerinin bir gerçekliğidir. Çalışma ortamında sınıf mücadelesinden ve Marks'dan bahsetmeden grevin mantığını anlamak mümkün değildir veya Foucault'un anlaşılması için önemli önermeler yaptığı asimetrik güç ilişkilerinin bir parçası olan rıza kavramını yönetsel kontrolden bağımsız bir şekilde düşünmek problemlili bir mantığın ürünüdür. Bu çerçevede direnç kavramını örgütsel ve yönetsel alanda değerlendirebilmek için eleştirel yaklaşımın önermelerine ve bulgularına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında sosyal bilimcinin rolü çerçevesinde tarafsızlık argümanını bir kenara bırakarak, etrafımızda söz konusu olan problemlili ilişkileri çözümleyebilmek adına bilimin esas misyonu olan eleştirinin geçerliliği de ortaya konmalıdır. Bu noktada Adorno'nun direnç kavramı ile de özdeşleştirebileceğimiz "bilim itaatsiz olana ihtiyaç duyar" sözü hatırlanmalıdır.

Günümüzde işletmelerde ve diğer örgütlerde yönetsel otoritenin ve yönetsel kontrolün olmaması söz konusu bile edilmez. Diğer yandan bu otoritenin ve kontrolün kimin çıkarlarına hizmet ettiği önemli bir eleştiri konusudur. Böyle bir varsayımdan hareketle, direnç tanımından da anlaşılacağı üzere örgütlerde belirli bir güç ve zorlama algısı olduğu sürece bu güce ve kontrole maruz kalanlar tarafından da direnç gösterilmesi söz konusu olacaktır. Bu direncin ne şekilde kavramsallaştırıldığı ya da kuramsallaştırıldığı bir sonraki bölümün ana konusunu oluşturmaktadır. Ancak, direncin kavramsallaştırılması da belirli bir tarihsel süreçten geçerek günümüze gelmiştir. Weber'den veya Taylor'dan günümüze yönetim ve örgüt kavramı nasıl evrilerek değişmiş ise, örgütlerdeki kontrol mekanizmaları ve bu mekanizmalara verilen cevaplar da süreç içinde değişmiş ve farklılaşmıştır.

Direnç ile ilgili kuramlara detaylı bir giriş yapmadan önce geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarında direncin genellikle "değişime karşı" bir kavram olarak ele alındığı, çalışanların yönetimi sürecinde çalışanlardan dirençten öte itaat ve uyma davranışı göstermeleri gerektiği hatırlanmalıdır. Bu yaklaşım, direnci mantıksız, hastalıklı ve olmaması gereken bir durum olarak göstermektedir. Bu anlayış, örgütleri işlevsel bir bakış açısı ile ele almanın doğal bir sonucudur. Bilimsel yönetim ilkeleri zaten örgütü bir makine gibi algıladığı için çatışmalar, dirençler ya da grevler göz ardı edilen ya da zararlı olarak addedilen faktörlerdir. Önemli olan mavi yakalıların zaman/hareket istatistikleri ile çalışma düzeni üzerinden kontrolü üzerine

odaklanmaktadır. Öyle ki bilimsel yönetimin uygulandığı şirketlerde grevlerin olmayacağı bile iddia edilmiş, ancak yaşanan deneyimler ve bu yaklaşımın tam olarak hayata geçirilememiş olması bu önermeyi doğrulamamıştır (Edwards, 1979, ss. 103-104).

Özellikle yönetim ve örgüt alanında mikro bir bakış açısı ile çalışılan örgütsel davranışın ana varsayımları ise çalışanların örgüt çıkarları ile uyumlaştırılması üzerine kuruludur. Burada temel amaç daha önceki bölümde de ifade edildiği üzere araçsal akılcı bir mantıkla çalışanların bir kaynak ya da bir girdi gibi ele alınması ve örgütlere yarar sağladığı sürece örgütlerin insancillaştırılması varsayımı üzerine kuruludur (Alvesson ve Willmott, 1996). Direnç, muhalefet ya da çatışma grup dinamiğinin doğası olarak kabul edilmekte ancak yönetsel müdahalelerle tüm bunların ne şekilde verimliliğe ve etkinliğe dönüştürüleceği esas soru olmaktadır.

Örgütsel davranış ders kitaplarına bakıldığında direnç veya çatışma gibi kavramların yok sayıldığı veya basitleştirildiği ifade edilmektedir. Örneğin, çatışma; evcil, basit ve uygun bir şekilde yönetildiği ölçüde o kadar da kötü olmamaktadır, ya da yönetime sürekli sorun çıkaranlar problemlili ve hatta anti-sosyal insanlar olarak değerlendirilmektedir (Ackroyd ve Thompson, 1999: 9-10). Buna ek olarak gerek bilimsel yönetim olsun gerekse de insan ilişkileri ekolü olsun, ortaya konan çalışmalarda dirence dair davranışlar görülse de bunların adı konmaz. Psikolojik olarak problemlili, hastalıklı şekilde ya da sapkın olarak değerlendirilirler (Ackroyd ve Thompson, 1999: 17-18). Bu durum temel olarak davranışsal çalışmaların kontrol odaklı ana varsayımları ile de uyumsuzdur (Bruce ve Nyland, 2011). Örneğin, Mayo'nun çalışmasında direnç gerçekliğinin bilinçli şekilde bastırıldığı ve hatta çarpıtıldığı ifade edilmekte, Mayo'nun direnci rasyonel bir hareket olarak görmeyi reddettiği, insan ilişkileri yaklaşımı ile çalışanların sınıf bilincinin oluşmasının engellendiği ve dolayısıyla sistemin çıkarları uğruna çalışanların kontrol edildiği belirtilmektedir (Bramel ve Friend, 1981). Öyle ki yöneticiler ile örgütsel davranış akademisyenlerinin aynı tarafta olduğu, çünkü temel amacın davranışın ne şekilde kontrol edileceğini ortaya çıkarmak olduğu da ifade edilmektedir (Ackroyd ve Thompson, 1999: 4). Bu açıdan yukarıda tartışılan araştırmacının rolü tam olarak ne olmalıdır sorusu önem kazanmaktadır. Örgütsel çalışmalardaki bilimselleşme ile birlikte kavrama dair yaklaşım da büyük ölçüde farklılaşmakta ancak bu sefer süreçler objektif bir yaklaşımla ele alınmakta, yönetsel süreçlere etkileri

incelenmekte ya da doğrudan göz ardı edilmektedir. Bilimselleşme direnci çalışılan herhangi bir örgütsel kavram olarak ele almakta ve politik yapısından çıkarmaktadır.

Oysaki yukarıda da tartışıldığı üzere farklı varsayımlar örgütleri politik ve çatışmaların gerçekleştiği yerler olarak değerlendirmektedir. Buna ek olarak gene ana varsayımlar çerçevesinde tahakküme karşı gelmek, verili olanı sorgulamak da direnç çalışmaları için önem ifade etmektedir. Bireyler örgütlere girdikleri andan itibaren çeşitli tavizlerde bulunmakta ve yönetsel ve örgütsel kontrol süreçleri ile karşılaşmaktadırlar. Bu durum aslında politik bir güç arenası olan örgütlerde bireyler üzerinde tahakküm anlamına gelmektedir. İster basit anlamda yöneticinin gözetiminde olmak olsun ister bürokratik sürecin gereklilikleri çerçevesinde olsun, çalışan birey sürekli olarak bir kontrol ve tahakküm ilişkisi içindedir. Bu durum aynı zamanda hiyerarşiyi de haklı çıkaran bir mantığı doğurmaktadır. Eleştirel yaklaşım bu kontrol sürecinin ve hiyerarşinin sorgulanması için temel bir başlangıç sunmakta ve direnç kavramını ortaya koymaktadır. Direnç çalışmalarının özü bu nedenle temelde eleştirel yaklaşıma sahip çalışmalarda çok daha net ortaya konmaktadır (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 2). Bu bakımdan direnç patolojik bir sapkınlık ya da sapma değildir, akılcı mantıklı stratejilerin ve amaçların ürünü olarak değerlendirilmelidir (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 21). Bu bağlamda, direnci, yönetilmesi gereken, doğru, doğal veya normal olandan sapma şeklinde algılamak yerine örgütleri oluşturan asli unsurlardan birisi olarak değerlendirmek esas savunulması gereken pozisyonudur (Fleming ve Spicer, 2007: 184).

Diğer yandan insanlar çok farklı nedenlerle direnç gösteremeyebilirler. Gösterdikleri eylemler sonucunda işlerini kaybetme korkusu; küreselleşme ile beraber karar alma eyleminin hem işletme içinde hem de coğrafi anlamda çok farklı yerlerde yapılması dolayısıyla karar alma sürecine etki edememe düşüncesi; işletmelerin bir önceki maddenin de etkisiyle bir bütün olarak çok rahat bir şekilde gözden çıkarılabilmesi, satılması ya da kapatılması; bireylerin ailevi sorumlulukları; diğer çalışanların dirence katılmamaları bazı temel noktalar olarak değerlendirilebilir (Collinson, 1994: 57; Piderit, 2000: 285). Bir başka bakış açısına göre çalışanlar ya etraflarında olan bitenden pek haberdar olmadıkları için rıza gösterirler ya da bilgi sahibi oldukları halde direnç göstermenin maliyeti göstermemekten daha fazla olduğu için rıza gösterebilirler (Clegg, 1989: 220-221). Ekonomik, politik ve kurumsal çevresel faktörler de (işsizlik oranları vb. gibi) direnç gösterme ile ilgili kararları

etkileyebilir (Davidson, 1994: 96). Tüm bu olumsuzluklara rağmen işletmelerde ve diğer örgütlerde direnç gerçeği kendisini hissettirmektedir. Bu durum direncin ne şekilde kavramsallaştırıldığını ve ne şekilde ele alındığını da ilginç kılmaktadır.

Direnç kavramı ile ilgili bir diğer önemli nokta kavramın gerçekten de çok farklı şekillerde karşımıza çıkmasıdır. Bu durum kavramın evriminden ve farklı disiplin ve kuramlarla ele alınmasından da kaynaklanmaktadır. Direnç, bu açıdan kimi zaman bilinçli bir şekilde ortaya konan toplu eylemler olarak karşımıza çıkarken, kimi zaman da bilinçsizce ortaya konan bazı bireysel eylemler olarak da ifade edilmektedir. Öyle ki çalışanlar tarafından direnç olarak ifade edilmese de ortaya konan davranış şekli ya da eylemler direnç kavramına ait özellikleri temsil edebilmektedir ya da çalışanlar yönetime karşı direndiklerini ifade edebilirler ancak çok farklı güdülenmeleri olabilmektedir (Fleming ve Spicer, 2007: 29). Yine direnç kavramı ile ilgili bir diğer nokta da çalışanların sınıflandırılması ile ilgilidir. Yazında öncelikle endüstriyel sosyoloji başlığı altında atölye düzeyinde mavi yakalıların direnç davranışları ele alınsa da yöneticilerin ve çeşitli profesyonellerin (muhasibeciler, mühendisler, teknikerler ve yönetici olmayan diğer uzmanlar) de farklı direnç davranışları sergilediği ifade edilmektedir (Courpasson, 2011; Jermier, 1988; La nuez ve Jermier, 1994; Prasad ve Prasad, 2000). Bu durum son otuz yılda küresel, toplumsal ve örgütsel alanlarda meydana gelen kapsamlı değişimlerin de bir yansıması olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin artan sayıdaki varlığı, teknolojinin büyük etkisi, yöneticilerin örgüt içindeki konumları, performans baskıları ve işletmelerin toplumsal yaşama etkileri bu kapsamda ilk akla gelenler olarak ifade edilebilir. Sonuçta, direnç çok farklı kimlikler ve davranışlar çerçevesinde karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde bu farklılıklar ve kökenleri kuramsal bir çerçevede değerlendirilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DİRENCİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

#### 2.1. GİRİŞ

Yukarıdaki bölümlerde de ifade edildiği üzere direnç çok farklı kavramsallaştırmalar sonucunda örgütsel alanda tartışılmaktadır. Giriş bölümünde özellikle işlevsel ve geleneksel yönetimi bakış açısı kapsamında direncin ne şekilde ele alındığı ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise tarihsel bir bakış açısı ile direncin hangi sosyal bilimsel ve eleştirel yaklaşımlardan etkilendiği ifade edilmektedir. Diğer yandan farklı paradigmalardan bir kavramı nasıl farklı şekillerde değerlendirdiği ve eleştirel yaklaşımın ana varsayımlarının bu süreçteki rolü de gözlenmektedir. Bu tarz bir akışın daha kolay görülebilmesi için öncelikle direncin kavramsallaştırılması açısından hangi yaklaşımların değerlendirileceği, bu yaklaşımların ontolojik ve epistemolojik yapıları ve diğer detaylar aşağıdaki tablo 1’de özetlenmektedir. Bu tablonun amacı, detaylı şekilde tartışılan direnç kavramının hangi kuramsal etkiler çerçevesinde geliştiğini karşılaştırmalı olarak göstermektir.

Tabloda da görüleceği üzere yönetsel kontrole karşı direnç çalışmalarında “emek süreci kuramı” ve “Foucaultyen etkiler” olmak üzere iki ana yaklaşım söz konusudur. Varsayımları birbirinden çok farklı olmakla birlikte yönetsel kontrole karşı direnci anlamak konusunda her iki yaklaşımın da büyük katkısı bulunmaktadır. Daha güncel yaklaşımlar özellikle Foucaultyen çalışmaların etkisinde kalmakla beraber, dirence yeni anlamlar katmakta ve farklı bakış açıları ile örgütsel yaşamı anlamak açısından katkı sağlamaktadırlar. Aşağıda her bir yaklaşım detaylı şekilde tartışılmaktadır. Diğer yandan “mücadele” başlığı altında dirence getirilen yeni bir yaklaşım tabloda gösterilen birçok farklı yaklaşımı bir arada değerlendirdiği için tabloya eklenmemiştir, ancak, güncel yaklaşımlar başlığı altında kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır.

**Tablo 1:** Yönetmel kontrole direnç ve farklı kuramsal yaklaşımlara göre kavramsallaştırılması

Kuramsal altyapı	Epistemolojisi	Ontolojisi	Örgüt çalışmalarına yansıyan esas özne	Yaklaşımın Amacı	Örnek Davranışlar	Etkili olduğu tarihsel dönem	Makro sosyolojik etkiler
Emek süreci yaklaşımı	Diyalektik materyalizm	Nesnellik	Ağırlıklı olarak mavi yakalı çalışanlar, proletarya, kolektif bir özne	Emek sermaye ilişkisinin varlığında örgütlerde genellikle doğrudan gerçekleşen yapısal ve yönetmel kontrol süreçlerine karşı çıkma	Grev, sabotaj, üretimi kısma, iş yavaşlatma	1974 – 1980'lerin ortası (Etkileri hala tartışılmakta)	Sınıf mücadeleleri, sendikal hareketler, Çalışanların örgütlenme ihtiyacı
Foucaultyen kuramsal yapı	Yapılandırmacı	Öznellik	Ağırlıklı olarak beyaz yakalılar olmak üzere yönetici sınıf da dahil bütün çalışanlar, ancak farklı alt ve üst kimlikler ile birlikte bireysel bir özne	Örgütlerdeki tahakküm ve iktidar yapılarını ortaya çıkarmak, söylemlerle, örgütsel kültür gibi araçlarla, dolaylı gerçekleşen yönetmel kontrolün ne şekilde bilgiyi kullandığını, tutarsızlıkları ve mikro-politik unsurları ortaya çıkarmak	Yaratılan, itaat eden özneleştirmelere karşı alternatif kimlikler yaratma, söylemleri ters çevirme	1980'lerin sonlarından günümüze kadar	Soğuk savaşın sona ermesi, sınıfsal kimliğin erozyona uğraması, bireyselleşme, şirketlerin ve yönetimin çalışanlar üzerindeki artan etkisi, üretimden hizmet anlayışına kayış, özne kimliklerin mücadelesi, sosyal hareketler
Gündelik hareketler, psikanaliz, sinizm	Yapılandırmacı	Öznellik	Ağırlıklı olarak beyaz yakalılar olmak üzere yönetici sınıf da dahil bütün çalışanlar, bireysel bir özne	Her türlü dolaylı/dolaysız yönetmel kontrole karşı çalışanların hangi yollarla ne şekilde direnç gösterdiğini anlamak	İroni ve mizah, "cadılık" etmek, olayları ve örgütsel faaliyetleri sinik ve şüphecî bir şekilde değerlendirme	1990'lardan günümüze kadar	Küreselleşme, krizler, kimlik politikalarının yükselmesi, kapitalist finansallaşmanın yıkıcı, dönüştürücü ve tekrar kapsayıcı etkisi

## 2.2. EMEK SÜRECİ KURAMI, KONTROL VE DİRENÇ KAVRAMI

Örgüt çalışmaları söz konusu olduğunda endüstriyel sosyoloji kapsamında genellikle resmi ve tanımlanmış direnç biçimleri karşımıza çıkmaktadır. Bu direnç biçimleri açık bir şekilde gözükmemekte ve daha çok sınıf temelli olarak ifade edilmektedir. Bu eylemler arasında işe gitmeme, grevler, iş yavaşlatmalar veya sabotajlar görülmektedir. Bu noktada genellikle toplu yapılan eylemler daha makro bir çerçevede göz önüne alınmaktadır. Genellikle objektif bir bakış açısı ile sermaye, işveren-işçi ilişkileri, toplu sözleşmeler, anlaşmazlık çözümleri gibi süreçler analiz edilmektedir.

Emek süreci kuramı ise örgütlerdeki yönetsel kontrol sürecini ele almakta ve genellikle mavi yakalılarının ne şekilde yönetsel beklentiler doğrultusunda ve kapitalist üretim dinamikleri çerçevesinde kontrol edildiğini incelemektedir. 1980'li yıllar ile beraber özellikle yönetim uygulamaları üzerine de yoğunlaşmış ve yönetsel uygulamalar temel analiz konusu yapılmıştır (Thompson ve Smith, 2001). Bu kuram temellerini Marksizmden almakta ve kapitalist üretim ilişkilerinin ne şekilde ortaya çıktığını, bunun ne tür kontrol ve sömürü mekanizmaları yarattığını, emek (çalışanlar) ile sermaye arasındaki (sınıfsal) çelişkilerin sonuçlarını yapısal bir çerçevede incelemektedir (Adler, 2007; Rowlinson ve Hassard, 2001). Bu kuramda esas önemli olan kapitalizmin değişen ekonomi-politiğini ontolojik olarak var olan (emek piyasası, ekonomik aktörler, iş ilişkileri gibi yapısal) özellikler üzerinden ortaya koymak ve açıklamaktır (Thompson & O'Doherty, 2009: 102). Emek süreci kuramı bu bağlamda üç ana nokta üzerinde durmaktadır. Bunlar (1) düşün ve kol emeğinin bölünmesi, (2), hiyerarşi veya hiyerarşik kontrol, (3) emeğin parçalanması ya da hünersizleştirilmesi (Thompson, 2010). Bu açılardan "kontrol" esas üzerinde durulan analiz konusu halini almış ve örgütsel çalışmalara önemli bir etkide bulunmuştur (Marsden ve Townley, 1999: 414). Burrell ve Morgan'ın paradigmaları açısından değerlendirirsek yapısalcı bir bakış açısı ile değişim sosyolojisi temel alınmaktadır. Bu bağlamda materyalist bir epistemoloji ve nesnel bir ontoloji üzerinden hareket etmektedir. Esas üzerinde durulan emek-sermaye çelişkisidir. Emek süreci kuramına göre esas soru ve çelişki emek gücünün ne şekilde ve ne yoğunlukta kullanılacağına kontrolü üzerine düşümlenmektedir. Buna göre işverenler temelde ücret karşılığı satın aldıkları emek gücünü son raddeye kadar



kullanmak istemektedirler. “Gerçek şudur ki emek-gücü bir kez satın alındı mı, ondan olanaklı en fazla emeğin çıkarılması gerekir” (Laclau ve Mouffe, 1992: 102). Emeği kiralayan kişi aynı zamanda emeği stratejik amaçları doğrultusunda kullanmak ve ona yön vermek ister, onu kısacası en etkin şekilde yönetmek ister. Diğer yandan çalışanlar da kendi takdir yetkilerini kullanmak istemektedirler, sonuçta kiralanan ya da kiraya verdikleri şey kendi beden kapasiteleridir. Direnç bu noktada somutlaşır (Clegg, 1994: 282). Bu durumda belirli bir çalışma saati içinde ne kadar yoğun ve çok çalışılırsa bu işverenin yararına olmaktadır, bu durum da emek sürecinin her halükarda egemenlik ilişkileri çerçevesinde kontrolünü gerektirmektedir. Her ne kadar parça başına ücret ya da kota üzeri üretime teşvik gibi destekleyici ücretlendirme paketleri olsa da çalışanlar kendi emeklerinin kontrolü konusunda direnç gösterebilirler. Emek süreci kuramı bu bağlamda Marksist bakış açısıyla bu çelişkinin ve kontrol süreçlerinin üzerinde durmaktadır (Adler, 2007). Bu açıdan direnç daha çok emek sürecindeki kontrole verilen bir cevap olarak değerlendirilmektedir (Collinson, 1994: 26).

Yönetim ve örgüt çalışmalarında emek süreci kuramının dönüm noktasını 1974 yılında yayınlanan “*Labour and Monopoly Capital* (Emek ve Tekelci Sermaye)” (Braverman, 1974) kitabı oluşturmaktadır. Kitabı boyunca Braverman bilimsel yönetim yaklaşımını, çalışanları sadece iş memnuniyeti üzerinden değerlendiren yönetsel sosyal araştırma mantığını sorgulamaktadır (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 4). Bu sorgulama bağlamında, çalışma alanda ilk defa temel olarak kapitalist üretim sürecinin mavi yakalıları iş bölümü başlığı altında nasıl yeteneksizleştirdiğini (hünersizleştirdiğini), düşünme ve gerçekleştirme eylemlerinin işbölümü başlığı altında ne şekilde ayrıştırıldığını, çalışanları teknoloji kullanımı çerçevesinde ne şekilde standardize ettiğini ve işgücünü sermayeye ne şekilde bağımlı kıldığını göstermektedir. Temelde Taylorizmin eleştirisi üzerine kurulu olan çalışma yeteneksizleştirme (hünersizleştirme) süreci sonunda herkesin benzer bir işi yapabileceğini ve bunun da işgücü havuzunu genişleterek ucuz işgücü sağlayacağını savunmuştur. Bu çalışma örgütlerde yönetsel kontrolün ve aynı zamanda kapitalist üretim mantığının sorgulanmasını sağlarken, çalışanları bir özne olarak ele almadığı (sadece yapıya odaklandığı), eski zanaatkarlığa dair romantik bakış açısına sahip olduğu, mekanik ve teknolojik belirlenimci (*deterministic*) bir yaklaşım sergilediği, sınıf eşitsizliği haricindeki (ırk, cinsiyet gibi) eşitsizlikleri göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Knights,

2009: 154). Ayrıca sermayenin emek üzerinde kadiri mutlak bir iradesi olduğu gibi bir izlenim yarattığı için de eleştirilmektedir (Laclau ve Mouffe, 1992: 102-103). İronik bir şekilde örgüt çalışmalarında direnç kavramının tartışılması direnç eylemlerine pek de değinmeyen ve hatta yine bu sebeple eleştirilen (Knights ve Willmott, 1990) bu çalışma ile başlamıştır denilebilir. Bunun en temel sebebi yapısal olarak analiz edilen üretim ilişkilerinde çalışanların hiçbir direnç ya da muhalefet davranışı göstermeyen bir şekilde yansıtılmasıdır. Diğer yandan bu çalışma gerçekten de bir çığır açmış ve hatta izleyen dönemde bu etki *Bravermania* olarak ifade edilmiştir (Littler ve Salaman, 1982).

Gene izleyen dönemde emek süreci kuramı kapsamında bir başka çalışma yönetsel kontrol, rıza üretimi ve çalışanların yönetsel beklentilere uyumu konusunda önemli açılımlarda bulunmuştur. “*Manufacturing Consent* (Rızanın Üretimi)” (Burawoy, 1979) adlı çalışma, bir fabrikada çalışan mavi yakalıların koşullar kendi aleyhlerinde olsa da nasıl yönetimin çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini anlatmaktadır. Daha doğru bir ifade ile cevabı aranan soru “üretimin sonucunda oluşan karlar şirketin sahibine gittiği halde, neden çalışanlar çalışabildikleri kadar çok sıkı çalışmaktadırlar?” sorusu olmuştur. Burawoy, cevap olarak rıza üretimini ortaya koymakta ve özel olarak “*making out*” olarak ifade edilen oyunu işaret etmektedir. Buna göre tüm mavi yakalılar üretim sürecinde bu oyuna dahil olmaktadır. Esas amaç herkesten çok üreterek parça-başı üretimde kota üstü üretimi gerçekleştirmektedir (Burawoy, 1979: 46-94). Burawoy, bu noktada emek süreci kuramı kapsamında, mavi yakalıların birbirleriyle rekabet ederken, fabrika sahibinin asıl kazanan olduğunu savunmaktadır. Bu çalışmada bir yandan bu oyunun çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirilirken, bir kontrol mekanizması olarak oyun karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların normalde yaratıcı bir direnç hareketi olarak ortaya koydukları üretim miktarı üzerindeki kontrolleri, bu işletmede bir oyun ve dolayısıyla onları oyalayacak bir ideoloji haline gelmiştir. Buna bağlı olarak çalışanlar “oyun oynarken”, tahmin edilemeyecek bir şekilde, bir direnç eylemi daha etkili ve muhalif olabilecek direnç hareketlerini engellemiştir. Braverman’ın aksine odak noktası yapıdan bireye doğru kaymış ve bireyin bu tür bir kontrol mekanizmasına ne şekilde adapte olduğu ifade edilmiştir. Braverman yeteneksizleştirilen işçi üzerinde dururken, Burawoy oyunda başarılı olmanın yolunun yetenekten ve adaptasyondan geçtiğini, bunun da çalışandan çok fabrika çıkarı için önemli

olduğunu ifade etmektedir. Böylelikle, çalışan kişi yönetsel kontrolün dolaylı etkisine maruz kalmakta ve kapitalist üretim ilişkilerinin yeniden üretilmesine hizmet etmektedir.

Emek süreci kuramını merkeze alan bir diğer çalışma Edwards (1979) tarafından yazılmış olan “*Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century* (Çekişmeli Alan: Yirminci Yüzyılda İşyerinin Dönüşümü)” adlı kitabıdır. Bu çalışmayı özel kılan ise emek süreci üzerindeki kontrol mekanizmalarının ne şekilde patronlar ve yöneticiler tarafından yürütüldüğünü tarihsel bir çerçevede ele almasıdır. Çalışmada 19. yüzyılın sonlarından itibaren ABD’de şirketlerin ne şekilde büyüdüğü, tröstlerin ne şekilde oluştuğu ve tüm bunların önce atölye / üretim düzeyinde çalışanlar üzerinde sonrasında işletmelerin büyümesi ile birlikte beyaz yakalılar üzerinde ne tür kontrol mekanizmalarının oluştuğu incelenmektedir. Buna göre 19. yüzyıl içinde aile işletmelerinde işletmenin sahibi tarafından yürütülen ve paternalist olarak ifade edilebilecek bir kontrol mekanizması söz konusudur. Bu tarz bir kontrol işveren ile yakınlık ve sadakat üzerine kurulu olduğu için direnç göstermek çok da kolay olmamaktadır. Fakat işletmeler büyüdükçe özellikle 20. yüzyılın başları ile birlikte ustabaşları (*foremen*) ve şefler (*supervisors*) kontrol sürecinde etkili olmaya başlamaktadırlar. Böylelikle patron ile işçi hiç karşı karşıya gelmemektedir. Ustabaşlarının ve şeflerin otoriter, keyfi veya baskıcı kontrol mekanizmaları çalışanların direnç göstermesine neden olmaktadır. Bu dönemlerde direnç temel olarak iş yavaşlatmalar, sabotajlar ya da toplu grevler olarak görülmektedir. Sendikal hareket önemlidir ve bazı şirketler sendikalaşma ile birebir mücadele halindedir. Bu dönemde refah kapitalizmi (çalışanlara sosyal destek sağlamak, kar payı dağıtmak gibi), bilimsel yönetim, çalışanların temsilcisinin yönetim kurulunda bulunması ya da ulusal arenada örgütlü sendikalar yerine şirketlere özel sendikalar (*company unions*) kurmak gibi çeşitli sendikal hareket ile mücadele yöntemleri ortaya çıkmıştır. Ancak bu durum sendikalaşmayı ve örgütsel kontrole direnmeyi sona erdirememiştir, çünkü temel olarak çalışanlar kendi emek güçlerinin üzerindeki kontrole tepki duymaktadırlar.

Şirketlerin birleşmesi, daha büyük işletmelerin oluşması ve faaliyetlerin artması ile beyaz yakalıların da sayısı artmış ve bu sefer onların da kontrolü önemli bir soru olarak ifade edilmiştir. Git gide daha dolaylı kontrol mekanizmaları

üzerinde düşünölmeye başlanmıştır. Aynı dönemde işletme okullarının kurulması ve endüstriyel psikolojiden yararlanma fikri de ortaya çıkmıştır. Bu denemelerin sonucunda modern örgütlerde de karşımıza çıkan yapısal kontrol süreçleri geliştirilmiştir. Bunlar yapılan işin doğası ile ilgili teknik kontrol ve sosyal- örgütsel yanı ile ilgili bürokratik kontrol olarak ifade edilmektedir. Teknik kontrol çalışanları belirli bir makineye (örneğin seri üretim hattı) bağımlı kılarak kontrolü sağlarken, bürokratik kontrol çalışanların nerede, ne zaman ve ne yapacağını belirleyerek kontrolü sağlamaktadır. Bu kontrol mekanizmalarının aynı zamanda çalışanları özelliklerine göre böldüğü ve sınıf bilincini zayıflattığı da ifade edilmektedir. Bürokratik kontrolün farklı sınıflandırmalar aracılığı ile kolektif mücadeleyi yıpratdığı ve bireysel memnuniyetsizliklerin direnç davranışı olarak öne çıktığı ifade edilmektedir. Diğer yandan bürokratik kontrol ile beraber çalışanlar ve sendikalar devleti sürece dahil etmişlerdir, böylelikle devletin yasal gücünden yararlanarak şirketlere baskı yapılması gündeme gelmiştir. Bir açıdan örgüt içinde kalan direnç artık toplumsal ve politik bir boyut kazanmıştır. Devletin şirketleri yönlendirmesi veya düzenlemesi düşüncesi sendikal hareket içinde hala etkili bir yaklaşımdır. Buna ek olarak daha önceleri belirli bir sınıf bilinci söz konusu iken, çalışan sınıf kendi içinde de bölünmüş ve etkisini yitirmiştir.

Emek süreci kuramında, üzerinde durulması gereken bir diğer nokta sermayenin emek sürecini kontrol etme beklentisine karşılık işçilerin / çalışanların buna çeşitli şekillerde cevap vermesidir. Bu açıdan üretim politik bir yapıya kavuşmakta ve emek, teknoloji ve üretim temelinde sınıflar arası bir güç ilişkisi oluşmaktadır (Laclau ve Mouffe, 1992: 104). Bu güç ilişkisine bağılı olarak direnç oluştukça farklı kontrol mekanizmaları da devreye girmektedir.

Emek süreci kuramındaki bu öncü çalışmalar yönetim ve örgüt alanında eleştirel bir bakış açısıyla önemli açılımlar sağlamıştır. Bu çalışmalar sayesinde eleştirel bir bakış açısı ile kontrol, rıza üretimi kavramları tartışılmaya başlanmış ve buna bağılı olarak çalışanların ne şekilde yönetsel kontrole ve yönetsel otoriteye direnç gösterdikleri (ya da göstermedikleri) incelenmeye başlanmıştır. Bu çalışmaların bir diğer özelliğı temelde kapitalist üretim ilişkileri çerçevesinde işletmeleri değerlendirmesidir, buna göre bu ilişkiler sorgulanmadan alternatifler geliştirilemez, çalışanların emek sürecine yöneticiler müdahil oldukça da direnç davranışı her zaman söz konusu olacaktır. Bu bağlamda direnç ve kontrol

tartışmaları emek süreci kuramının bir parçası ve devamı olarak nitelendirilmektedir. 1980'li yıllarda yönetim ve organizasyonun emek süreci kuramcılar tarafından ele alınması yönetsel süreçlere odaklanılmasını ve aynı zamanda daha makro ekonomi-politik yapının göz ardı edildiği suçlamasını getirmiştir. Marksist kuramın kısıtları ve değişen örgütsel koşullar nedeniyle emek süreci kuramının etkisinin azaldığı iddia edilmiş (Knights ve Willmott, 1990) olsa da, günümüzde endüstri sonrası toplumda emek süreci kuramının katkıları ile ilgili tartışmalar devam etmekte (Adler, 2007; Jaros, 2005; O'Doherty ve Willmott, 2009; Thompson ve Smith, 2009), sermayenin çalışanların sadece bilgisine ve emeğine el koymadığı, duygularına ve diğer bedensel yapılarına da hakim olmaya çalıştığı ayrıca ifade edilmektedir (Thompson, 2010).

Daha çok fabrika düzeyinde ele alınan emek süreci kuramı ve uygulamaları 1970'li yıllardaki makro düzeyde yaşanan tartışmaların da izlerini taşımaktadır. 1970'li yıllar dünyada ve özelde Türkiye'de sınıf hareketlerinin etkili olduğu ve sendikaların örgütlü olduğu bir dönemi temsil etmektedir. Bu açıdan örgütsel çalışmalarda da bunun bir yansımasını görmekteyiz. Ancak tüm dünyada 1980'li yıllar ile beraber etkisini hissettiren neo-liberal dalga özelleştirmeler sonucunda ve çeşitli yasal düzenlemeler sonucunda örgütlü mücadeleyi pasifize etmiştir. Bu durum direnç kuramlarını da etkilemiş ve toplu direnç eylemlerinden bireyin yaşadığı ya da ortaya koyduğu direnç kavramlarına doğru geçişe neden olmuştur. Buna ek olarak yukarıda da ifade edildiği üzere işletmelerin büyümesi, üretim ve tüketim alanlarının farklılaşması, hizmet sektörünün büyümesi ile beraber beyaz yakalılar büyük oranda artmıştır. Bu artış ile beraber çok farklı konumlarda ve alanlarda çalışmaları nedeniyle de bir sınıf bilinci oluşmamıştır. Benzer bir şekilde Marksist kuramda sınıfsal yapılardan ve toplu kolektivist eylemlerden söz edilirken, sendikal mücadele etkisini yitirmiş artık birey özne olarak ortaya çıkmış ve direnç özne ve kimlikte kişiselleşmeye başlamıştır (Gabriel, 2008). Aynı zamanda sürekli yenilenen, değişime uğrayan ve sadece sınıf gibi bir kimlikten öte çoklu kimliklere sahip olan bir özne kavramı oluşmaya başlamıştır (Laclau ve Mouffe, 1992). Öznede kişiselleşen ve bütüncül bir hareketten uzak olan direncin kavramsallaştırılması özellikle Foucault'dan etkilenmiş ve post-yapısalcı bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu durum emek süreci kuramının ana varsayımlarına göre direnmesi gerekenlerin direnmek yerine neden itaat ettiği sorusunu da kapsamaktadır. Foucault'nun geleneksel

Marksizm'e karşı geliştirdiği eleştirileri ve gücü / iktidarı farklı bir şekilde tanımlaması direnç çalışmaları (ve hatta örgüt çalışmaları) açısından yeni bir dönemin başlangıcı anlamına gelmektedir (Marsden ve Townley, 1999: 415). Diğer yandan emek süreci kuramı hala varlığını sürdürmekte ve analizlerini kapitalizmdeki sermaye birikimi, üretim ve hizmet sürecinin dönüştürülmesi gibi makro süreçler üzerinden eleştirel bir bakışla gerçekleştirmektedir.

### **2.3. FOUCAULTYEN BAKIŞ AÇISI İLE ÖRGÜTLERDE DİRENÇ KAVRAMI**

Emek süreci kuramını takiben direnç kavramı ile ilgili kuramsal boşluğu doldurmak adına özellikle Foucault'nun çalışmalarından ve post-yapısalcı bakış açısından yararlanılmıştır. Bu noktada post-yapısalcı bakış açısından bahsetmekte yarar bulunmaktadır. Felsefi bir akım olarak post-yapısalcılık, 1950 ve 1960'lı yıllarda geçerli olan yapısalcılığa bir tepki olarak oraya çıkmıştır. Yapısalcılık daha analitik ve mantıksal bir çerçeve ile kültürel yapıların arka planında şeyleri bir arada tutan yapıları incelerken, post-yapısalcılık sabit bir açıklama olduğu fikrini reddeder. Bu açıdan bir şeyin anlamı ancak yapısal olarak diğer şeylerle olan ilişkisine göre açıklanır. Ortaya konan bilimsel açıklamalar ya da çalışmalar o dönemin izlerini taşıdığı için tek ve sabit bir gerçeklik olmadığı fikrini savunur. Bu bağlamda bir metin ya da söylem karşısındakinin algısına ve kişinin içinde bulunduğu dönemin özelliklerine göre farklılıklar gösterir. Buna göre kelimelerin ve söylemlerin, aslında gösterdikleri ya da ifade ettikleri şeylerden daha fazla anlama geldiği ifade edilmektedir (Macey, 2000: 309; Sim, 2006: 363). Dünyayı anlamak ve kurgulamak konusunda dilin çok büyük önemi olduğu, öznenin nesne ile ancak söylemsel pratikler çerçevesinde ilişkide olabileceği savunulmaktadır (Delbridge ve Ezzamel, 2005: 607). Çok özet olarak ifade edilen post-yapısalcılığın bu anlamda net bir tanımını yapmak da mantıklı gözükmemektedir. Bir felsefi akım olarak postmodernizme öncül olmuş ve evrensel bilginin geçerliliğini sorgulamış, aynı zamanda da dil üzerinden kurgulanan çalışmaların temelini oluşturmuştur. Fransız ekolü çerçevesinde gelişen bu durum, genellikle Fransa dışındaki kuramcılar tarafından post-yapısalcılık denilerek adlandırılmıştır (Burrell, 1999).

Her ne kadar Foucault da kendisini post-yapısalcı olarak ifade etmese ve etiketlenmeye karşı olsa da ortaya koyduğu çalışmalar en genel anlamıyla bu

başlık altında ifade edilen felsefi bakış açısını kuvvetlendirmiş ve bu akımın önemli köşe taşları olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel çalışmalarda özellikle 1980'li yılların ortasından itibaren Foucault ile ilgili çalışmalar gözlenmiş ve bir anlamda Foucault bu post-yapısalcı düşüncenin örgütsel çalışmalardaki “esas oğlanı” olarak değerlendirilmiştir (Jones, 2009: 77). Örgütsel çalışmalardaki yansımaları söz konusu olduğunda Burrell ve Morgan'ın paradigmalarına göre öznellik ve değişim sosyolojisi temel alınmaktadır. Aşağıda da detaylı tartışıldığı üzere, Foucault'nun etkisini taşıyan çalışmalarda öznelliğe vurgu yapılmaktadır. Epistemolojik olarak yapılandırmacılık, ontolojik olarak da öznellik göze çarpmaktadır.

Foucault'nun varsayımları, emek süreci kuramının geldiği noktada bir kriz olarak ya da bir çıkış noktası olarak da değerlendirilmiştir (Knights ve Vurdubakis, 1994: 168). Ancak bu yeni bakış açısını anlayabilmek adına öncelikle Foucault'ya göre iktidar kavramının ele alınması gereklidir. Bu kısımda Foucaultyen bakış açısının temeline göre direnç kavramının anlaşılması ve örgütsel düzeyde örneklerinin verilmesi amaçlanmaktadır.

### **2.3.1. Disiplin, İktidar ve Bilgi**

Foucault'nun en başta gelen çalışmalarından olan “*Discipline and Punish* (Disiplin ve Ceza)” kitabında ortaya konan düşünceye göre hepimiz disipline edici bir toplumda yaşamaktayız. Bu toplumda, disiplin etrafımızda örgülenen iktidarı oluşturan sürecin bir parçasıdır. Foucault, modern dünyayı anlamak için temellerin atıldığı 17. ve 19. yüzyıllara gitmekte ve bu iki yüzyıl arasındaki ceza sistemini inceleyerek bu yargıya varmaktadır. Buna göre, Foucault yasal sistemin nasıl değiştiğine ve batı dünyasında cezalandırmanın nasıl hapishanelere dayalı olduğuna odaklanmaktadır. Bununla beraber, hapishane sistemini ve disipline edici araçları gözeterik Foucault okulların, hastanelerin, orduların ve atölye/fabrikaların benzer yapılara sahip olduğunu savunmaktadır. Mahkumlar toplum için yararlı bireyler haline dönüştürülmeye çalışılırken, belirli zamanlara dayalı faaliyetler gerçekleştirmek, eylemleri en ince ayrıntısına kadar düzenlemek, vücut ve hareket uyumunu sağlamak, vücudun çalışmasını sağlamak gibi disipline edici mekanizmalar kullanılmaktadır (Foucault, 1991: 149-156). Buna benzer mekanizmalar diğer kurumlarda (örneğin, hastaneler, okullar,

atölyeler) da kullanılmakta, böylece disipline edici bir toplum yaratılmaktadır. Bu yaklaşıma göre disipline edici bir toplumda kurumlar çeşitli araçlar kullanarak bireyleri şekillendirmekte ve kendi iktidarlarına tabi kılmaktadırlar.

Foucault'nun üzerinde durduğu bir diğer nokta, bilgi kavramıdır. Buna göre, "bilgi iktidardır" çünkü bir şey üzerinde bilgi sahibi olunduğu andan itibaren onun üzerinde iktidara da sahip olunmaktadır (Foucault, 1980: 117-124). Bilgi, hangi nesneye ait ise o nesne üzerinde belirli bir otorite ve iktidar kurma gücünü kazandırmaktadır. Foucault, gene hapishaneler üzerinden giderek suçlulara dair bilgi toplama ve onlara dair istatistik toplama yoluyla bilgi üretildiğini ve bu bilginin analizi gerçekleştiren kişiye iktidar sağladığını savunmaktadır. Bu fikirden hareketle Foucault iktidarın bilgiyi üzerine kurulu olduğunu iddia etmekte ve "bilgi/iktidar (*knowledge/power*)" gibi bir terimi ortaya koyarak bilginin ve iktidarın birbirlerinin ikamesi olduğunu göstermektedir. İktidar "...şeyleri üretir ve belirler, memnuniyeti teşvik eder, bilgiyi oluşturur, söylemleri üretir " (Foucault, 1980: 119).

Bu bakış açısıyla iktidarın olumlu ve yapıcı gözükken yanları olduğu gibi, bilgi/iktidar tarafından üretilen söylemler disipline edici mekanizmalar olarak da çalışmaktadır. Bilgi/iktidar, düşünceleri yapılandıran normalleştirme teknikleri için de normları belirlemektedir (Cooper ve Burrell, 1988: 106). Bir diğer deyişle, bilgi/iktidar normları belirleyerek neyin normal olup olmadığına karar verebilmektedir. Aynı zamanda, disipline edici ve normalleştirici mekanizmalar durumları ve öznelliklerin (*subjectivities*) konumlarını sabitleyen söylemleri desteklemektedir (Clegg, 1998: 35). Bilgi/iktidar bir yandan normları belirlerken, disipline edici teknik ve mekanizmalar öznellikleri oluşturan disipline edici söylemler olarak çalışmaktadırlar. Böylelikle, söylemler "normalin ne olduğu" konusundaki anlayışı oluşturmakta ve normalleştirme araçları olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Foucault ayrıca batı toplumlarındaki "gerçeklik (*truth*)" anlayışının doğrudan bilimsel söylemler, söylemleri üreten kurumlar ve söylemleri yaratan ekonomik ve politik koşullar ile ilgili olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, "gerçeklik nedir?" sorusundan ziyade "gerçeklik nasıl üretilmiştir?" sorusu çok daha önemlidir (Foucault, 1980: 131). Bu durum Foucault'nun iktidar anlayışı için



de aynı şekilde geçerlidir. “Nedir?” veya “nereden gelmektedir?” gibi genel sorularla iktidar ortaya çıkarılamaz (Foucault, 1982: 217). Ancak “ne şekilde uygulanır” önem arz etmektedir. Bu nedenle, iktidar dışarıda olan bir şey değildir, uygulandığı sürece iktidar var olmaktadır.

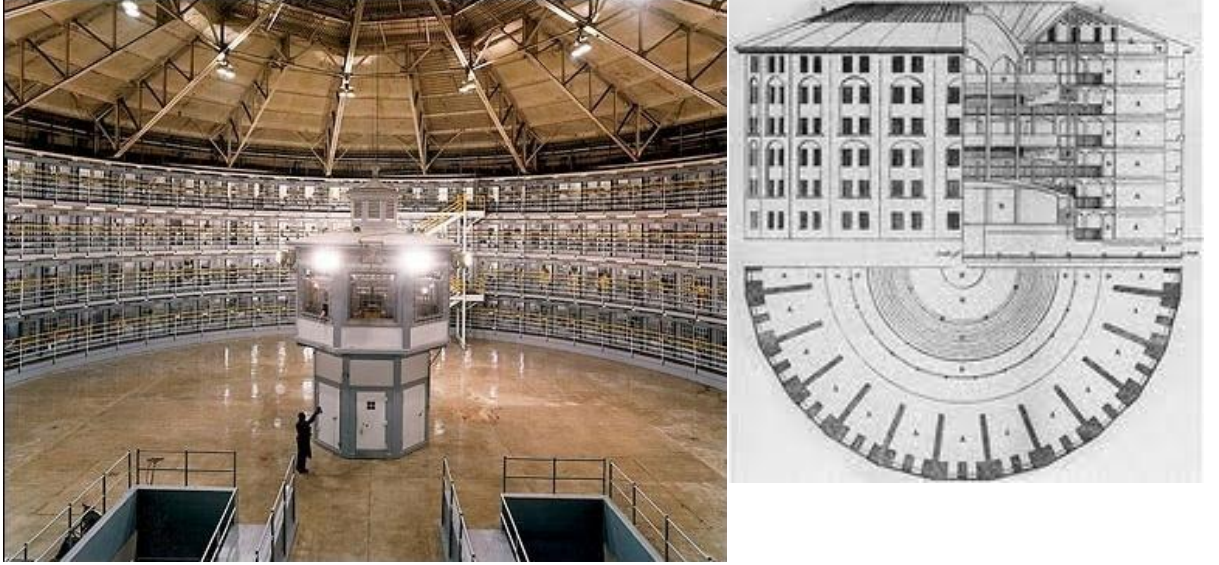
Foucault'nun üzerinde durduğu bir diğer nokta *panopticon*<sup>6</sup> aracıdır. İlk olarak kanunları ve düzenlemeleri temsilen toplumu organize etmek için Jeremy Bentham tarafından ortaya atılan bir ütopya olarak karşımıza çıkmaktadır (Clegg, 1998). Foucault, *panopticon*'u bir metafor olarak kullanarak kişinin kendisini disipline etmesi için en iyi mekanizma olduğunu ifade etmektedir. *Panopticon* aslında mimari bir mekanizmadır, elips şeklinde bir bina içinde merkezi bir kule olarak inşa edilmiştir. *Panopticon* içinden dışarıya ve dışarıdaki insanlar net bir şekilde görülebilirken, kulenin içi dışarıdan görülemezdir. Böylece gözlenenler hiçbir zaman gözlemlenemediklerini bilememektedirler. İçeride bulunan kişi böylece öğrencileri, mahkumları veya askerleri en ince detayına kadar gözleyebilir. (*Panopticon* mimari ile ilgili örnekler aşağıda gösterilmektedir).

Bu sistem yeni kurallar ve davranışlar bütünü yaratan, düzenlenmiş, rutin hale getirilmiş, daimi gözlem altında tutmayı (*surveillance*) oluşturan iktidarın içselleştirilmiş versiyonu olarak da düşünülebilir (Clegg, 1998: 35). Foucault'nun disipline edici bir mekanizma olarak *panopticon* metaforunu kullanması örgütsel çalışmalara en büyük katkısı olarak değerlendirilmektedir (McKinlay ve Starkey, 1998: 3). Öyle ki, Foucault için *panopticon*'un “en üst düzey yönetsel araç” olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir (Burrell, 1999: 400). Her ne kadar *panopticon* kontrol etme ve disipline etme ile ilgili bir (kara) ütopya olsa da, özneleri saran ve oluşturan iktidar kavramını anlamak açısından metaforik olarak çok yararlıdır. İktidarı yaratan net bir özne yoktur ve özne anonimdir. Gözlenenler sürekli izlendikleri düşüncesiyle kendilerini disipline etmek konusunda gereklilik hissetmektedirler. Bu bakış açısıyla, iktidar görülebilir ancak doğrulanamaz (Foucault, 1991: 201). Zihnin, zihin üzerinde kontrolü söz konusudur. *Panopticon* ile ilgili bu tartışmayı da kapsayacak şekilde, disiplin ve iktidar arkasındaki temel mantık itaat eden vücutlar ve özneler tarafından cisimleştirilmiş bir iktidar yaratmaktır (Clegg, 1998: 36).

---

<sup>6</sup> *Panopticon* Türkçe'ye kelime anlamı olarak “her şeyi gözleyen” olarak çevrilebilir, ancak Foucault'nun Türkçe çeviri eserlerinde İngilizce kullanımı tercih edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada da *Panopticon* olarak kullanılmaktadır.

**Şekil 3:** *Panopticon* mimari örnekleri



Kaynak: Foucault, 1991 (Kitap içi sayfa numarasız gösterimlerden)

Foucault, iktidarın analizi ile ilgili olarak doğrudan tanımlamalarda bulunmaz, farklı çalışmalarının çeşitli bölümlerinde iktidarın nasıl yaratıldığını ve söylemsel uygulamaların özneler üzerinde iktidarı nasıl yarattığını tartışır. Ona göre, iktidar bir strateji olarak uygulanmaktadır, ilişkiler ağı üzerinden gerçekleşir ve belirli bir aktör üzerinde biçimlenmez (Foucault, 1991: 26-27), her yerde iktidar söz konusudur. “İktidar herkesin, iktidarı uygulayan kadar iktidarın uygulandığının da, yakalandığı bir makinedir” (Foucault, 1980: 156). Ona göre “...*iktidar bir kurum değildir; ve bir yapı da değildir; bizlere doğuştan gelen belirli bir güç de değildir, belirli bir toplumdaki karmaşık stratejik ilişkilere atfedilen bir isimdir*” (Foucault, 1978: 93). Bu bakış açısına göre özneler iktidarın etkisi sonucunda oluşurlar (Foucault, 1980: 39) ve iktidar, iktidar ilişkileri ile sosyo-tarihsel konumların etkileşimi temelinde anlaşılmalıdır (Knights ve Vurdubakis, 1994: 172). Bu nedenle iktidar farklı şekillere, çoklu bir yapıya sahiptir ve somut bir olaydan öte bir alan analizi anlamına gelmektedir. Foucault da iktidar kelimesi yerine iktidar ilişkileri kelimelerini bir bütün olarak kullandığını ifade etmektedir (Foucault, 1988: 38). İktidar ilişkilerinin en temel etkisi bireyleri özneleştirilmesi ve onları normalleştirerek yönetilmesini sağlamaktır. Bu süreçte bireysel bir öznenin öte kişilerin “özneler” (çalışanlar, öğrenciler, emekçiler, ruh hastaları vb. gibi) olarak kategorize edilmesi söz konusudur (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 8).

Bütün örgütlerin hapishanelere benzediğini iddia eden Foucault'un örgütsel çalışmalar açısından etkisi özellikle disiplin konusu üzerinden olmuştur (Burrell, 1999: 399). Bilgi/iktidar, söylem, disipline edici toplum ve gözlem altında tutma teknikleri gibi kavramlar ile birlikte Foucault birçok yönetim ve örgüt akademisyenine ilham kaynağı olmuştur. Muhasebeden işyerlerinde gözlem altında tutma tekniklerine, takım çalışmasından bürokratik kariyere; örgütsel düzen kavramından personel ve İK politikalarına; örgüt çalışmalarına ilişkin çok farklı konular Foucault'nun ortaya koyduğu kavramlar çerçevesinde incelenmiştir. Foucault'nun örgütsel çalışmalara katkısı çoğunlukla standartları belirleyen ve çalışanların kişisel yaşamlarını da kontrol eden disipline edici uygulamalar çerçevesinde görülmektedir (Burrell, 1988). Özellikle, yönetsel teknolojilerin bireyleri örgüt için bilinebilir, hesaplanabilir ve karşılaştırılabilir kıldığı ifade edilmektedir (McKinlay ve Starkey, 1998). Örgütlerde dolaylı kontrolü amaçlayan iktidarın ve gözlem altında tutmanın mikro-teknikleri vurgulanmaktadır (Clegg, 1998: 38). Tüm bunlara bağlı olarak, direncin de çok önemli bir parçası olan örgütlerdeki kontrol mekanizmaları ve kendi kendini disipline etme mekanizmaları Foucaultyen bir yaklaşımla analiz edilebilir.

Her ne kadar Foucault iktidar üzerine odaklandığı kadar direnç üzerine odaklanmamış olsa da, direnç konusu bu kavramlar çerçevesinde önemli düzeyde örgütsel çalışmalarda ele alınmıştır. Örgütlerde direnç, özellikle gözlem altında tutma, yönetimin söylemsel uygulamaları ve çalışanların söylemler üzerinden yaratılan öznelliklere/kimliklere direnci başlıkları altında ele alınmıştır.

### **2.3.2. Direnç**

Foucault'ya göre, direncin varlığı disipline edici iktidarı meşru kılmaktadır (McKinlay ve Starkey, 1998), bu demektir ki iktidar söz konusu olduğu sürece direnç de varlığını hissettirecektir. Bununla beraber, iktidar ve direnç post-yapısalcıların da karşı çıktığı şekilde ikili bir anlayışla birbirinin zıttı olarak değerlendirilmemelidir. *“Direnç hiçbir zaman iktidar ile ilişkide dışarıdan gelen bir konuma sahip değildir”* (Foucault, 1978: 95). Bu anlayış, Foucault'nun ikili ve zıtlıklar çerçevesinde düşünmeyi yapıbozuma uğrattığı yaklaşımlarından birisidir (Knights ve Vurdubakis, 1994: 169). İkili kavramlar veya zıtlıklar yapay

soyutlamalar olarak yapılandırılmışlardır, öyle ki çoklu ilişkilerden ve etkilerden oluşan gerçeklik bu kadar kolay bir şekilde kavranamaz.

Bu bakımdan direnç iktidar ilişkilerine eklenmiş olan aktörlerin aktif bir şekilde diğer aktörlerin girişimlerine karşı çıktıkları reaktif bir süreçtir. Buna göre, direnç doğrusal bir şekilde tamamen belirlenime maruz kalmadan belirli bir bağlam içinde şekillenmekte ve direnilen öge ile etkileşerek kavramsallaştırılmaktadır. Bu nedenle direncin zamana ve mekana göre farklılaşması doğaldır (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 9). Benzer bir şekilde direnç bu açıdan sadece yönetsel kontrole verilen bir cevap olmaktan uzaklaşmakta ve özneliliğin devreye girmesi ile bağlama dayalı olarak farklı nedenlere (örneğin kar güdüsüne karşı) dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir (Davidson, 1994: 95).

İktidarın söylemleri yönetmek/kontrol etmek için anlamları sabitlemeyi amaçlarken, bu anlamlar tekrar yorumlamaya ve tekrar sabitlemeye açık olacak şekilde dirence imkan tanımaktadırlar. Bu nedenle bilgi/iktidar ilişkilerinin dışında bir konum bulunmamakta ve bilgi direnen özneyi yaratmaktadır (Knights ve Vurdubakis, 1994: 169). Bütün bu kavramsal tartışma iktidar ve gücün ikili yapılara sahip olmadığını ve her birinin diğerinin potansiyelini taşıdığını göstermektedir. Bir diğer deyişle direnç de bir tür iktidar olarak düşünülebilir, ancak önemli olan bu ilişkilerin olduğu bağlamı da değerlendirebilmektir (Jermier, Knights ve Nord, 1994: 4).

Knights ve Vurdubakis (1994) direncin nerede olduğu, aktörün kim olduğu ve gerekçesi ile ilgili üç önemli noktaya vurgu yapmaktadırlar. Yukarıda da ifade edildiği üzere iktidar ilişkisinin olduğu her yerde direnç için bir yer bulunmaktadır. *“Direncin olmadığı bir iktidar ilişkisi yoktur...tam da iktidar ilişkilerinin uygulandığı yerlerde oluşturulur.”* (Foucault, 1980: 142). Direnci bir iktidar ilişkisi gibi değerlendirmek yukarıda iktidar için ifade edilenlerin direnç için de geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Nasıl ki bireyler iktidar ilişkileri ile sarmalanmışsa benzer bir şekilde direnç de etrafımızda oluşmakta ve bizler üzerinde etkileri olmaktadır (Foucault, 1978: 96). Bu bakımdan, bilgi/iktidar söylemleri oluşturup disipline edici mekanizmaları ortaya koyduğu sürece, söylemler direnç imkanının büyüdüğü

direnç noktası ve karşı çıkma stratejilerinin başlama noktaları olarak önem kazanmaktadır (Knights ve Vurdubakis, 1994: 179).

İktidar ilişkilerinin gerçekleştiği bağlama nitel anlamda farklı bir bilgi getirdiği için her insan direncin aktörü olabilir. Bu durumda direncin aktörleri iktidar ilişkileri sürecinde yaratılan “işçiler, atölye temsilcileri, yöneticiler, muhasebeciler, sendikalar, feminist gruplar, hisse sahipleri vb.” gibi farklı kimlikler ve öznellikler olabilir (Gabriel, 2008). Direncin bu anlamda özneye sahip olduğunu düşünmekten öte belirli ortamlardaki varlık koşullarının anlaşılması önem arz etmektedir. Söylemsel süreçler sonunda oluşan iktidar ilişkileri direnci yaratacak aktörlere de izin vermektedir. Her ne kadar aktörler iktidar ilişkilerindeki farklı söylemler ile yaratılsalar da, Foucaultyen bakış açısı bu aktörlerin ilgili söylemi ve iktidar ilişkisini değiştirmek ve bu söyleme ve ilişkiye direnmek için potansiyel sahibi olduklarını vurgular (Knights ve Vurdubakis, 1994: 184). Diğer yandan, direncin varlığı daha da büyüyen bir disiplin anlayışına yeni bir alan yaratabilir (Burrell, 1988: 228). Bu nedenle, iki farklı iktidar arasında süregiden ve aktörlerin yeni söylemler yarattığı bir ilişki durumu karşımıza çıkmaktadır.

Direncin gerekçesi ile ilgili olarak Foucault, iktidara direnmenin bir mantığı olmadığı üzerinde durmaktadır, ancak bireylerin neden bu şekilde davrandıklarının anlaşılmasının gerektiği savunulmaktadır (Knights ve Vurdubakis, 1994: 186-188). Bu nedenle, bir direnç davranışı olarak doğrudan atfedilmese de, verili olanın eleştirisinin yapılması, bilgi/iktidar ilişkilerinin varlığının sorgulanması önem kazanmaktadır. İktidar / bilginin bizi nasıl özneleştirdiği ile ilgili süreçleri ve bunların maliyetlerini görünür kılmak esas amaç olmalıdır (Knights ve Vurdubakis, 1994: 188). Foucault'ya göre, eğer bir direnç gösterilecekse bireyselliğimizin yönetilmesine (*government of individualization*), bireyselliğimizin yaratılması süreçlerine direnç gösterilmelidir (Foucault, 1982: 212). Bu bağlamda Foucault'dan dirence dair çok net bir tanım ya da eylem sunmasını beklemek çok da anlamlı değildir. Bu tarz bir tanım yapması ve bütüncü bir eylem tanımlaması eleştirdiği şeyi kendisinin yapması anlamına gelecektir. Foucault için iktidar ilişkilerini anlamak ve bunları ortaya çıkarmak asıl önemli sorundur, doğal olarak direnç kavramı da bunun bir parçasını oluşturmaktadır. Diğer yandan bu tartışmalar göstermektedir ki Foucault insanların kendileri hakkında düşüncelerini, modern dünyada nasıl

yapılandırıldıklarını, nasıl söylemler çerçevesinde oluşturulduklarını ve disipline edici mekanizmalara nasıl boyun eğdiklerini anlamalarını savunmaktadır. Ancak böylelikle verili olanı yaratan söylemsel uygulamalara dair fikir sahibi olunabilir ve direnç potansiyelini gerçekleştirmek söz konusu olabilir.

### **2.3.3. Örgütlerde Foucaultyen Bakış Açısı ile Direnç**

Örgütlerde çalışanlar, yöneticiler ve işverenler arasında farklı iktidar ve güç ilişkileri bulunmaktadır. Emek süreci kuramcıları bu ilişkiyi üretim ilişkileri çerçevesinde ve aktörler arasında varolan çatışma ve gerginlik üzerinden incelemektedirler. Bu bakış açısına göre çalışanlar emeklerini belirli bir ücret karşılığında satmakta ve işverenler / yöneticiler de ücret verdikleri emeği örgütün çıkarları için en etkin şekilde kullanmak istemektedirler. Emeğin üretim için kullanılmadığı her an ve çaba işveren / yönetici için bir kayıp anlamına gelmektedir. Tüm bu süreci ve koşulları kontrol etmek amacıyla yönetsel kontrol işverenler / yöneticiler için büyük önem taşımaktadır (Thompson ve McHugh, 2002: 105). Bu tarz bir kontrole karşı gösterilen direnç yönetsel politikaların ve kapitalist sistemin emek sürecini kontrol etmesinin reddi olarak değerlendirilmektedir (Fleming ve Spicer, 2007: 33-35). Yukarıda da ifade edildiği üzere, bu çatışma ve reddetme emek süreci kuramcılarının direnci değerlendirdikleri noktayı temsil etmektedir. Ancak, örgütlerde direnç söz konusu olduğu zaman karmaşık ve iç içe geçmiş ilişkileri analiz etmek için sadece bu reddediş yeterli olmamaktadır.

Bu noktada Foucaultyen bakış açısı ve post-yapısalcı anlayış devreye girmektedir. Buna göre, işveren ve çalışan arasındaki ilişki emek süreci kuramında olduğu gibi sadece ekonomik anlamda belirlenmemiştir (Knights ve Willmott, 1989; Knights, 1990; Thomas ve Davies, 2005). Yönetimin kontrol isteği ile emeğin kendi takdir yetkisi arasındaki fark esas sorunu oluşturmaktadır. Bunu çözmek ve takdir yetkisini saptırmak için farklı kontrol mekanizmaları geliştirilmiştir. Kurallar yaratmak, bürokrasinin oluşumu bunlardan en belirleyici olanlardandır, ancak daha etkili ve ekonomik olanı “kendi kendini disipline eden çalışandır”, bunun için de anlamları kontrol etmek önemlidir. Böylelikle üretim ve anlam ilişkileri birbirlerine bağlanmaktadır (Clegg, 1994: 283). Öznellik, kimlik, ahlak ve benliği koruma başlığı altında direnç kavramını geleneksel endüstriyel

mücadele kavramından farklılaşmakta; açık, organize ve yüzleşmeci direnç görünümüne uymamaktadır. İktidar ve direncin birbirinin zıttı olduğu düşüncesi kabul edilmemekte, direnç üretici bir güç / iktidar gibi değerlendirilmekte ve buradan hareketle direnç bir yaratma eylemi (*creation*) olarak düşünülmektedir. İktidar kimlikler ve bireysellikler oluşturarak (rıza gösterme, bağlılık, yenilikçilik, yaratıcılık, baş eğme vb. gibi) belirli örgütsel gerekliliklerin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. (Fleming ve Spicer, 2007: 41-42). Her ne kadar emek süreci kuramı ile benzerlik söz konusu olsa da Foucaultyen bakış açısına göre örgütlerde direnç konusu ile ilgili olarak esas üzerinde durulması gereken gözlem altında tutmanın ve normalleştirme yönetsel söylemleridir (Mumby, 2005: 27). Bununla beraber, dirence dair Foucaultyen bakış açısı yönetsel kontrolden öte disipline edici teknolojilerin öznelik yaratma (*subjectivizing*), özneleştirme etkilerine odaklanılmasını savunmaktadır (Thomas ve Davies, 2005).

1990'lı yıllar ile beraber direnç tartışmasına önemli bir boyut getiren Foucault'nun yeri, emek süreci kuramı içinde ve hatta ona bir ek olarak tartışılmıştır. Özellikle kimlik ve özne ile ilgili çalışmalar aslında emek süreci kuramı üzerine Foucaultyen ve post-yapısalcı etkiler olarak değerlendirilmektedir (Thompson ve O'Doherty, 2009: 113-114). Genellikle öznelikler üzerinden yola çıkan farklı çalışmalarda emek süreci kuramının katkısı kabul edilmekle birlikte Foucault'nun ikilikleri yıkarak gücü ve direnci tanımlaması hem bağlamı hem de özneyi ön plana çıkaran direnç öykülerinin çalışılmasını sağlamıştır. Bu kapsamda çalışanların kendi kimliklerini yönetimin söylemlerinden uzakta tutma çabaları, ya da örgütün bürokratik çerçevesindeki kurallar çerçevesinde ısrarlı bir şekilde haklarını aramaları (Collinson, 1994); rasyonel bir şekilde kendi özneliklerini ifade etmek adına – kimi zaman yönetici veya teknokrat olarak – sabotaj davranışı göstermeleri (Davidson, 1994; LaNuez ve Jermier, 1994); şirketlerde yapılan kişisel performans değerlendirmelerine alternatif olarak sendikal mücadele içinde kişisel değerlendirme yapmaları (Austrin, 1994); kadın kimliği üzerinden yönetsel kontrole karşı hareket etmeleri (Gottfried, 1994); örgütlü bir şekilde büyük örgütsel yapılara karşı alternatif ideolojik örgütlenmeler gerçekleştirmeleri (Egri, 1994) ve ıslık çalarak (*whistleblowing*) örgütsel yanlışlara ve ahlaki olmayan süreçlere karşı hareket etmeleri (Gabriel, 2008; Rothschild ve Miethe, 1994) kendi bağlamlarında direnç davranışları olarak ifade edilmişlerdir. Görüldüğü üzere belirli bir üretim ilişkisinden doğan, daha önceden tanımlanmış

sınıfsal hareket yerine kimi zaman mavi kimi zaman ise beyaz yakalı çalışanların içinde buldukları değişken ve hareketli güç ilişkileri çerçevesinde ve durumsallıklarının izin verdiği ölçüde (Clegg, 1994) direnç göstermeleri söz konusudur. Foucault'nun hep üzerinde durduğu yerellikler ve bağlamlar bu olaylarda görülmekte ve farklı bağlamlar, farklı öznellikler yaratırken farklı direnç davranışları sergilenmektedir.

En genel anlamda Foucaultyen ve post-yapısalcı yaklaşım ile birlikte (özellikle yeni teknolojilerin yardımı ile artan) gözlem altında tutma teknikleri ve disipline edici süreçler direnç başlığı altında ele alınmaktadır (Collinson ve Ackroyd, 2005). Genellikle yönetsel kontrolün bir parçası olarak bu gözlem altında tutma teknikleri çalışanları şekillendiren ve yönlendiren, onların kendi kendilerini disipline etmelerine neden olan (disipline edici) mekanizmalar olarak değerlendirilmektedirler. Bu mekanizmalar kimi zaman teknolojik araçlar ile (Ball ve Wilson, 2000; Sewell, 1998), kimi zaman örgütsel kültür söylemleri ile (Casey, 1999; Chan, 2007; Willmott, 1993), kimi zaman takım çalışması söylemleri ile (Barker, 1993), kimi zamansa yeni yönetim teknikleri ile (örn. TKY (Knights ve McCabe, 2000 veya JIT (Ezzamel, Willmott ve Worthington, 2001)) ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, bu söylemler ve pratikler çalışanların üzerinde yeni öznellikle oluşturmaya çalışmakta ve çalışanların istenilen kimliğe bürünmeleri talep edilmektedir. Bu durum bir yandan da, çalışanların, şirketin beklentilerini sanki kendi beklentileriymiş ya da istekleriymiş gibi algılamalarına sebep olmaktadır (Deetz, 1992: 42). Takım çalışması, liderin vurgulanması, yenilikçilik, bilgi yönetimi gibi kavramların etkin olduğu post-bürokratik dönemde yönetsel kontrol artık davranışlar üzerinde değil, çalışanların kimliği üzerinde söylemsel ve kültürel araçlarla "kimlik düzenlemesi" yapmakta ve çalışanların örgütle tam anlamı ile özdeşleşmesi beklenmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002). Biraz daha açmak gerekirse, örgütlerin bireyler üzerindeki kontrol mekanizmaları geleneksel kontrol süreçlerinden ciddi düzeyde farklılaşmaya başlamıştır. Daha önceleri görünür olan (bir şefin ya da yöneticinin işyerindeki fiziksel varlığını hissettirmesi, fiziksel olarak gelip üretim sürecini kontrol etmesi gibi) süreçler yerlerini örgütlerin bireyleri kendi kendilerini (normatif biçimde) denetledikleri ya da disipline ettikleri kontrol süreçlerine bırakmışlardır (Barley ve Kunda, 1992).



Bu argümanlara bağlı bir şekilde *panopticon* çağdaş kontrol mekanizmalarını mükemmel düzeyde açıklayıcı bir metafordur. Daha örtük bir şekilde, dil veya söylemler ile kurgulanan örgütsel kültür gibi ya da takım çalışması gibi kavramlar aracılığı ile çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda kendilerini disipline etmek zorunda hissetmektedirler. Bu durum aynı zamanda gözlem altında tutma fikrinin de içselleştirilmesine sebep olmaktadır, böylelikle çalışanlar öncelikle kendilerini, buna ek olarak da meslektaşlarını sürekli bir gözlem altında tutmaktadırlar. Yönetim fiili olarak sürecin içinde yer almadan insanların kendi kendilerini yönetmeleri sağlanmaktadır (Fleming ve Spicer, 2007: 24). Bu şekilde gönüle ve zihne hitap eden yeni kontrol mekanizmaları ile beraber çalışanlar kendi kendilerine boyun eğerken muhalefetin de varlığını ortadan kaldırmaktadırlar (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 1).

Çalışanların öznellikleri aynı söylemlere maruz kalsalar da farklılaşabilmektedir. Bir örgütte çalışanlar yönetsel politikalardan kendilerini uzaklaştırma stratejisi izlerlerken (konu ile dalga geçerken, süreçlere dahil olmazken) bir başka örgütte örgütsel normları kullanarak çalışan hakları konusunda talepkar olmak iktidar yapılarını değiştirebilmek konusunda daha başarılı sonuçlar doğurabilmektedir (Collinson, 1994). Farklı stratejiler farklı öznelliklerden ortaya çıkmaktadır, çünkü farklı öznellikler de kendi içlerinde “çelişiklere, belirsizliklere ve ironilere” sahiptir (Kondo, 1990). Bu durum tam da Foucault tarafından ifade edilen öznellik kavramına vurgu yapmaktadır. Her ne kadar çalışanlar benzer söylemlere maruz kalsalar da farklı öznellikler geliştirmekte ve farklı direnç stratejileri izlemektedirler, bunun en temel nedeni “iktidar ilişkilerinin öznel bir şekilde deneyimlenmesinden” (Collinson, 1994: 52) kaynaklanmaktadır. Tüm bu nedenlerle Foucaultyen bakış açısına göre örgütlerde direnç çoklu yaratma eylemleri ve anlamların tekrar sabitlenmesi üzerine kuruludur (Clegg, 1994: 275). Doğaldır ki sınıfsal mücadeleden ve sendikal hareketten bahseden emek süreci kuramından varsayımlar açısından ciddi bir farklılık arz etmektedir.

Bu tartışmanın ışığında örgütler normalleştirilmiş (istenilen ve arzulanan şekle sokulmuş) ve disipline edilmiş öznellikleri barındıran bir alan olarak düşünülebilir. Örgütsel yönetim uygulamaları ve söylemler yeni öznellikler yaratırken ve çalışanlar için belirlenmiş, sabit bir kimlik oluşturmaya çalışırken

Foucaultyen bakış açısı bunun tam anlamıyla gerçekleşemeyeceğini iddia etmektedir. Buna göre bilgi/iktidar aracı olarak söylemlerin geçerli olduğu her yerde direnç bir potansiyel taşımaktadır, öyle ki alternatif öznellikler yaratarak, ya da alternatif söylemler yaratarak çalışanlar direnç gösterebilecektir. Böylece, direnç; açık, müzakere edilebilir, sabitlenemeyen, belirsiz ve potansiyel olarak zıtlıklar barındıran uyuşmayan benlikler üzerinde gerçekleşecektir (Collinson, 2003).

Özneleştirme (öznellikler yaratma) örgütlerde direnç kavramı ile ilgili Foucaultyen bakış açısının alana getirdiği önemli bir katkıdır. Buna göre, özneleştirme, tahakküm ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkan kimliğe çalışanların inanması ve itaat etmesidir. Böylelikle, öznellik ve iktidar tüm örgütsel uygulamalarda iç içe geçmektedir (Collinson, 1994: 53; Knights ve Vurdubakis, 1994). Örgütsel söylemler örgütsel mecburiyetlerin (örn. rıza üretimi, itaat, boyun eğme) devamlılığı amacıyla yeni öznellikler yaratırken, çalışanlar bu öznelliklere mikro-direnç eylemleri ile direnebilirler. Bu mikro düzeye geçiş, kolektif eylemlerden daha gizil ve görülmeyen uygulamalara kayma olarak da değerlendirilmektedir (Merry, 1995'den akt. Fleming ve Spicer, 2007, s. 42). Buna göre, artık direnç aleni, organize ve yüzleşmeci olarak kabul edilemez (Mumby, 2005). Daha gündelik eylemler ile çalışanlar direnç gösterebilmektedirler (Daha detaylı bir değerlendirme için "Direnç Üzerine Güncel Tartışmalar" kısmına bakınız). Mikro-politik yapıda hareket etmek en temelde bireysel olarak hareket etmek ve çalışana dayatılan söylemsel kimlik ve öznelliğe karşı çalışanın kendisini değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bu mikro-politik hareket sonucunda çalışan kendisi birbirinden çok farklı karşıt söylemler ve öznellikler üreterek yönetsel kontrole karşı bir mikro-politik direnç gösterebilmektedir (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 5). Bu açıdan; akışkan, sabit olmayan örgütsel söylemler bir yanda tahakküm sürecini güçlendirebilirken, bir yandan da alternatif mikro-özgürleşmeler için alan yaratabilmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002: 638).

Foucaultyen bakış açısına göre, yukarıda da detaylı ifade edildiği üzere, direnç de bir çeşit üretici güçtür. Böylelikle üretici bir güç olarak direnç, örgütlerde disipline edici / gözlem altında tutmaya dayalı mekanizmaların doğasını değiştirerek alternatif kimlikler ve söylemsel sistemler

oluşturabilmektedir. Böylece, yönetimin ilk söylemleri değiştirilerek, manipüle edilerek ve yanlış yönlendirilerek işlevsiz hale getirilmektedir (Fleming ve Spicer, 2007). Çalışanlar alternatif alanlar yaratarak, kontrol mekanizmalarını değiştirerek ve tahakküme meydan okuyarak iktidarı uygulayıcılarına karşı dönüştürme potansiyeline sahip olabilmektedirler. Hatta bağlılık veya sadakat programları ile ilgili olarak ya da resmi örgütsel kültür ile ilgili olarak çalışanlar yeniden yorum yaparak veya metinleri yeniden yazarak yönetimin varsayımlarını absürd veya ikiyezli kılmaktadırlar (Fleming ve Spicer, 2007: 43).

Ancak unutulmaması gereken bir diğer nokta direncin başarılı olması adına öznelliklere kilitlenip kalmamaktır. Collinson'ın karşılaştırma yaptığı iki farklı direnç davranışı bu durumu ortaya koymaktadır. Bir tarafta yeni bir yönetim anlayışına karşı belirli bir alt kültür yaratan mavi yakalı erkek çalışanların kendi aralarında bu alt kültüre dair alternatif söylem yaratmaları bir direnç davranışı olarak ele alınmaktadır. Diğer tarafta ise işletmenin içindeki yasal haklarını sendika ile işbirliği yaparak kullanan hamile bir kadın çalışanın sürekli olarak üst yönetimden neden terfi alamadığına dair bilgi talep etmesi bir direnç davranışı olarak ele alınmaktadır. Sonuçta, erkekler grubu daha fazla disipline maruz kalırken sürekli bilgi talebinde bulunan kadın çalışan istediğini elde etmiştir. Bu durum öznelliklere ve yaratılan söylemlere dayalı olarak ortaya konan direnç davranışındansa ısrakar olmayı ve yasal hakları kullanmayı vurgulayan direnç davranışını daha etkili göstermektedir (Collinson, 1994: 40-42).

Bu kapsamda tartışılması gereken bir diğer direnç davranışı aşırı özdeşleşme (*over identification*) olarak da değerlendirilebilir. Yönetimin örgütsel kültüre dair söylemlerini aşırı ciddiye almak ve belirli norm ve inançlar ile aşırı özdeşleşmek de bir taktik olarak ifade edilmektedir. Böylelikle bir kültürel kuralı harfi harfine uygulayarak meşruiyetine dair sorular uyandırmak, şirketin logosunun bulunduğu etiketten yüzlerce kullanarak çalışanın arabasını donatması ya da şikayet ve öneri kutusunun geçerli sayılabilecek önerilerle dolup taşmasına sebep olmak bu şekilde değerlendirilebilir. Bu tür durumlarda çalışanlar yasal haklarını kullanıyor gibi gözükmeyle birlikte aslında örgütsel otoriteyi bilinçli bir şekilde zor duruma sokmaya çalışmaktadırlar (Fleming ve Sewell, 2002; Fleming ve Spicer, 2007: 44).

Foucaultyen bakış açısının fazlasıyla etkilerini taşıyan bir diğer vurgu “kültür yönetimi” ve özellikle ABD merkezli şirketlerde ortaya konan örgütsel bağlılığı sağlamaya ve hatta arttırmaya çalışan İK programları üzerinedir. 1980’li yıllar ile birlikte örgütsel çalışmalarda etkisini güçlü örgütsel kültür başlığı altında (Peters ve Waterman, 1982) gösteren bu yaklaşımın eleştirel okuması ise kültürün bir kontrol aracı olarak çalışmasıdır (Willmott, 1987, Willmott, 1993). Buna göre örgütsel kültürün ana varsayımları hafta sonları işyerine gelip çalışmayı değerli göstermekte veya mesaiye kalmayı örgütün değer verdiği bir çaba olarak ifade etmektedir. Bu değerler çerçevesinde hareket eden çalışanlar kendilerini daha değerli ve işe yarar hissetmektedirler. Diğer yandan bu durum tükenmişlik, alkolizm, kalp krizleri, boşanmalar gibi çok farklı sonuçlara yol açabilmektedir (Kunda, 1992’den akt. Fleming ve Spicer, 2007: 114). Buna ek olarak çalışanların zamanından da öte örgütün beklentileri doğrultusunda oluşturulan kimlik ile kişinin kendisine dair oluşturduğu kimlik çatışabilmektedir. Casey bu durumu “çalışanların benliklerinin sömürgeleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışanlar böyle bir ortamda artık şirketin ortaya koyduğu değerler çerçevesinde benliklerini tanımlamaya çabalamaktadırlar (Casey, 1999: 174). Bu durum fazlasıyla itaatkar bir çalışan görünümü ortaya koymakta ve bu durumda da direnç çalışmaları açısından eleştirilmektedir (Fleming ve Sewell, 2002).

Bu bağlamda direnç tartışmalarında direnen aktörün ya da öznenin yeri özellikle ayrı bir tartışma konusu olmaktadır. Birey düzeyine inmeyen ve “tamamen edilgen çalışan” ile romantize edilen direnen çalışan arasında gidip gelen bir özne imajından da bahsedilmektedir (Thomas, Mills ve Mills, 2004:3). Bunun yanında, gerek emek süreci kuramlarının gerekse de Foucaultyen bakış açısının aktörlere yeteri kadar önem vermediği, bir tarafta özneyi ekonomik üretim ilişkilerinin şekillendirdiği, diğer tarafta ise söylemlerin özneyi ürettiği ifade edilmektedir (Mumby, 2005: 29). Bu direnç tartışmalarında iki farklı bakış açısına getirilen önemli bir eleştiridir. Hem nesnel / yapısal, hem de öznel bakış açılarının belirlenimci (*deterministic*) olduğu iddia edilmektedir. Özneleri çalışmalarına dahil etmeyen metinsel/söylemsel çalışmaların “çalışanları akademik açıdan göz ardı etmeleri ve yönetsel strateji/uygulamaların niyetleri ve sonuçları arasındaki farkı görmemesi” nedeniyle böyle olduğu da ayrıca ifade edilmektedir (Thompson ve Ackroyd, 1999: 161). Bu tür bir ayrımın yapay olduğu, hem yapısalcıların hem de

post-yapısalcıların aslında özne sorununu tartıştığı da ifade edilmektedir (Jones, 2009: 86; Thompson ve O'Doherty, 2009: 105, 109). Bu bağlamda önceki çalışmaların yönetsel kontrol veya disipline edici süreçler üzerine yoğunlaşması bu çalışmalarda aktörün ya da öznenin yok sayıldığı anlamına gelmemelidir. Yukarıda da ifade edildiği üzere ortaya konan soru öznenin ne şekilde dirence karşı konumlandığıdır. İktidar sürece ve bireye mutlak şekilde hakim olamayacağı için (Clegg, 1998), direnen özne için her zaman bir yer bulunmaktadır. Kontrol ve direnç arasındaki doğrusal olmayan dinamik ve akışkan ilişki belirsizlikler, karışıklıklar, kısıtlı bilgiler, tutarsızlıklar, çelişkili hareketler üretmektedir. Bu farklı öznellikler / kimlikler arasındaki gerginlikler üzerinden de direnç gösterilmekte ve özne söylemlerin pasif bir alıcısı olmamaktadır (Thomas ve Davies, 2005). Bu durum iktidar ilişkilerinin öznel yanını sergilemektedir. İktidar ilişkileri öznel bir şekilde deneyimlenir, yeniden üretilir, meydan okunur ya da tersine çevrilir (Gabriel, 1995; 1999). Bu açıdan öznellik - çalışanların gerek emek süreci kapsamında gerekse de post-yapısal bakış açısında ne şekilde kategorize edildiği – göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan bu öznellik kimi zaman idealize edilerek – Marksizm geleneğinde işçi sınıfına biçilen rol gibi – aşırı anlamların yüklenmesine de sebep olmuştur (Collinson, 1994: 52).

Foucault için öznenin olmadığını düşünmek mantıksızdır, ancak asıl önemli olan öznenin hangi alternatif söylemlerle veya kimliklerle direnç gösterdiğidir. İktidarın sunduklarına maruz kalan bireyler pasif bireyler değildirler, çalışanların kendilerine dayatılanlara karşı direndiklerini gösteren akademik çalışmalar da bulunmaktadır (Knights ve McCabe, 2000; Thompson ve Ackroyd, 1999). Bu bakımdan direnç iktidarın olduğu her eylemde ortaya çıkmakta, alternatif ve karşıt söylemler ile, yeniden gruplandırmalar ile birlikte, farklı düşünceler ile görülebilmektedir (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 6). Örgütlerdeki ya da toplumdaki her iktidar ilişkisinde disipline edici uygulamalar bulunsa da aktörlerin bağımsızlığı çerçevesinde özgürleştirici bir potansiyel bulunmaktadır. *"...iktidara maruz kalan özneler tarafından alternatif imkanlar veya eylem yolları daimi bir şekilde var olduğu [yaratıldığı] sürece insan eylemi temelde özgürdür"* (Knights, 1990: 326). Diğer yandan örgütsel söylemler aracılığı ile yaratılan veya disipline edilen (ekonomik özne, kültürel özne veya özerk özne gibi) çeşitli öznelerin çalışma koşulları kendi aleyhlerine bile olsa bu duruma ses çıkar(a)madıkları ve bu şekilde aslında bir "rıza üretimi" sürecinde yer aldıkları da

ifade edilmektedir (McCabe, 2011). Bu açıdan örgütsel söylemlere karşı oluşturulan akışkan, değişken ve sabit olmayan öznelliklerin kimi zaman birbiriyle uyumlu, kimi zaman birbiriyle çelişkili kimi zaman da birbirini tamamlayıcı olduğu unutulmamalıdır (Thomas ve Davies, 2005: 690).

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse emek süreci kuramı ile Foucaultyen bakış açısı arasındaki farklılık, direncin; aleni, çekişmeli endüstriyel mücadelesinden işyerlerindeki söylemler çerçevesinde daha çok öznelliklere ve kimliklere dayalı farklı bir şeye dönüştüğünü göstermektedir<sup>7</sup>. Fakat temelde direnç kuramları ile ilgili olarak esas farklılık ontolojik ve epistemolojik farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Emek süreci kuramı daha yapısalcı ve nesnel bir bakış açısı ile direnci kolektif / sınıfsal bir şekilde ele alıp, çekişmeci, yüzleşmeci ve etkili direnç eylemleri üzerinde durmaktadır. Temelde eylemler üzerinden ortaya konan bir direnç söz konusudur. Foucaultyen ve post-yapısalcı çalışmalar ise ikili veya zıtlık üzerine kurulu olan düşünce yapılarını reddederken örgütlerdeki söylemlerin gücü ve iktidar ilişkileri üzerinde durmaktadır. Kategorize eden, bilgiyi sabitleyen veya zıtlıklar üreten anlayışı kabul etmeyen Foucault'a göre direnç iktidar ilişkilerini oluşturan tarihsel-durumsal-özellikli (*spesific*) etkiler ile iç içe geçmiş karmaşık iktidar ilişkilerinin bir çeşididir. Söylemsel uygulamalar oldukça ya da örgütler öznellikler yaratmaya çalıştıkça direnç de iktidar ilişkilerinin olduğu her noktada potansiyelle sahip olmaktadır. Bu açıdan direnç söylemlerle oluşturulan kimlikler ve anlayışlar üzerinden ortaya konmaktadır. Diğer yandan Foucault her ne kadar işyerlerinin (dolaylı ya da doğrudan) tahakküme, baskıya ya da rıza üretimine bağlı olduğunu kabul etse de bütüncül çözümlere inanmamaktadır (Foucault, 1982: 213). Foucault için önemli olan örgütlerdeki bu dinamikleri ve ilişkilerin kökenlerini anlamak ve araştırmaktır. Foucault örgütlere dair iktidar ile ilgili, direnç ile ilgili veya politik eylem ile ilgili varsayımlarda bulunmuş ve bu varsayımlar ışığında örgütsel yansımaları tartışılmıştır. Diğer yandan direnç kavramı ile ilgili en temel tartışmalardan birisi direncin neye hizmet ettiği üzerinedir. Emek Süreci Kuramının temellerini oluşturan Marks'a göre dünyayı değiştirmek filozoflar için esas meseledir. Foucault'ya göre ise dirence dair böyle bir tartışma söz konusu değildir, bütüncül

---

<sup>7</sup> Emek süreci kuramı içinde de direnen özne ve kimlik ile ilgili olarak çalışmalar bulunmaktadır (Örn. Ezzamel, Willmott ve Worthington, 2001; Knights ve McCabe, 2000). Bu açıdan öznenin ihmal edildiği veya yok sayıldığı çok da geçerli bir argüman olarak değerlendirilmemelidir (Thompson ve O'Doherty, 2009).

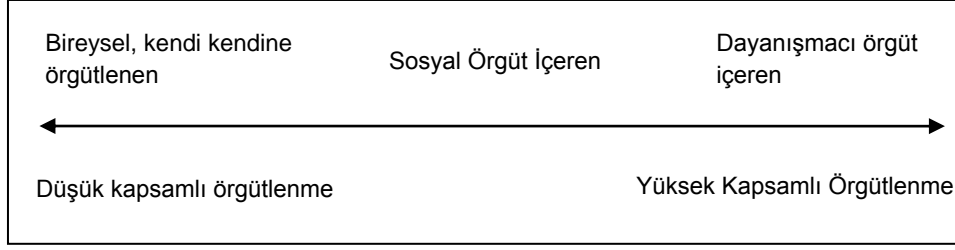
yaklaşımlar Foucault'ya göre her zaman sorunludur (Foucault, 1980: 145). Bu açıdan örgütlerde direnç ile amaçlananın ne olduğu kuramsal yapılara göre farklılaşabilmektedir. Diğer yandan emek süreci kuramı ve Foucaultyen bakış açısının birbirinin boşluklarını doldurduğu da iddia edilmektedir. Bu iddiaya göre emek süreci kuramı post-fordist dönemi ve öznelerin farklı direnç dinamiklerini yorumlamakta yetersiz kalırken Foucault'un iktidarın özneler üzerinde nasıl kurulduğunu anlamak için önerdikleri direnç çalışmaları için yeni açılımlar yapılmasını sağlamaktadır (Comisso, 2006).

#### **2.4. DİRENÇ DAVRANIŞLARI VE GRUPLAMALAR**

Direnç kavramı ile ilgili olarak iki ana farklı yaklaşım yukarıda ele alınmıştır. Diğer yandan örgütlerde direnç kavramını anlamak açısından bu iki yaklaşımın çerçevesinde farklı gruplamalar da geliştirilmiştir. Gottfried'e göre direnç kavramı bir ucunda toplu, resmi ya da resmi olmayan grevler, kurumsal çatışmalar barındıran, diğer uçunda ise daha yerel, resmi olmayan, anlık gündelik eylemleri – gizli ve örtük üretimi kısma, kural ihlali hatta aşırı durumlarda hırsızlık ve sabotaj barındıran bir doğruyu temsil etmektedir. (Gottfried, 1994, s. 107).

Clegg ise Jermier, Knights ve Nord'un (1994) derlediği kitaptaki direnç davranışlarını değerlendirerek özneyi oluşturan güç ilişkilerine göre bir doğru çizmiştir (Şekil 2). Buna göre doğrunun bir ucunda bireysel düzeyde kendi kendine daha düşük kapsamda örgütlenen direnç davranışları temsil edilmektedir. Doğrunun ortasında ise direnci yerel şebekeler veya aile bağları ile bağdaştırabilen kişilerarası düzeyi temsil eden sosyal örgütlenmenin olduğu görülmektedir. Diğer uçta ise dayanışmacı örgüt çerçevesinde, sendikaların ve sivil toplum kuruluşlarının daha müdahil olduğu, olayın bir sosyal hareket düzeyine gelebileceği kapsamlı bir şekilde örgütlenen direnç davranışları olduğu ifade edilmektedir (Clegg, 1994, s. 298). Bu çerçevede direnç bireyden topluluklara ve hatta büyük örgütlere giden çok boyutlu bir kavramdır ve bu nedenle de, bu yaklaşıma göre, direncin gerçekleştiği yerellikler bazında değerlendirilmelidir.

**Şekil 4:** Özneyi oluşturucu iktidar ilişkileri



Kaynak: Clegg, 1994, s. 289

Örgütsel davranışın ana varsayımlarına tepki olarak “*organizational misbehavior* (örgütsel yanlış davranış)” başlığı verilerek yapılan bir çalışmada daha davranışsal bir yaklaşım ile çalışanların gösterdiği davranışlar emek süreci kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Emek süreci kuramının kolektif yapısına ek olarak bireysel düzeyde bir bakış açısı da sunulmuştur (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 2). Direnç bu çalışmada örgütün belirli öğelerine el koyma davranışları olarak ifade edilmiştir. “Zamana, işe, ürüne ve kimliğe el koymak (*appropriation*)” konusunda çalışanlar ve işveren arasındaki anlaşmazlık derecelerine bağlı olarak davranışlar şekil 5’de ortaya konmuştur.

Bu çalışma bir yandan emek süreci kuramını temel alırken bir yandan da yönetim tarafından anormal ya da problemlilik olarak tanımlanan davranışları, davranışsal bir bakış ile ele almaktadır. Eğer çalışanlar yönetime bağlılık duyuyorsa bir amaç birliği söz konusu olmakla birlikte gerek zaman konusunda gerekse de ürün konusunda çalışanlara çeşitli avantajlar sunulabilmektedir. Diğer yandan yönetim ile anlaşmazlık derecesi inkara ve hatta düşmanlığa kadar ilerliyorsa işten ayrılma veya hırsızlığa kadar giden bir süreç ortaya çıkmaktadır. Yazarlar, direnç kavramı ile “yanlış davranış” arasında net bir çizgi çizmemektedirler. Direnç ile ilgili yazında da bu davranışların çok önemli bir kısmı direnç davranışı olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yazarların özellikle üzerinde durduğu nokta, örgütlerde sadece uyumlu davranışın olmadığı, bu nedenle de bu davranışların da uygulamacı ya da ana akım çalışmalardan daha farklı şekilde değerlendirilmesi gerektiğidir. Eleştirel çalışmalara da değinen yazarlar, bu tür çalışmalarda davranışların çeşitliliğinin ve bu davranışların sınırlarının ifade edilmediğini vurgulamışlardır (Ackroyd ve Thompson, 1999: 52). Buna ek olarak uygun denilen davranışın iktidar sahiplerince tanımlandığı ve dolayısıyla yanlış davranış tanımlayan ile cezalandırma edimini ortaya



koyanların iktidar sahipleri olduğu belirtilmektedir. (Ackroyd ve Thompson, 1999: 3). Özellikle vurgulanan bir diğer nokta ise, yönetimin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki farklılıkların ve tutarsızlıkların çalışanlar tarafından gayet iyi bilindiği ve bu farklılık sebebiyle çalışanların alternatif davranışlar geliştirdikleri üzerinedir. Tüm bu alternatif davranışlar ve çalışanların arka plandaki niyetleri şekilde ifade edilmiştir.

**Şekil 5:** Yanlış davranışın boyutları

	Zamana el koymak	İş sürecine el koymak	Ürüne el koymak	Kimliğe sahip çıkmak
Bağlılık Angaje olmak (Engagement)	Zaman ile ilgili kazanımlar		Ürün ile ilgili kazanımlar	(Yönetim ile) amaç birliği
İşbirliği	Zaman öldürmek	İş faaliyeti	Aşırı macılık	Şakalaşma ritüelleri
	Devamsızlık	Çok çaba harcamadan üretim yapmak	Oyalandmak	Alt-kültürler
Uyma davranışı Geri Çekilme		Çıktı kısıtlaması		Cinsel Oyunlar
İnkâr Düşmanlık	İşten ayrılma	Zarar verme ve sabotaj	Hırsızlık	(Yönetime karşı) sınıf veya grup dayanışması

Kaynak: Ackroyd ve Thompson, 1999, s. 25

## 2.5. DİRENÇ KAVRAMI ÜZERİNE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Bu noktaya kadar olan bütün tartışmalar özellikle iki farklı teorik tartışma üzerinden ilerlemiştir. Bir yanda daha nesnel bir yapıdan yola çıkan emek süreci kuramı diğer yanda daha öznel düzeyde tartışılan Foucaultyen direnç yaklaşımları detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Yazında bu iki gelenekten tamamen bağımsız olmasa da farklı direnç kavramsallaştırmaları ve davranışları da dikkat çekmektedir. Güncel yaklaşımlar başlığı altında antropolog Scott (1990) tarafından geliştirilen gündelik direnç hareketleri direnç kavramına farklı bir soluk getirmiştir. Örgütlerde yönetilemeyen ve kontrol edilemeyen noktalar olduğu, direncin bu alanlarda oluşabileceği ve bu alanların psikanalize dayalı olarak açıklanabileceği de direnç tartışmaları açısından önem arz etmektedir (Gabriel,1995; 1999; Gabriel ve Carr, 2002). Sinizm kavramı da günümüzde örgütlerde bir direnç davranışı olarak ele alınmakta ve tartışılmaktadır (Fleming ve Spicer, 2003; Collinson ve Ackroyd, 2005). Buna ek olarak daha örgütsel düzeyde Fleming ve Spicer (2007) doğrudan direnç kavramı yerine iktidar / güç türleri üzerinden direnci tanımlamış ve yeni bir kavramsallaştırma olarak mücadele (*struggle*) kavramını ortaya atmışlardır. Bu bölümde dirence dair bu yaklaşımların etkileri tartışılacaktır.

### 2.5.1. Gündelik Hareketler Üzerinden Direnç

Direnci gündelik yaklaşımlar başlığı ile ele aldığımızda örtük ve gizil direnç uygulamaları ile karşılaşmaktayız (Anderson, 2008). Bu yaklaşıma göre gündelik (rutin) direnç hareketleri "*örgütlerin her günkü (sıradan) yaşamları içinde daha az görülebilen ve sıklıkla planlanmayan çeşitli karşı çıkma uygulamaları*" (Prasad ve Prasad, 1998: 227) olarak değerlendirilebilir. Çalışanların gündelik mücadeleleri esnasında birçok resmi olmayan yol ile kendilerine özerk bir alan yaratmaya çalıştıkları ve bunların daha örtük bir şekilde gerçekleştiği ifade edilmektedir (Prasad ve Prasad, 1998). Bu her günlük eylemler başlığı altında yönetsel uygulamaları absürd, saçma veya ikiyüzlü kılmak, mizahi bir parodiyle veya aşırı içselleştirmeye yönetsel uygulamalara yaklaşmak söz konusu olmaktadır (Fleming ve Spicer, 2007: 43-44). Böylelikle, çalışanlar küçük direnç eylemlerini şekillendirebilir ve karşıt-alanlar yaratarak iktidar ilişkilerinden de kopmadan yönetimin / örgütün tahakküm ve kontrolünü sorgulayabilir ve bu iki sürece

meydan okuyabilirler (de Certeau, 1984'den akt. Fleming and Spicer, 2007). Bu süreçte yeni kimlikler, alternatif söylemler oluşturabilirler veya gündelik yıkıcı eylemlerde bulunabilirler. Gündelik, sıradan veya rutin olarak adlandırılan bu tarz direnç eylemlerinin söylemsel düzeyde analiz edilerek farklı kademelere göre farklılaştığı da ifade edilmektedir (Prasad ve Prasad, 2000: 400-401).

Bir örgütte kendi yargılarını oluşturmak, kendisini ifade etmek isteyen ve hatta bunu yapması için teşvik edildiği söylenen çalışan için yönetimin ideal olarak ifade ettikleri ile gerçekte ortaya koyulanlar arasındaki uçurum hayal kırıklığı yaratmaktadır. Gündelik hareketlerden örneğin şakalar, espriler bu noktada devreye girmekte, bir çeşit kendini ifade etme ve ses verme (Hirschman, 1970) gösterisi olarak değerlendirilmektedir. İşten çıkmanın maddi ve manevi maliyetlerinin olduğu, sadakatin de yukarıdaki sebeplerden savunulamaz olduğu, sendikalaşmanın güçsüz olduğu – ses verememe – gibi durumlarda veya güçlü olanın samimi olmak istediği ama eşitliği kabul edemediği durumlarda şaka gibi direnç gösterileri söz konusu olabilmektedir (Ackroyd ve Thompson, 1999: 101-102). Mizah aynı zamanda iktidar karşısında güce sahip olamayanların bir aracı ve karşı tarafa zarar vermeden ortaya konan bir protesto gösterisi olarak da düşünülebilir. Böylece tutarsızlıklar konusunda bir farkındalık ve direnç için bir zemin yaratılabilmektedir (Critchley, 2009:133-134).

### **2.5.2. Psikanaliz, Kontrol ve Örgütlerde Direnç**

Örgüt çalışmalarının daha sembolik, irrasyonel, duygusal ve söylemsel zemine kaydığı günümüzde psikanalizin örgütleri ve yönetim süreçlerini anlamamıza yardımcı olacağı ve yeni bir bakış açısı getireceği ifade edilmektedir. Buna göre, örgütsel yaşamın bilinçaltını keşfederek, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin gizli yönlerini ortaya çıkararak ve örgütsel yaşamdaki duygu ve fantezinin önemini vurgulayarak psikanaliz örgütsel ve yönetsel süreçlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Gabriel ve Carr, 2002).

Geleneksel olarak iki farklı yaklaşımı temsil eden emek süreci kuramı ve Foucault'un etkisindeki direnç çalışmalarında öznenin ya tam anlamı ile direnen ya da tam anlamı ile rıza gösteren bir şekilde ele alındığı belirtilmektedir. Psikanaltik yaklaşıma göre örgütlerde bu iki yaklaşım tarafından kontrol

edilemeyen ve yönetsel kontrol tarafından “sömürgeleştirilmeyen” bir alan bulunmaktadır. Şakalardan, dedikodulardan, takma isimlerden, karikatürlerden ve dahası öykülerden oluşan fanteziler bu kontrol edilemeyen alanın en etkili güçleridir. Kontrol edilemeyen bu alanları anlamak adına fanteziler bir üçüncü yol olarak değerlendirilebilir. Genellikle sinizm ve kaçış ile eşleştirilse de fanteziler resmi örgütsel uygulamaların zevk uğruna geçici bir süreliğine duygunun akılcılığa, kontrol edilemeyen kontrolle üstünlüğüne izin veren yeniden düzenlenmesi olarak düşünülebilir. Çalışanların örgütlere dair anlattıkları hikayeler ve hatta gördükleri rüyalar öznenin ne kadar farklı şekillerde oluştuğunu, kendisine sunulan metni ya da söylemi farklı şekillerde aldığını ve bir öznenin çok parçalı bir yapıya sahip olacağını göstermektedir (Gabriel, 1995: 479).

Direncin ve direnen öznenin olmadığını, sürekli itaat eden çalışanların olduğunu iddia eden çalışmaların aksine psikanaliz ile aslında uyum gösteriyor gibi gözükken bilinçli davranışların arka planında bilinçaltının da etkisi ile dirence dair izler bulmak mümkün olabilmektedir. Yönetimin doğasından gelen her şey kontrol edilebilir fantezisi aslında problemleri bir önermedir. Bu bağlamda direnç sürekli göz önünde olan bir şeyden çıkmakta ve bu nedenle de kolonize edilmemiş, yönetilemeyen alanlarda görülmektedir. Yönetsel kontrol ne kadar sofistike ve ilerlemiş olsa da bu yönetilemeyen alanlar direnen öznenin ortaya çıkarılabileceği yerler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle de öznenin itaat eden ve etmeyen, kontrol eden ve edilen, kontrolü kaybeden ve kontrolden kaçan ve son olarak kontrolü kendisi ve diğerleri için tanımlayan ve tekrar tekrar tanımlayan değişken yapısı unutulmamalıdır (Gabriel, 1999).

### **2.5.3. Bir Direnç Türü Olarak Sinizm**

Örgütlerde kontrol kavramına baktığımızda makro değişimler ile beraber yeni kontrol mekanizmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Doğrudan emek ve davranış kontrolünden zihinsel, duygusal ve hatta öznellik / kimlik kontrolüne doğru giden bir süreç yaşanmaktadır (Alvesson ve Deetz, 1996: 192). Bu durum kültürel kontrol olarak, ideolojik kontrol, kısacası dışsal kontrolden öte içsel kontrol olarak (Fleming ve Spicer, 2003) ya da normatif kontrol (Barley ve Kunda, 1992) olarak adlandırılmaktadır. Buna göre örgütler uzun bir süredir çalışanların

öznelliğini, işe ve çalıştıkları örgüte yükledikleri anlamları da kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrudan kurulan bir kontrol mekanizmasından öte yukarıda da ifade edildiği üzere kimi zaman örgütsel kültürün değerleri ile, kimi zaman örgütsel bağlılık söylemleri ile, kimi zaman kendi kendini yönetme mantığı altında, kimi zaman takım çalışmasına verilen anlam ile, kimi zaman tüketicinin beklentileri üzerinden kimi zamansa farklı yönetsel uygulamalar ile kendisini gösteren bir dolaylı kontrol mekanizmasıdır (Fleming, 2005: 47). Foucaultyen bakış açısının da üzerinde durduğu üzere çalışan kendi kendisine bazı değerleri benimsemesi gerektiğine ya da örgütün istediği şekilde davranması gerektiğine inanmaktadır. Herhangi bir şekilde doğrudan zorlama ya da baskı söz konusu olmamaktadır. Doğal olarak örgütlerdeki yöneticiler bu tür kavramların olması gerektiğini ya da asla bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ifade edeceklerdir, zaten esas mesele de burada başlamaktadır. Söylenenler ile yapılanlar veya beklentiler arasındaki uçurumun çalışanlar üzerindeki etkisi sizin ana kaynağını oluşturmaktadır. Sinizm, temelde kişinin benliğinin yönetsel kontrol aracılığı ile örgüt tarafından ele geçirilmesine karşı geliştirdiği bir *savunma* davranışıdır. Sinizm aynı zamanda çalışanın iç dünyasını korumak amacıyla, kimi zaman ironiye de sarılarak benliğini örgütün kültürel kontrol araçlarından *uzaklaştırmasıdır*. Böylelikle var olan normatif veya kültürel kontrol karşısında çalışan kendi özerkliğini ve psikolojik bütünlüğünü korumaya almaktadır (Fleming, 2005: 49-51).

Bu davranışın en temel varsayımı çalışanın kendisini zihinsel olarak örgütsel kimlikler üzerinden tanımlamaması ve örgütle özdeşleşmemesidir. Buna göre çalışan kimi zaman örgütsel kültüre, kimi zaman yönetimin çeşitli uygulamalarına mizahi bir şekilde yaklaşır, eleştirir ancak gene de bütün bu örgütsel ve yönetsel süreçlerin içinde yer alır. Çalışanın örgütsel ve yönetsel uygulamalar ile arasına mesafe koyması da esasında bir sinizm durumudur.

Bu durum Zizek (1989) tarafından sinizm ideolojisi olarak ifade edilmektedir. “*Sinik mesafe ideolojik fantezinin yapıcı gücüne karşı kendimizi körleştirmemizin sadece bir yoludur: bazı şeyleri ciddiye almasak da, mizahi bir mesafe koysak da, gene de onları yapmaya devam etmekteyiz*” (Zizek, 1989: 32). Böylelikle bir yandan örgüte dair eleştiriler olsa da memnuniyetsizlik hissi yaratan örgütün işleyişi ile ilgili olarak hiçbir değişiklik çabasına gidilmemektedir. Sonuçta,

çalışanlar örgütün kendilerine sunduklarının ve ideolojik olarak dayattıklarının farkındadırlar ancak kendilerini özerk aktörler olarak değerlendirip çeşitli eleştiriler geliştirseler de örgütün istediği ritüelleri ya da gereklilikleri – bazen çok daha başarılı şekilde – yerine getirmektedirler (Fleming ve Spicer, 2003: 160). Örneğin, bir çalışan, çalıştığı örgütün kalite, çabukluk, takım çalışması vb. gibi değerlerini kendince alaya alırken gene de aynı işyerinde kendisine verilen görevi sonuna kadar yerine getirmektedir. Ya da yaptığı iş ile ilgili olarak mutsuz iken kendince alaya alma özgürlüğüne sahip olduğunu düşünerek rahatladığını hissetmektedir (Fleming ve Spicer, 2003: 167). Bu davranış ve düşünüş tarzı tam anlamı ile sinizmi temsil etmektedir.

Sinizm veya gündelik hareketler üzerinden direnç ile ilgili önemli bir tartışma bu direnç davranışının ne işe yarayacağı şeklindedir? Çalışanlar ne kadar olaya mizahi bir şekilde yaklaşırsa da ya da ne kadar şüpheli olsalar da sonuçta iktidar sahiplerinin istedikleri gerçekleşmektedir. İstenmeyen durumun ya da koşulların değişimine dair bir şey yapılmamaktadır.

#### **2.5.4. Dirence Dair Yeni Bir Kavramsallaştırma: Mücadele**

Yukarıda da kısmen ifade edildiği üzere direnç genellikle güç veya iktidar kavramı üzerinden ele alınmaktadır. Fleming ve Spicer (2007) yaptıkları çalışmada benzer bir yol izleyerek güç ve direnç arasındaki ilişkiyi anlamak adına “mücadele” kavramına vurgu yapmaktadırlar. Yazarlara göre örgütlerde gücün dört farklı yüzü vardır ve bu güce ya da iktidara maruz kalanların dört farklı direnç davranışı ortaya koyduğu ifade edilmektedir. Emek süreci kuramı ağırlıklı olarak reddetme davranışında görülmektedir. Foucaultyen bakış açısı ise yaratma davranışında kendisini göstermektedir.

Yazarların temelde üzerinde durdukları nokta güç ve direnç arasındaki ilişkinin ne kadar dinamik olarak addedilse de statik bir şekilde çalışıldığıdır. Bu nedenle de karmaşık süreçlerin ikilikler yaratılması süreciyle kolayca indirgenmediği belirtilmektedir (Deetz, 2008). Buna göre güç ve direnç aslında birbirleriyle sürekli etkileşen ve aynı anda hareket eden yapıları oluşturmaktadırlar. Bu iki kavramı ayrı ayrı incelemek yerine gücün ve iktidarın karşılıklı etkileşiminde oluşan “mücadele” üzerinde durmak örgütlerin değişen sosyo-politik yapısını anlamak

açısından çok daha yararlı olacaktır. Mücadele bu açıdan aslında güç ilişkileri kapsamında devamlılık arz eden ve karşılıklı uygulanan bir etkileşim olarak değerlendirilmelidir. Örgütlerin, gücün ve direncin bir çeşit ışık ve gölge oyunu gibi, birbirinin içine girdiği, karşıtlıkların olduğu ve bazen bulanıklaştığı bir yapısı olduğu gözetilmelidir. Bu çerçevede ikili bir şekilde karşı karşıya gelen güç ve direnç kavramları, mücadelenin temelde birbirleriyle ilişkili biçimleri olarak değerlendirilmelidir. Bu tartışmalar çerçevesinde güç ve direnç sınıflaması çerçevesinde gücün ve iktidarın karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan mücadelenin örgütlerde ne üzerine olduğu aşağıdaki tabloda özetlenmektedir

**Tablo 2:** Örgütlerde güç, direnç ve mücadele

Güç	Direnç	Mücadele
Zorlama ( <i>coercion</i> )	Reddetme ( <i>refusal</i> ) – Gücü “hayır” diyerek engelleme veya durdurma	Eylem üzerindedir – Örgütün istediği faaliyet yapılmakta mıdır?
Maniplasyon ( <i>manipulation</i> )	Ses çıkarma ( <i>voice</i> ) – Yasal süreçleri kullanma (gösteri, sendika gibi) ve karar alma sürecine katılım	Eylemsizlik üzerinedir – Çalışanlar örgütün beklentilerinin ne kadar dışında hareket etmektedirler?
Tahakküm ( <i>domination</i> )	Kaçış ( <i>Escape</i> ) – Şüphencilik, Sinizm, ironi ve mizah ile uzaklaşma	Çıkarlar üzerinedir – Amaçlar kimin çıkarınadır?
Özneleştirme ( <i>Subjectification</i> )	Yaratma ( <i>Creation</i> ) – Alternatif kimlikler yaratma	Kimlik üzerinedir – Kimlikler nasıl oluşturulmaktadır?

Kaynak: Fleming ve Spicer, 2007, ss. 57-61’den uyarlanmıştır.

Yazarlara göre çalışanların mücadelesi aynı anda farklı noktalar üzerine olabilmektedir. Kimi zaman mücadele kimlik üzerine iken ekonomik çıkarlar ile keşişebilir, ya da belirli bir mücadele alanından başka bir alana kayabilir. Sonuç olarak, yazarlar eleştirel çalışmalar içinde yer alan farklı direnç yaklaşımlarını bir araya getirerek mücadele kavramı ile birlikte daha dinamik, devamlılık arz eden ve canlı bir bakış açısı kazandırmışlardır. Direncin anlamsal olarak taşıdığı olumsuzluk uyandıran hissini mücadele kavramı ile yok olduğu da ifade edilmiştir (Deetz, 2008). Mücadele söz konusu olduğunda güçlü olan da güçsüz olan da benzer taktiklere başvurabilmekte, karşılıklı bir döngü kurulmaktadır.

Dirence dair ana varsayımlar çok değişmese de güç ve direnç kavramlarını daha farklı bir zemine taşıyarak daha zengin bir kuramsal tartışma alanı yaratmışlardır.

## **2.6. DEĞİŞİM, DİRENÇ, ELEŞTİREL BAKIŞ AÇISI VE ÖRGÜTLER**

Günümüzde örgütler ve işletmeler büyük bir dönüşümden geçmektedirler. Özellikle 1980'li yıllardan bu yana Japonya'dan gelen kalite hareketi ile birlikte kalite anlayışına ve hizmete büyük önem verilmektedir (Handel, 2003: 82). Eskiden üretim merkezli düşünülürken, artık müşteri merkezli düşünülürken, dolayısıyla bu durum da çalışanlara önem verilmesini gerektirmektedir. Bununla beraber işletmeler de çalışanlardan yüksek düzeyde itinalı ve bağlı olmalarını beklemektedirler. Buna bağlı olarak çalışanlar ve yöneticiler / işverenler arasında artık yeni bir sözleşme oluşmaktadır. Özel ve kamu yaşamlar arasındaki sınır yeniden çizilmekte, böyle bir ortamda, işverenler çalışanlarının duygularına sahip olmak ve onları kontrol etmek istemektedirler. Çalışanlar ise işte bilinir olmak ve sosyal ödüller talep etmektedirler. Bu bağlamda yönetim çalışanın kimliğini manipüle etmek isterken, çalışan da kendi kimliğini ifade etmek ve keşfetmek beklentisindedir. İşverenler, yöneticiler çalışanların kendi kimliklerini ifade etmelerini destekliyor gibi görünmektedirler, ancak bu durum sadece örgütün yararına ise kabul görmektedir. Bu nedenle yönetim örgütte bireyselleşmenin ne düzeyde ve ne çeşit bir bireyselleşme olduğunu belirlemek istemektedir. Yönetim bu süreci kendine göre değerlendirmekte, çalışanların ne dedikleri ya da ne yapmak istedikleri ile çok da ilgilenmemektedirler. Dirence dair önemli bir çıkış noktası yukarıda da bahsi geçen bu uçurumdur. Bu uçurumun yarattığı hayal kırıklıkları veya çalışanların kendilerine dair oluşturdukları imgelem sonucunda farklı direnç davranışları gerçekleşmektedir.

Direnç kavramı üzerine yukarıda kısmen değinilen özne sorunsalı hala büyük ölçüde kendisini hissettirmektedir. Bir yandan değişen toplumsal yapı, artan teknolojik imkanlar, üretimden hizmet anlayışına ve kalite vurgusuna kayış, sendikal mücadelenin güç kaybetmesi, iş bölümü ile beraber birlik ve kolektif hareket anlayışının yok olması ile beraber çalışanların yönetim karşısında daha güçsüz kaldığı vurgusu söz konusudur (Prasad ve Prasad, 1998). Bu durum aynı zamanda çalışanlardan çok yönetim uygulamalarına odaklanılmasına sebep de olmaktadır (Ackroyd ve Thompson, 1999: 158). Bu nedenle yönetim çok güçlü ve



her şeye haiz bir şekilde resmedilmekte, çalışanların direnç göstermesi mümkün değilmiş gibi bir hava estirilmektedir (Thompson ve Ackroyd, 1995). Emek süreci kuramına bağlı olan araştırmacıların Foucaultyen çalışmalara karşı en temel eleştirilerinden birisi bu özne kavramı üzerinden yürümektedir. Emek süreci kuramcılarını öznenin yönetim karşısında pasif bir şekilde değerlendirilmesini kabul etmemekte ve her zaman direncin bir şekilde (gayri resmi grup dinamikleri içinde, şakalarda, mizahta, cinsel oyunlarda, vb.) var olduğunu savunmaktadırlar (Ackroyd ve Thompson, 1999: 161; Fleming ve Sewell, 2002). Emek süreci kuramcılarının göre geçmişte Taylorizm ile başlayan, insan ilişkileri ile devam eden ve günümüzde farklı yönetsel uygulamalar ile karşımıza çıkan yönetsel kontrol temel olarak aslında değişmemiştir, değişenler sadece bu tür araçlardır. Yönetimin ana motivasyonu çalışanların en etkin şekilde kontrol edilmesi üzerine dayanmaktadır.

Foucaultyen çalışmalarda kontrol bir başka çeşit disiplin olarak ve sömürüyü devam ettirmekten öte itaatkar bedenler yaratmaya meyilli işlevsel bir araç olarak addedilmektedir. Emek ve sermaye arasındaki temel çelişki yerel bir mücadele alanı olarak ufaltılıp emek farklı ve önemli bir aktör olmaktan çıkarılmaktadır. Oysaki Foucaultyen anlamda “disiplin” Edwards’ın (1979) yukarıda ifade edilen çalışmasındaki kontrol mekanizmalarından sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Bu nedenle emek süreci kuramcılarının göre esas mesele bu çelişkinin farklı araçlar kullanılıyor olsa bile değişmediğini, kimlik mücadelelerinin esas mücadeleyi etkilediğini ve çalışanların her şeyin farkında olduğunu ortaya koymaktır (Ackroyd ve Thompson, 1999: 160-161). Direnci her gündelik davranışta görme kolaylığı aslında esas çelişkinin üretim ilişkilerinde ve yarattığı çelişkide olduğunu unutmaktan kaynaklanmaktadır (Thompson ve O’Doherty, 2009: 105). Foucaultyen çalışmalarda ise yukarıda ifade edildiği üzere iktidarın ne şekilde kurulduğunu açığa çıkarmaktan öte bir amaç yoktur, böyle bir amaç belirlemek ya da bütüncül bir mücadele önermek kendi varsayımlarıyla çelişmek anlamına gelecektir. Diğer yandan daha önce de ifade edildiği üzere Foucaultyen bakış açısı kapsamında da sadece söylemlere maruz kalan pasif özneler söz konusu değildir (Thomas ve Davies, 2005, Knights ve Vurdubakis, 1994). Thompson ve Ackroyd’un eleştirisini haklı bulmakla birlikte bunu Foucaultyen çalışmalara yüklemeyen Fleming ve Sewell’a (2002) göre Fordist dönemdeki biçimde sendikacılık, iş yavaşlatma gibi o döneme ait bir direnç

görünümü aranıyorsa gerçekten de direnç davranışı yok denilebilir. Ancak bu demek değildir ki normatif veya kültürel kontrol mekanizmaları (Barker, 1993; Casey, 1999) direnci tam anlamıyla yok etmiştir. Açık, organize olmuş, ekonomik süreçler üzerine kurulu direnç yerini daha gösterişsiz, öznel, örtük ve organize olmayan direnç davranışlarına bırakmıştır. Özellikle “biz bir aileyiz” ya da “biz bu işte birlikteyiz” gibi ideolojik söylemler doğrultusunda sınıf mücadelesinin anlamsızlığı ya da direncin yanlış bir davranış olduğu izlenimi uyandırılmak istenmiştir (Fleming ve Sewell, 2002, Gabriel, 2008). Diğer yandan, tahakküm altında olanlar, açık ya da gizli, her zaman direnmektedirler (Lukes, 2005: 13’den akt. Courpasson, 2011: 20).

Bu tartışmalar haricinde çalışanların gösterdiği direnç davranışının neye hizmet edeceği veya ne şekilde değerlendirilmesi gerektiği de önemli sorular olarak hala tartışılmaktadır (Deetz, 2008). Örtük ve bireysel olan direncin kolektif ve dönüştürücü bir hale gelmesi nasıl gerçekleşmelidir? Gerçekten bir değişim mi amaçlanmaktadır, ya da böyle bir değişim ya da reform istenmekte midir, yoksa sadece gününbirlik eylemler içinde çalışanların artan baskılar karşısında kendilerini rahatlatma davranışları mıdır? Bunların kesin bir cevabı bulunmamakla birlikte yönetsel kontrole ya da yönetsel uygulamalara her direnç gösterenin motivasyonu ve beklentisi farklılaşabilmektedir (Collinson, 1994: 53-54). Diğer yandan ekonomik yapıya tepki olarak gösterilen direnç bir yandan o sistem içindeki boşlukları ortaya koyarken diğer yandan sistemin kendisini yenilemesine de hizmet etmektedir, ancak bu durum bir önceki durumda dezavantajlı olanların avantajlı hale gelmesini sağlamamaktadır. Makro bir sistem olarak kapitalizme karşı meydan okumalar ve sonrasında kapitalist sistem içindeki alternatif arayışlar düşünüldüğünde yoksullaşmanın arttığı ve adil gelir dağılımının hala sağlanamadığı ifade edilmektedir. Öyle ki direncin örgütlendiği yapılar sistem değişikliğinden öte kapitalizmin içselleştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Fleming ve Spicer, 2008).

Örgütlerdeki tahkim ve kontrol yapıları ile yüzleşmek önemli ise ne tür bir direnç eyleminin ortaya konacağı sorusu da karşımıza çıkmaktadır. Yapısal bir problem sonucunda günümüzdeki kapitalist ilişkilerin devamlılığı sorgulanmıyorsa bu durumda direnç eylemlerinin amacı ve işlevselliği gerçekten de sorgulanmaktadır (Karreman ve Alvesson, 2009: 1122). Örtük, gizli, sinik,

şüpheli, söylemsel direnç, bu bağlamda, gerçek anlamda değişim yaratmayan fakat çalışanların kızgınlığını ve öfkesini geçiştirmeye yarayan bir çeşit “güvenlik vanası” (Rodrigues ve Collinson, 1995) ya da “kafeinsiz direnç” (Contu, 2008) olarak ifade edilmektedir. Fleming ve Spicer’e (2008: 303) göre bu tür bakış açıları “...gündelik yaşamı romantik bir şekilde idealize etmekte ve böylece kavramın daha etkili vurguları ayıklanmaktadır”. Bir diğer deyişle, gündelik olarak ortaya konan, şüpheli gözükken her türlü harekette muhalifliği ya da yıkıcılığı görmek çok da sağlıklı sonuçlar doğurmamaktadır. Diğer yandan örneğin sinizm davranışının örgütsel tahakküme karşı daha sorgulayıcı ve etkili direnç hareketlerini tetikleyebileceği de ifade edilmektedir (Ashcraft, 2008; Rodrigues ve Collinson, 1995). Bu durumda bu tür direnç hareketlerinin daha etkili eylemleri engelleyici mi yoksa kolaylaştırıcı mı olduğu da sorgulanmaktadır (Fleming ve Spicer, 2007: 83-84). Bir başka bakış açısına göre ise çalışanların yönetsel kontrole karşı olan farklı direnç eylemleri sistemsel, köklü değişiklikler için olası adımlar olarak değerlendirilebilmektedir (Wray-Bliss ve Parker, 1998: 47, 50). Bir diğer görüşte ise, mikro-politik direnç örneğinde, dirençle birlikte bütüncül bir değişiklik sağlanamasa bile direncin, çalışanların kendilerine dair ve işyerinin tahakkümüne dair farkındalığı sağladığı ve bu süreci ortaya çıkardığı savunulmaktadır (Thomas, Mills ve Mills, 2004: 6). Tartışmanın ahlaka bağlanacağı noktada bu argüman büyük önem kazanmaktadır, çünkü direncin etkisiz olduğunu düşünmek aslında çalışanların yönetsel kontrol karşısında bir şekilde edilgen oldukları ve bir anlamda “yok sayıldıkları” düşüncesini doğurmaktadır. Diğer yandan, her türlü direnç davranışının en azından bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

Fleming ve Mandarini’nin (2009) günümüzdeki yönetsel uygulamalara dair getirdiği yorum tüm bu tartışmalar çerçevesinde büyük önem kazanmaktadır. Yazarlara göre, günümüzde yönetim guruları da aslında yöneticilerden ve çalışanlardan sıra dışı olmalarını, işyerine eğlenceyi ve oyunu getirmelerini, hatta yönetim ve sistem karşıtı olmalarını öğütlemektedirler. Böylece, yönetim açısından daha farklı fikirler ortaya dökülürken, çalışanların da kimlikleri ile ilgili tutarlı davranacakları beklenmektedir. Ancak, bu durum aslında direnç ve muhalefet gibi kavramların da sistem tarafından kullanılması ve birer meta olması anlamına gelmektedir. Bu sebeple, yazarlara göre, emek süreci kuramcılarını Foucaultyen çalışmalar arasındaki tartışmaları güncellemektense veya hangi

direnç davranışının anlamlı hangisinin doğru ya da yanlış olduğunu tartışmaktansa yönetimin, örgütlerin ve işin hayatımızdaki sınırlarının nerede başladığını sorgulamak daha anlamlıdır. Ancak, böylelikle gerçekten de hangi direnç veya muhalefet tarzı yönetimin ve sistemin kontrolüne girmeden varlığını sürdürebilecektir, içinde çalışılan örgütün ve yönetimin çalışanların hayatlarına dair etkileri nerede başlayıp nerede bitmektedir gibi sorulara cevaplar bulunabilecektir (Fleming ve Mandarini, 2009: 337-341).

Tüm bu tartışmalar, iş yerlerinde tahkim edilen kapitalist ve yönetimci ilişkilerin gerçekliği ile yüzleşmek ve onlara meydan okumak için dirence dair yeni bir anlayış ve tartışmaya ihtiyacımız olduğunu göstermektedir. Sonuçta bu cevabı çok da kestirilemeyen ve kuramlar çerçevesinde farklılaşabilen tartışmayı ortaya koyarken örgütsel iktidarın sadece ekonomik ilişkiler çerçevesinde oluşmadığını, sadece söylemlerin iktidarı yaratan faktörler olmadığını ve aktörlerin de her zaman direncin özneleri olarak pasif kalmadıklarını unutmamalıyız. Direnç bu açıdan yukarıda da tartışıldığı üzere, aslında yönetsel kontrol ile karşı karşıya gelen bir güçten öte, onunla etkileşen, onunla değişen, iç içe giren dinamik ve organik bir yapıya sahiptir. Belki de bu açıdan direnç ve yönetsel kontrol ilişkisini en iyi diyalektik açıklamaktadır (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 165; Mumby, 2005). Bu bakımdan direnç ve kontrol ilişkisi sona ermeyecek sosyal ve örgütsel bir döngüyü temsil ederken içinde barındırdığı çelişkiler çerçevesinde örgütsel değişimi ve dönüşümü yol açmaktadır. Büyük anlatılar yerine, diyalektik bir yaklaşım, direncin durumsal ve bağlamsal bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır (Mumby, 2005: 38).

Bu açıdan aslında farklı kuramlarca farklı şekillerde ortaya konan direncin günümüzde iç içe geçtiğini ve birbirleri ile etkileştiğini söylemek çok daha doğru olacaktır; emeği üzerinden direnç gösteren ve ücrette eşitlik arayışı içinde olan bir çalışan ile kimliği üzerinden direnç gösteren çalışanın aslında çıkarları birbirleriyle uyumlu olabilmektedir. Bu açıdan çok net ve kesin bir ayırım yapmak günümüzde tartışmalı bir durum yaratmaktadır. Tüm bu tartışmanın özünde yer alan kapitalist iş ilişkileri, gelir dağılımındaki adaletsizlik ve toplumsal farklılıklar üzerine eleştirel çalışmalar başlığı altında belki de daha fazla düşünmek gerekmektedir (Fleming ve Spicer, 2007: 187).

Direnç davranışının neden olduğu ya da neye hizmet ettiği ile ilgili bir ortaya sunulabilecek diğer önemli nokta ise “ortak olan için mücadele” kavramıdır. Farklı kuramlarca ifade edildiği üzere, çok farklı çıkar grupları farklı sebeplerle direnç göstermektedirler, ancak burada önemli olanın farklı gruplar için ortak olan etrafında hareket etmenin gerekliliğidir. Mavi yakalıların adil ücret için yaptıkları eylemler beyaz yakalıları için de geçerli olabilmekte veya beyaz yakalı çalışanların kendi öznelliklerini korumak için ortaya koydukları davranışlar farklı aktörleri de kapsayabilmektedir. Bu durumda ortak kaygılar ya da beklentiler çerçevesinde bir mücadele ortaya koymanın önemli sonuçlar yaratabileceği savunulmaktadır (Fleming ve Spicer, 2007: 178-181).

Günümüzü anlamak adına atlanmaması gereken bir diğer nokta teknolojinin büyük değişimi ve doğal olarak bunun örgütlere olan etkisidir. 1990’lı yılların sonunda sıkça görülen sanal örgüt modelleri ve sanal dünyada gerçekleşen işletme faaliyetleri tüm dünyada yeni bir ufuk açmıştır (Ahuja ve Karley, 1999). Bir yandan internet farklı mekanları birleştirirken fiziksel olarak bir arada olma ihtiyacını ortadan kaldırmıştır. Böylelikle ev-ofis kavramı yaşamımıza girmiştir. Diğer yandan internet ile birlikte ağ tipi / şebeke örgütlenmelerin performansı yüksek oranda artmıştır. Günümüzde işletmeler internet aracılığı ile çok farklı bölgelerde işlemlerini sürdürebilmektedirler. Bu durum çalışanlar ile olan ilişkiyi de etkilemiştir. Bir yandan her yerden internete bağlanabilir olmak çalışanların sürekli işleri ile yaşamalarına sebep olurken aynı zamanda teknoloji bir kontrol aracı haline gelmektedir (Ball ve Wilson, 2000; Munro, 2000). Bu durumun bir başka ilginç yanı post-bürokratik (Heckscher ve Donnellon, 1994) ve hizmete dayalı işletme dünyasında bilgisini ve emeğini hiçbir kuruma bağlı kalmadan satan insanların ortaya çıkması olmuştur. Öyle ki proje bazlı çalışma öne çıkmış (Hodgson, 2004) ve hatta yönetsel kontrolün son erip ermediği bile tartışılır olmuştur (Raelin, 2011). Serbest çalışan tanımının tam karşılığı olarak değerlendirilebilecek bu insanlar, genellikle tasarım gibi yaratıcılık temelli alanlarda çalışmakta, sipariş başına sözleşme ve iş yapmaktadırlar. Kendi çalışma saatlerini belirlemekte, genellikle evlerinde çalışmakta ve internet tabanlı olarak ilişkilerini sürdürmektedirler. Bu geleneksel anlamda tartışılan direnç çalışmaları açısından ilginç bir durum ortaya çıkarmaktadır. Herhangi bir hiyerarşinin olmadığı, ast-üst ilişkisinin yaşanmadığı ve kontrolün belki de minimum düzeyde olduğu sendikasız, patronsuz bir çalışan-işveren ilişkisi

görülmektedir. Hatta eşit düzeyde yer alan iki yapıdan bile bahsedilebilir. Bu tarz bir iş anlayışı birçok açıdan olumlu gibi gözükmekle birlikte iş güvenliği kavramını yok etmekte, kurumsal olarak sağlanması gereken birçok güvencenin bireye yüklenmesine sebep olmaktadır. Ancak, sınıfsal diyebileceğimiz bir yapıdan kopuk, yönetsel kontrole maruz kalmayan, teknolojik süreçlere hakim, dolayısıyla teknoloji ile ilgili farklı bir özneleştirilmenin içinde yer alan yeni bir profil ile karşılaşmaktayız. Bu profilin yarattığı yeni çalışan modelinin ne tür bir yapıya dönüşeceğini ise zaman gösterecektir.

Çalışmada bu noktaya kadar birinci bölümde ifade edilen eleştirel yaklaşımın ana varsayımları gözetilerek direncin örgütsel çalışmalarda ne şekilde kavramsallaştırıldığı tarihsel bir çerçevede değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında yazında farklı çalışmalarda tek tek üzerinde durulan yaklaşımlar toplu bir şekilde birbirleri ile karşılaştırılmış ve hangi noktalardan hareket ettikleri ifade edilmiştir. Çalışmada karşılaştırmalı bir kuramsal yaklaşımın geliştirilmiş olması direnci anlamaya dair çalışmanın önemli bir katkısı olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede her ne kadar farklı kuramlar çerçevesinde tartışılrsa da, adları farklı şekillerde ifade edilse de çalışanlar yönetsel kontrole farklı yollarla direnç göstermektedirler. Direnç, yukarıdaki farklı yaklaşımlar düşünüldüğünde, esasında bireyin “durduğu, yaşadığı, çalıştığı, eylediği ve düşündüğü zemini işgal edip denetlemesidir” (Critchley, 2009: 123). Burada sorulması gereken bir diğer soru çalışanların bu direnç eylemlerini hangi ahlaki varsayımlar ile yaptıklarıdır. Görüldüğü üzere kimi zaman kontrolün etkisini azaltmak adına, kimi zaman kendi öznelliklerini korumak adına, kimi zaman kontrolün baskısından kaçmak adına çok farklı direnç davranışları gözlenmektedir. Bu durum özellikle zaman, emek, ücret, malzeme gibi kaynakları ve dağılımını etkilemektedir. Kaynakların ne şekilde kullanılacağı ile ilgili olan kontrol ve direnç diyalektiği – işlevsel bakış açısının göz ardı ettiği üzere – doğası gereği politik bir yapı oluşturmaktadır. Böylesi politik bir sürecin ahlaki argümanları nelerdir, bu ahlaki argümanlar hangi temellere dayanmaktadır, yukarıda da görüldüğü üzere çok da sorgulanmamıştır. Tartışma temelli ilerleyen çalışmada, direncin politik yapısına dair söylenenlere ek olarak kuramsal bir katkı amacıyla bir sonraki bölümde **yeni bir ahlaki argüman** geliştirilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETSEL KONTROLE KARŞI GÖSTERİLEN DİRENCİN AHLAKI

#### 3.1. GİRİŞ

Dirence ilişkin farklı bakış açıları önceki bölümde incelenmiştir. Konu farklı varsayımlara dayalı olarak değişik paradigmlar açısından ele alınmıştır. Farklı varsayımlar politik sonuçlar açısından da çeşitlilik sergilemektedir. Örgütsel kültürü, çeşitli yönetsel uygulamaları veya çalışanların farklı eylemlerini yalnızca alışlagelmiş akılcı bir bakış açısıyla değerlendirmek yerine eleştirel bir bakış açısıyla ele aldığımızda ortaya çıkan politik sonuçları da alternatif bir şekilde değerlendirme fırsatını elde etmekteyiz. Böylelikle örgütlerin bir güç arenası olduğu ve iktidar sahipleri ile astlar arasında güç ve direnç ilişkileri olduğu, bu ilişkiler içindeki rollerin de çeşitli talepleri olduğunu ancak politik bir bakış açısıyla değerlendirebilmekteyiz.

Öncelikle önemli bir noktaya daha değinilmesi gerekmektedir. Eleştirel çalışma yapan akademisyenlerin çalıştıkları konular ve özneler ile ilgili olarak ahlaki duruşları da önem arz etmektedir. Günümüzdeki örgütsel yapılar içinde seslerini duyuramayanların ve bu açıdan direnç gösterenlerin yanında olmak temel bir varsayım olarak ifade edilebilir. Ancak bu, her direnç davranışının doğru olduğu ya da direnç davranışı gösterenlerin ahlaki yargılarının en geçerli yargılar olduğu anlamına gelmemektedir. Bu çekince eleştirel çalışmalar ile ilgili ortaya konması gereken en hassas noktayı oluşturmaktadır. Direnç gösterenlerin ahlaki yargılarının ahlaki temelleri sıkıntılı olabilir. Bununla ilgili olarak belki de en çarpıcı örnek Fleming ve Spicer'ın yaptıkları bir çalışmada ifade edilen örgütsel kültürün "*çeşitlilik, kendin ol, çalışırken eğlen*" gibi kavramlar çerçevesinde yarattığı iş ortamı ile ilgilidir. Bu çalışmada, müşteri hizmetleri, çağrı merkezi gibi çok rutin ve sıkıcı addedilebilecek bir iş ortamında çalışanların kendilerini her anlamda ifade etmelerinin örgüt kültürünün bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Bu durum birçok çalışanın hoşuna gitse de bu kültüre direnç gösteren belirli bir grup da bulunmaktadır. Bu direnç gösteren grup, kurum kültürünün de etkisiyle kendisini çok rahat bir şekilde ifade eden şirket içindeki eşcinsel erkeklere tepki duymaktadır. Bu eleştirel bir çalışma için ilginç bir noktadır, çünkü bir yandan direncin haklı yanları, katılımcılık ve herkesin kendisini ifade edebilmesi gibi

değerler savunulurken, bir yandan direnç gösteren grubun farklılığa karşı tahammülsüzlüğü ve farklılık ve hoşgörüyü ilişkin değerlere karşı düşmanca bir tutumu söz konusu olabilmektedir. Sonuçta, her direnç hareketi geçerli ve iyi sayılmayabilir, burada önemli olan bu ahlaki ve politik dengenin savunulan değerler çerçevesinde sağlıklı bir şekilde korunabilmesidir (Fleming ve Spicer, 2007: 105-107). Örnekte olduğu gibi nefrete ve düşmanlığa dayalı yaklaşımların ifadesi olarak kullanıldığında ortaya konulan davranışlar bir direnç faaliyetinden çok bir şiddet ve nefret söylemine dönüşmektedir.

Bu çalışmada bu denge gözetilerek, politik bakış açısı ile ahlaki bakış açısının kesiştiği nokta üzerinde durulmaktadır. Bir diğer deyişle, politik olduğu kabul edilen ve hatta politize edilerek tartışılması amaçlanan örgütsel direnç eylemlerinin hangi ahlaki yaklaşımlarla gerçekleştirilebileceği üzerine kuramsal bir tartışma sunulmaktadır. Bu tartışma için başlangıç noktası olarak direncin amacına dair iki ana varsayım savunulmaktadır. Bu iki varsayım ahlaki niyet ile de doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmanın ana argümanı açısından çalışanların özerklik (*autonomy*) ve adalet (*justice*) temelinde direnç gösterdikleri savunulmaktadır. Bu iki ideale ulaşmak için sergilenen direncin ahlakından bahsetmek çalışmanın esas argümanı açısından önem arz etmektedir. Direncin ahlaki ve gösterilen direncin amaçları detaylı tartışılmadan önce konuya ilişkin temel tanımların ve yaklaşımların ifade edilmesi yararlı olacaktır.

### **3.2. AHLAKİ YAKLAŞIMLAR**

Temel tanımıyla ahlak “yanlış ve doğru, iyi ve kötü, erdem ve kusur ile, yaptıklarımızı ve yaptıklarımızın sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir” (Nuttall, 2011: 15). Ahlak, yaşama yönelik yaklaşımlarımızın hangi ahlaki zeminde nasıl değerlendirilebileceğini sorgulamak üzerine kuruludur ve bu sorgulamalar sonucu karşımıza temel ahlaki yaklaşımlar çıkmaktadır. Kişiler bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna kanaat getirirken temel bazı ahlaki yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Ahlaki yaklaşımlar dayandıkları ana varsayımlar çerçevesinde eylemin iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna kanaat getirmemize yardımcı olmaktadır. Bu ahlaki değerlendirmenin yapılabilmesi için eylemin kendisine, eylemin doğuracağı sonuçlara, karaktere veya eyleme sebep olan güdüye bakılmaktadır (Pojman ve Fieser, 2009: 8-11).



Bu açıdan ahlak doğası gereği eleştireldir, çünkü iyi ve doğru eylemlerin nasıl olması gerektiği üzerine bir tartışma sağlamaya çalışmaktadır. Bunun yanında ahlakın amacı dünyayı yansıtmak değil, olması gerekeni ifade etmek üzere kuruludur, bu nedenle de temel olarak anladığımız anlamda bilimden farklılaşmaktadır (Williams, 1978'den akt. Pieper, 1999: 56). Yapılan çalışmalar sonucunda olumlu değişiklikler gerçekleştirilecek ve aynı zamanda da entelektüel uygulamalara katkı yapabilecek bilgi üretilmesi önemlidir (Kelemen ve Rumens, 2008: 200).

Eleştirel konum açısından ahlaki yaklaşımları normatif bir çerçevede değerlendirilmek gerekmektedir. Çünkü normatif ahlak her şeyden önce eleştireldir, var olan durumu analiz eder ve eleştirisini yaparak ahlaki eylemler ve davranışlara çağrıda bulunur (Pieper, 1999: 250). Bu çalışmada da direncin ne şekilde kavramsallaştırıldığı, ne tür eleştiriler üzerinden kurgulandığı bir önceki bölümde ifade edilmektedir.

Ahlaki yaklaşımlar temel olarak kişilerin kendi davranışlarından sorumlu olduklarını ve eylemlerini ortaya koyduklarında bunu bilinçli bir şekilde yaptıkları varsayımı üzerine kuruludur. Bu açıdan her ne kadar yapının ve söylemin özneleri şekillendirdiği ve iktidar ilişkilerini oluşturduğu ifade edilse de kişinin direnç eylemini ortaya koyarken bilinçli olduğu ve ne yaptığını bildiği önceki bölümde de görüldüğü üzere belirtilmektedir. Bu bakımdan direnç akılcı ve planlı eylemlerin sonucunda görülmektedir, geleneksel yönetim ve örgüt çalışmalarında görüldüğü gibi bir hastalık olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Bu açıdan direnç eylemini ele aldığımızda sorulabilecek olan soru "direnç ahlaki bir eylem midir?" sorusudur. Bu bölümde ele alınacağı biçimde, çalışmanın ana argümanı da gözetildiğinde bu sorunun cevabı, "**evet, direnç ahlaki bir eylemdir ve direnç göstermenin politik bir mücadele olması yanında ahlaki bir gerekçelendirilmesi söz konusudur**" şeklindedir.

Politik talepler aynı zamanda bireylerin eylemlerini yönlendirmekte ve bu yönlendirmenin ahlaki zemini ancak ahlaki bakış açısı ile değerlendirilebilmektedir. "*Politikasız ahlakın içi boşsa, ahlakı olmayan politika da kördür*" (Critchley, 2009: 22). Bu konuda verilebilecek en temel referans

Aristoteles'e kadar gitmektedir. Aristoteles'e göre ahlak ve politika iç içedir; ahlak iynin ne olduğunu sorgularken politik o iynin (insanların bir arada yaşadığı kent (*polis*) içinde) ne şekilde kurgulanması gerektiği üzerinedir. Bu açıdan ahlakın toplumsallaşmış ve kent içinde yaşadığı hali politikayı, politikanın ahlaki olması da toplumsal iyiyi temsil etmektedir. Aristoteles'e göre birbirinden ayıramayacak olan ahlak ve politikanın kesişim noktasını adalet oluşturmaktadır (Aristotle, 2009, Book V). Adalet bu çalışmada çalışanların direnç göstermesinde ulaşılmak istenen bir amaç olarak değerlendirilmekte ve bu nedenle ahlaki bir temeli olduğu savunulmaktadır.

Bunlarla beraber, ahlak yalnızca örgütlerin kendisine ait, uyulması gereken kurallar bütünü olarak ele alınamaz. Bu durumda örgütsel meşruiyet için bir araç durumuna gelmenin yanı sıra, kendisi de bir tür baskı aracı haline gelmektedir. Direnç gösterenlerin ve direnç eylemini ortaya koyanların ahlaki gerekçeleri ve direncin ahlaki yanı değerlendirilmelidir. Ahlaki yaklaşımlar üzerine modernizm eleştirisine dayalı olarak bakıldığında konuyla ilgili önemli bir nokta göze çarpmaktadır. Foucault ve Bauman'ın argümanları üzerinden, Kelemens ve Rumens (2008:181) temel ahlaki yaklaşımların belirli bir ahlaki öğretiyi savunduğunu ve bu çerçevede aslında ahlakın modernist bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu modernist yaklaşım çerçevesinde bireylerin belirli kurallara uyması gerektiği ve bu kurallara göre bireylerin benliklerini oluşturduğu ifade edilmektedir. Yazarlara göre, bütüncül ve her şeyi kontrol eden, öznelere tanımlayan düzenin ideallerini kabul etmek yerine örgütsel ilişkilerde sürekli oluşan sürtüşmeleri ve ucu açık oyunları olumlayan bir ahlak anlayışı çerçevesinde süre giden iktidar ile yoğrulmuş ilişkilere dahil olmak esas meseledir. Örneğin kurumsal yönetim yaklaşımlarında ortaya konulan ve uygulanması için baskı oluşturulan ilkeler bu konudaki ahlaki çekinceler açısından iyi bir örnektir (Ibarro-Colada vd., 2006; Kjonstad ve Willmott, 1995). Daha önceden konulmuş kuralları takip eden öznelere dair bir ahlak aslında sorunsallaştırılması gereken bir ahlaktır. Bu açıdan, Foucault ve Bauman'a atfen, Kelemen ve Rumens (2008: 181) esas olarak modern kurumlar (bürokrasi, işletmeler, vb.) tarafından ehilleştirilen ahlaki içgüdülerin ve duyguların ortaya çıkmasını savunmaktadırlar. Bu yaklaşım aslında ahlakın ne kadar politik bir yapıya sahip olabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu tartışmalar ışığında direnç tartışmalarında gördüğümüz politik yapının ahlaki boyutunu bu kavramsal çerçeveye ile de açıklayabilmekteyiz. Biraz daha açmak gerekirse, direncin yapısındaki diyalektik mücadele daha önceden tanımlanmış olan belirli ahlaki varsayımlarla sınırlı değildir. Bunun yerine bağlamsal ve durumsal bir çerçevede iktidar ilişkilerine dahil olarak ve bu iktidar ilişkilerini sorgulayarak bireyin kendisini gerçekleştirebileceği bir ahlaki arayış söz konusu olmaktadır. Bu ahlaki arayışta özellikle direnen öznenin kendisini nasıl bir ahlaki zeminde tanımlayacağı bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Gerek direnç yazınında gerekse de ahlak ile ilgili olarak öznelere sürekli olarak kendisini yeniden yarattığı ifade edilmektedir. Bu açıdan, özne kendisini yönetsel kontrole karşı hangi ahlaki-politik süreçte var edebilir sorusuna yanıt aranmaktadır.

Bu çalışmada, direnç kavramının örgütlerdeki politik etkisini de gözeterek ahlakın ve politığın birliği çerçevesinde özerklik ve adalet amacı üzerinden direncin ahlaki tartışılmaktadır. Aşağıda detaylı şekilde tartışılacağı üzere esas olarak üzerinde durulacak olan ahlaki yaklaşım faydacılıktır (*utilitarianism*). Faydacılığın ana argümanları ve bunun direnç ile ilişkisi ve direncin amacı olan özerklik ve adalet talebi arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

Temel ahlaki gerekçelendirmeler ile ilgili olarak bir kaç noktaya değinilmesinde yarar bulunmaktadır. Öncelikle temel ahlaki yaklaşımlar, bu disiplinin doğası gereği, aynı eylemi kimi zaman haklı, kimi zaman haksız çıkarabilmektedirler. Çok basit bir örnek vermek gerekirse, evrensel bir ahlak yasası varsayımı üzerinden hareket eden deontolojik yaklaşım için kabul edilemez olan rüşvet verme davranışı, içinde bulunulan bağlamla ilişkili olarak kültürel görecelilik yaklaşımına göre ya da faydacılık yaklaşımına göre mazur görülebilir. Bu tür bir yaklaşımda bir davranışı farklı ahlaki yaklaşımlara göre değerlendirebilir, uzun ve kısa vadeli sonuçlarının çevresel aktörler üzerindeki etkilerini tartışabiliriz. Bu bize ahlaki çelişkilerin doğası hakkında çok zengin bir içerik ve alternatif bakış açıları sunmaktadır. Bu çalışmada ise bu ahlaki yaklaşımların varlığı ve haklılığı az önceki ifadeler çerçevesinde kabul edilirken, daha eleştirel ve radikal bir yaklaşım hedeflenmektedir. Böylelikle ahlaki çelişkiler üzerinden hareket etmeden, doğrudan direnç davranışının temel ahlak varsayımının ve amaçların kuramsal olarak ortaya konması istenmektedir. Eğer

bu şekilde ortaya konmazsa, sonuçsuz bir tartışma içinde direnç davranışını kısmen haklı kısmen haksız görebileceğimiz onlarca ve hatta yüzlerce vaka ortaya çıkabilir. Tüm bu nedenlerle, daha radikal bir ahlak yaklaşımı bağlamında örgütlerde özerklik ve adalet tartışmasının ortaya konması hedeflenmektedir.

Bu tür bir argüman geliştirme bir bakıma eleştirel yaklaşımın ana varsayımları çerçevesinde de değerlendirilebilir. Eleştirel yaklaşımın ahlak ile ilgili en temel eleştirisi evrensel düzeyde kabul edilebilecek ahlaki yaklaşımlar iddiası üzerinedir. Evrensel olarak sunulan bir ahlak anlayışının aslında çatışmaları yok saydığı veya belirli kesimlerin çıkarını koruduğu gerek eleştirel kuram tarafından gerekse de farklı radikal kuramlar tarafından iddia edilmiştir (Wray-Bliss, 2009: 269). Günümüzde yönetim kitaplarında yer alan ya da işletme okullarında dersleri verilen “iş ahlakı” konusunda da işin felsefi kısmının göz ardı edildiği, zor soruların basitleştirildiği ve bir şekilde var olan yapının meşruiyetinin sağlandığına dair eleştiriler de bulunmaktadır (Jones, Parker ve ten Bos, 2005).

Bu tür eleştirilere de cevaben daha farklı bir ahlak kavramsallaştırmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Felsefi olarak özle kısıtlı kalmayan, belirli bir evrensel temele sabitlenmeyen (durumsal-bağlamsal) bir ahlak anlayışı savunulmaktadır (Willmott, 1998). Bu açıdan, *“daha önceden tanımlanmış çeşitli kurallar halinde yapılandırılmış bir ahlaki yaklaşım yerine, belirsizlikler üzerinden hareket eden; doğru, doğal ve iyi gözükken uygulamaların kesinliğini ve geçerliliğini sorgulayan; politik yapıyı gözeten ve iktidara dair sorular soran”* aynı zamanda *“egemen bireysel ahlaki karar alıcı kavramını reddederek ahlaki eylemi daha geniş iktidar ilişkileri çerçevesinde düşünen”* bir ahlaki anlayış savunulmaktadır (Wray-Bliss, 2009: 272). Bu şekilde ele alınan bir ahlak anlayışı çerçevesinde faydacı ahlak politize edilmekte, direnç davranışlarının doğası düşünüldüğünde bu davranışlara uygun bir ahlaki zemin oluşmaktadır.

Bu bağlamda, özerklik ve adalet dirence dair politize edilmiş ahlaki yaklaşımın sonuçları haline gelmektedir. Faydacılık yaklaşımının ele alınmasının bir diğer gerekçesi de yapılan çalışmalarda, direnç davranışı ile ilgili olarak temelde özerkliğin savunulması ve adalet talebinin bulunmasıdır. Bu talebe ulaşma mücadelesi ve bunun bir amaç olarak değerlendirilmesi faydacılık argümanlarını hatırlatmaktadır. Emek süreci kuramında mavi yakalılarının gerek

otomasyona, gerek çeşitli kontrol mekanizmalarına karşı, kendi işlerini kendi istedikleri gibi yapma beklentileri özerkliği ortaya koymaktadır. Foucaultyen bakış açısına göre çalışanların kendi kimlikleri ve öznelliklerine yönetsel olarak müdahalede bulunulması sorun oluşturmaktadır. Bu gerek örgütsel kültür gerek takım çalışması gerekse de TKY gibi uygulamalar ile müdahale etmesi ve bunun karşısında çalışanların ortaya koydukları alt-kültür, örgütsel söylemin anlamsızlaştırılması gibi direnç davranışları da bir çeşit kimliğini ve özerkliğini koruma çabasını içeren diyalektik bir süreç olarak ifade edilebilir. Benzer şekilde sinik yaklaşım ya da gündelik hareketler çerçevesinde direnç göstermek de gene kimliğin kendisini, çevresini saran kontrol mekanizmalarından koruması ve özerkliğini anlamlandırması olarak değerlendirilebilir.

Adalet de benzer bir şekilde kendisini ortaya koymaktadır. Hak edilen ücret konusunda, kendi kimliklerinin tanınması temelinde ve temsiliyet konusunda çalışanlar adalet istedikleri için direnç göstermektedirler. Örgütlerdeki adaletsizlik hissi karşısında ortaya çıkan direncin zemini bu bağlamda politik ve radikal bir ahlaki anlayış olmaktadır. Örgütleri iktidar ve gücün hayata geçtiği yerler olarak değerlendirdiğimizde politika adaletsizlik ve haksızlıklara karşı ortaya konan ahlaki bir pratik olmakta ve yönetsel kontrole karşı bu politika özerklik ve adalet amacı üzerinden ortaya konmaktadır.

Bu ahlaki tartışma doğası itibariyle taraf tutmaya dayalıdır ve bu nedenle de geleneksel ahlaki yaklaşımlar üzerinden karşılaştırmayı gereksiz kılmaktadır. Farklı şekillerde tahayyül edilen örgütler, yönetsel kontrol söz konusu olduğunda çalışanları daha fazla çalışmaya şevk etmenin ve örgütsel normlara çalışanları adapte etmenin mekanları haline gelmektedir. Bu durum aslında bürokrasinin bir demir kafes olduğu, işyerlerinin bir çeşit baskıcı yerler olduğu veya çalışanları normalleştiren mekanizmalar olduğunu hatırlatmaktadır. O zaman yönetsel kontrole maruz kalanların aynı Schaffer'ın (2004) çalışmasında ortaya koyduğu gibi bir çeşit özgürlük arayışında olduğu düşünülmektedir. Özgürlüğü burada bir çeşit metafor olarak aldığımızda ve örgütleri bu bağlamda düşündüğümüzde taraflı ve radikal bir ahlak ile karşı karşıya bulunmakta ve yönetsel kontrole karşı direnç gösterenlerin ve bu direnci haklı görenlerin ahlakından bahsetmekteyiz. Bu direnci haklı görenin yolu da özgürlüğe ulaşmak için (örgütsel bağlamda daha fazla özerklik ve daha fazla adalet için) örgütsel normlara uymayan birçok şeyin

yapılabileceği anlamına gelmektedir. Bu kimi zaman etkili bir sabotaj olabilmekte, kimi zamansa kişinin tüm yönetsel süreçlere sinik bir şekilde bakması anlamına gelmektedir. Gündelik direnç hareketlerinin ya da sinik bir yaklaşımın etkili sonuçlar doğurması belki beklenmemektedir, ancak daha önce de ifade edildiği üzere önemli olan bu tür direnç eylemlerinin yönetsel kontrol karşısında bastırılmış olan bireylerin kendi benliklerini, emeklerini ve kimliklerini korumaları hakkında bir farkındalık yaratmasıdır.

Tüm bunlara bağlı olarak çalışmanın temel argümanı örgütleri ve yönetsel kontrole maruz kalanları merkeze alarak direnç davranışının sonuçları düşünüldüğünde direncin haklı olduğu iddiası üzerine kuruludur. Bu iddiayı desteklemek için sonuççu bir ahlaki yaklaşım olan faydacılık argümanlarından ve varoluşçu felsefeden geliştirilen özgürlük ahlakından yararlanılacaktır. Bu şekilde bir ahlaki argüman geliştirme örgütsel yazında görülmemektedir, daha çok bireylerin direnç sürecinde yaşadıkları ele alınırken, makro bir ahlaki süreç göz önüne alınmamaktadır. Bu çalışma bu bakımdan dirence, ahlaka ve direncin ahlakına dair bir farklılık yaratmaktadır.

### **3.3. YÖNETSEL KONTROLE DİRENCİN AHLAKI (FAYDACILIK VE ÖZGÜRLÜK)**

Sonuççuluk ile ilgili yararlanılabilecek en temel ahlaki argüman faydacılık ile gelmektedir. Yukarıda ortaya konan ahlakın politikleştirilmesi bağlamında, faydacılığın tüm argümanlarına burada yer verilmeyecektir. Bu çalışmanın amacı gereği, direncin doğası ve özgüllüğü çerçevesinde faydacılık ve bunun argümanları ortaya konacaktır. Diğer yandan, bu tartışmanın yapılabilmesi için öncelikle faydacılığın tanımının verilmesi ve ardından da direnç ile ilişkisinin (özgürlük ahlakındaki tartışmalar da düşünülerek) kurulması gerekmektedir. Bu açıdan faydacılığın evrensellik iddiası üzerinde durulmamakta; direnç, yönetsel kontrole direnen özne(ler) ve amaç üzerinde durulmaktadır.

Temel ahlaki yaklaşımlardan birisi olan faydacılık ahlakının kökenleri Jeremy Bentham (1748-1831) ve John Stuart Mill (1806-1873) tarafından ortaya konmuştur. Yapılan eylemlerin sonuçlarına göre değerlendirilmesi gerektiğini savunduğu için sonuççu bir ahlaki yaklaşımıdır. Faydacılığı "*en çok sayıda insan*

*için en çok iyilik” ilkesi ile tanımlayabiliriz (Hutcheson, 1725: 125’den akt. Jones, Parker ve ten Bos, 2005: 27). Bu bağlamda, faydacılık yaklaşımı ortaya konan eylem sonucunda, ne kadar çok insan için, ne kadar çok iyilik ortaya çıkıyorsa veya ortaya çıkma ihtimali varsa o eylemin doğru olduğu varsayılmaktadır. Tersini bir durum söz konusu oluyor ise, eylem sonucunda üretilen faydanın miktarı olumsuz sonuçlardan az ise, eylemin yanlış olduğu ifade edilmektedir (De George, 1999: 57). Sonuççuluk bu noktada devreye girmekte, sonuçta elde edilen eğer “iyi” ise eylem doğru ve ahlaki sayılmakta, eylemin sonucunda bütün insanların iyi oluşu veya mutluluğu üzerinde durulmaktadır (Klikauer, 2010: 48).*

Faydacılık, ortaya konan eylemin sonucunda elde edilebilecek olan maksimum iyilik üzerine odaklanmaktadır, bu noktada “iyi”den ne anlaşıldığı veya iyilik kavramının ne olduğu sıkça tartışılmaktadır. Bu nedenle fayda analizi ve faydacılık arasındaki farkın ifade edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde örneğin daha çok fayda maliyet analizi yapılmaktadır, yani belirli bir karar sonucunda ortaya konacak eylemin iyi ve kötü sonuçları (genellikler parasal karşılığı şeklinde) karşılaştırılır ve buna göre karar verilir. Oysaki ahlaki bir analiz olarak faydacılık analizinde karardan etkilenenler açısından iyi ve kötü sonuçlar karşılaştırılır (De George, 1999: 58). Görüldüğü üzere sonuçta ortaya çıkacak olan karşılaştırmaya göre karar verilir. Eğer eylem sonucunda daha fazla kişi daha fazla iyiliğe sahip ise o kadar ahlaki açıdan doğru kabul edilir. Eylemlerin, niyet ahlakına dayalı olan deontoloji yaklaşımından farklı olarak, tek başına bir anlamı yoktur, eylemler sonuçta ortaya çıkanlar üzerinden değerlendirilmelidir.

Faydacılık ile ilgili bir diğer önemli nokta sonuçta elde edilecek olan iyinin değerinin ne olabileceği üzerinedir. Bir diğer deyişle, ahlaki eylem sonucunda elde edilecek olan iyiden kast edilen nedir? Faydacılık ahlakı, ahlaki eylem sonucunda insanın mutluluğunu veya insanın memnuniyetini arttıran eylemleri doğru olarak addetmektedir. Buna göre eylem sonucunda eğer toplam insan mutluluğu toplam memnuniyetsizlikten, zarardan, acıdan veya mutsuzluktan fazla ise eylem doğrudur. Bu bağlamda, bir eylemi sonuçlarına bakarak değerlendirmeli, eylemden etkilenen insanların üzerindeki iyi etkileri kötü etkiler ile karşılaştırmalıyız. Eğer iyi etkiler, kötü etkilerden daha fazla ise alınan eylem iyi bir eylemdir, aksi bir durum varsa, kötü etkiler iyi etkilerden daha fazla ise eylem kötü olarak değerlendirilmektedir (De George, 1999: 58).

Mutluluğun ya da hazzın ölçülmesi ya da belirli bir sıraya konması düşüncesi de faydacılık yaklaşımında tartışılmıştır. Buna göre ne tür bir mutluluk, başka bir mutluluktan daha iyidir ya da kötüdür tartışması ortaya çıkmıştır. Çok sık verilen bir örnek ile açıklamak gerekirse “*mutlu bir köpek, mutsuz bir Sokrates’den daha iyidir*” önermesine karşılık aslında memnuniyetin ve mutluluğun da yapılan tercihlerin sıralamasına göre değişeceği ifade edilmiştir. Bu nedenle tercihin kim tarafından yapılacağına göre iyinin tanımın değişeceği ifade edilmiştir (Jones, Parker ve ten Bos, 2005: 34).

Pojman ve Fieser’e (2009: 107-108) göre, faydacılık üç ana ilke üzerinden kurgulanabilir. Buna göre, en fazla faydayı sağlayan eylemde bulunmak; faydacılığın ahlaki açıdan insani bir doğasının olması ve sağduyuya yatkın olması ve (diğer ahlaki varsayımlarla karşılaştırıldığında) gelecek kuşakların hayatı ve memnuniyeti hakkında da kaygı duyması, faydacılığın güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan memnuniyetin, hazzın ya da mutluluğun sayısal ölçümüne şüphe ile yaklaşılmakta; uygulanabilirliği sorgulanmakta; eylemin sonuçlarını ve geleceği tahminlemedeki zorluk ifade edilmekte, hangi çoğunluğun mutluluğu sorusu ile karşı karşıya kalmakta; başkaları için faydayı maksimize etme talebini sürekli canlı tuttuğu, dolayısıyla strese sebep olduğu ve en fazla faydayı hangi eylemin getireceği konusunda belirsizlik olduğu ifade edilmektedir (Pojman ve Fieser, 2009: 109-114; Tannsjo, 2008: 24-38).

Faydacılık ile ilgili tartışmalar eylem ve kural faydacılığı şeklinde iki farklı yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Eylem faydacılığı tek tek eylemler ve sonuçlar üzerinden hareket ederken, kural faydacılığı önemli bir ahlaki kural sunma yararına göre ve bu ahlaki kuralın getireceği yararlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Eğer yararlılığı belirlenmiş ve geçerliliği kanıtlanmış bir kurallar bütünü varsa, eylemin bu kurallara uygunluğuna göre ahlaki olup olmadığına karar verilebilmektedir (Pieper, 1999: 240). Kural faydacılığı getirilen birçok eleştiriye yanıt vermeye çalışmış, aynı zamanda da temel bazı kuralların sonuçta getireceği zarara veya yarara göre değerlendirilmesini sağlamıştır. Örneğin, insanların canına kast etmemek veya yalan söylememek en temel kural olarak alınmıştır, çünkü böylelikle çok daha fazla fayda sağlanacağı savunulmuştur. Ancak, bu kurallar arasında bir çelişki doğarsa en az zarar



verecek olanı seçmek önerilmiştir. Son olarak, eğer ortada uyulacak bir kural yoksa en fazla faydayı getireceği düşünülen eylem tercih edilmelidir (eylem faydacılığı) (Pojman ve Fieser, 2009: 106-107). Tüm bunlara ek olarak, geçmişte verilmiş kararlara bağlı olarak kuralların çoğunluğa ne tür faydalar sağladığı görülmüş ve bu nedenle de geleceğe yönelik olarak (öldürmemek, çalmamak vb. gibi) bu kurallar savunulmuştur (De George, 1999: 62).

Yukarıda ifade edilen faydacılığın bazı argümanlarına ek olarak özgürlük ahlaki kavramı üzerinde durulacaktır. Bu iki yaklaşımın argümanları bir araya getirildiğinde direncin ahlakının ana yapısı ortaya çıkacaktır.

Sosyolog Scott Schaffer "*Resisting Ethics* (Direnen Ahlak)" adlı kitabında daha makro bir bakış açısıyla toplumsal alanda görülen tahakküm ve direnç ilişkilerini incelemiş ve direnenlerin ne tür bir ahlaki yaklaşım geliştirdiği üzerinde durmuştur. Yazarın temel argümanı direnenlerin aslında özgürlük ahlaki çerçevesinde hareket ettiği üzerinedir. Schaffer'in (2004) varoluşçuluk varsayımları üzerinden oluşturduğu direnç ve ahlak ilişkisinde de görüldüğü üzere, aslında ahlak bir özgürlük mücadelesidir (Schaffer, 2004: 19, 85-90). Bu özgürlük mücadelesi bireyin varoluş mücadelesi anlamına gelmekte ve bireyin kendisinden önce oluşturulmuş olan ve uyum göstermesi beklenen katılaşmış, statüko haline gelmiş toplumsal normlara karşı direnmesi anlamına gelmektedir. Statüko haline gelmiş, kurallara yoğunlaşan ahlaki yaklaşımlar çerçevesinde oluşmuş toplumsal yapı aslında insanların özerk bir şekilde geleceklerini şekillendirmelerine engel olmaktadır. Daha önceki dönemlerin ahlaki uygulamalarını devam ettirmek (bu açıdan ahlaklı insanlar olmak) aslında statükoyu devam ettirmek anlamına gelmektedir (Schaffer, 2004: 81). Bu durum toplumdaki eşitsizlik ve adaletsizliklerin de devam etmesi, bireylerin kendilerini gerçekleştirememeleri anlamına gelmektedir (Schaffer, 2004: 83). Bu bakımdan; ahlakın, insanları bastıran, yukarıdan aşağı şekillenen statükoya karşı dirence, direncin de kendisini açıklayabilmesi için ahlaka ihtiyacı vardır.

Direncin ve ahlakın her ikisinin de beraber toplumsal olana ihtiyacı bulunmaktadır (Schaffer, 2004: 99). Bir diğer deyişle, ahlak ve direnç sosyal etkileri olmadan düşünülemez. Çünkü ortaya konan ahlaki eylemler başkalarını da etkilemektedir. Var olan toplumsal (ve örgütsel) haksızlıklar karşısında bireyin

ahlaki bir şekilde özgürlük mücadelesi vermesi gerekmekte, bu süreçte bireyci bir şekilde değil, diğer insanları da kapsayacak şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Schaffer, 2004: 30). Bu nedenle sorumlu bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir (Schaffer, 2004: 72). Her ne kadar mücadele bireysel olarak veriliyorsa da bu süreç haksızlığa maruz kalan diğer insanları da kapsamalıdır (Diğerleri ile, diğerleri için). Böylelikle özerk bir şekilde ve kolektif olabilen gerçek özgürlük inşası söz konusu olmaktadır (Schaffer, 2004: 253). Ahlaki direnç, bireysel bir süreçte başlamakta, bireyler var olan çelişkiler ve sorunlarla yüzleşmekte ancak bunun sosyal süreçleri olmaktadır (Schaffer, 2004: 258). Bu nedenle yukarıda da ifade edildiği gibi toplumsal, politik ve ekonomik bağlamdan kopuk bir bireysel ahlaktan söz edemeyiz. Direnç toplumsal, politik ve ekonomik bağlamının içinde zemine oturmakta ve varoluşsal sosyal bir ahlak haline gelmektedir. Ancak, özgürlük mücadelesi bir süreçtir ve süreç olarak kalmak zorundadır (Schaffer, 2004: 87, 262-263). Aksi halde, özgürlüğe ulaşma mücadelesi sabit bir noktaya ulaşır ve orada kalırsa normlar kurumsallaşmaya ve tekrar baskıcı bir hal almaya başlar. Bu açıdan sürekli bir özgürlük mücadelesi gereklidir. Böylelikle bireysel ve kolektif olarak kendi kendini belirlemenin (özerkliğin) özgürlük-arayışı sürecine dahil olunabilir (Schaffer, 2004: 269).

Toplumsal bir bakış açısından ele alınan özgürlük ahlakındaki argümanlar aslında örgütler için de geçerlidir. Burada geliştirilen yapı aslında direncin ahlakını anlamamız açısından da büyük önem taşımaktadır. Direncin ahlakı açısından öne çıkan bazı noktaların vurgulanması ve bunların açıklanması gerekmektedir. Özgürlük ahlakının bir süreç olması, yönetsel kontrolün aslında bir çeşit statüko yaratması, özgürlük mücadelesinin yeni bir statükoya dönüşmeyecek şekilde devam etmesi ve direncin sosyal sonuçlarının olması direncin ahlakı açısından ifade edilmesi gereken noktalardır.

Daha detaylı olarak ifade etmek gerekirse, özgürlük ahlakının bir süreç olması, var olan yönetsel kontrole dayalı statükonun aynı haksızlıkları veya problemleri devam ettirmesi, bu tür yapıların çalışanların kendilerini gerçekleştirme fırsat tanımaması, işyerinde çalışanların memnuniyetinin olmaması örgütsel yaşamda da aslında bir çeşit özgürlük mücadelesi olduğunu göstermektedir. Direnç gösterenler, kendi özerkliklerini koruma amacıyla ve örgütsel adaletsizliklere karşı gelebilmek için yönetsel kontrole direnç

göstermektedirler. Aynı özgürlük ahlakında olduğu gibi özerklik ve adalet temelinde ahlak olarak açıklayabileceğimiz direnç aslında diyalektik bir süreçtir (Mumby, 2005). Günümüzde, her ne kadar eskisi kadar sınıfsal olarak değerlendirilmese de, örgütler mücadele alanlarıdır (Clegg, 1989; Fleming ve Spicer, 2007). Bu mücadele alanında farklı temeller üzerinden direnç yaklaşımları ve davranışları görülmektedir. Kimi zaman bir kimlik mücadelesi, kimi zaman bir emek mücadelesi söz konusudur. Böylesi bir ortamda, direnç de bir süreci temsil etmektedir. Bir anda elde edilebilecek bir kazanım söz konusu olsun olmasın, örgütsel yaşamda çelişkiler ve farklılıklar sona ermemektedir. Yönetimsel kontrol var oldukça direnç de söz konusu olacaktır. Bu durum aslında bir çeşit diyalektiği de ortaya koymaktadır. Günümüz örgütlerinde ne yönetimsel kontrol tam anlamıyla yok olacaktır ne de buna karşılık direnç örgütlerden tamamen silinecektir. Foucault'nun iktidar ve direnç ilişkisi üzerine yaklaşımına göre değerlendirildiğinde bu iki yapı çok farklı bağlamlarda ve çok farklı düzeylerde birbiriyle mücadele halinde olacaktır. Direncin ahlaki temelleri de bu açıdan radikal ve politik bir faydacılık zemininde özerklik ve adalet amacıyla kurulabilir. Özerkliğini korumak amacıyla veya haksızlıklara karşı bireyin veya topluluğun öne çıkıp haklarını talep etmesi bir süreci temsil etmektedir. Sonuçta belli kazanımlar elde edilse de oluşan yeni dinamikler bağlamında mücadele devam edecektir.

Özgürlük ahlakında özellikle üzerinde durulan bir diğer nokta yapılan eylemin sonucunda ulaşılabilecek olan amacın gerçekten de meşru olmasıdır. Schaffer (2004) çalışmasında baskı altında tutulan insanların baskıya karşı direnç gösterdiklerini ve bu süreçte çoğu zaman egemenlerce tanımlanan kurallara uymadıklarını da ifade etmektedir. Egemenlerce tanımlanan kurallar ve yasalar eğer sonucunda özgürlüğe ulaşılabilecekse uygulanmayabilir ve bu kurallara karşı gelinebilir. Örgütsel bağlamda, sonuçta elde edilebilecek bir özgürlükten belki tam anlamıyla bahsedilemez, ancak etkili direnç gösterilmesi sonucunda yapılan direnç çalışmaları da göstermektedir ki, çalışanlar açısından olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu kimi zaman çalışanın özlük hakları ile ilgili olmakta (Collinson, 1994), kimi zamansa kişinin kendi benliğini ve kimliğini koruması ile ilişkilendirilmektedir (Kondo, 1990; Thomas ve Davies, 2005). Bu nedenle direncin ahlakını da bir çeşit sonuççuluk olarak değerlendirebiliriz.

Yönetmel kontrol ve direnç ilifkisine değinilen bölümde ortaya konduğu üzere, çalışanlar birçok farklı duruma tepki olarak direnç göstermektedirler. Bu durumun temelinde kişilerin mevcut durumdan duydukları memnuniyetsizlik bulunmaktadır. Çok basit bir şekilde ifade etmek istenirse direnç aslında çalışanların, ağırlıklı olarak yönetim tarafından oluşturulan kurallara karşı gelmesidir. Çalışanın kendini gerçekteştirme sürecinde önemli olan özerkliğini koruması, örgüt tarafından dayatılan kimliklere ve söylemlere karşı kendi benliğini ve kimliğini koruma mücadelesi en temelinde işinden ve çalıştığı örgütten daha fazla memnuniyet duyma mücadelesidir. Örgütler her ne kadar bu memnuniyet konusunda çalışanları güdülemek için farklı yollar deneseler de (Fleming, 2009), genel olarak çalışanların koşullarında çok büyük bir değişiklik olmamakta, çalışanlar hayatlarını kazanmak için hünersizleştirilerek ve memnuniyet vermekten uzak işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar (Jones, Parker ve ten Bos, 2005: 87).

Diğer yandan, üzerinde durulması gereken nokta, direncin kimi zaman toplu kimi zamansa bireysel bir şekilde, örtük ya da açık şekilde görölmesine rağmen aslında tam anlamı ile bireysel bir ahlaki eylem olmadığıdır. Direnç eylemi aynı zamanda başkaları ile de ilgilidir. Çünkü direnç davranışı ile beraber çalışanların genel olarak konumları ile ilgili bir mücadele söz konusudur. Bu mücadelenin ille de grevlerle ya da toplu iş yavaşlatmalarla olması gerekmemektedir. Çalışanların birbirleri ile konuşurlarken yönetimin politikalarını çekiştirmeleri, bunu mizah konusu yapmaları, sinik bir şekilde örgütsel faaliyetlerde yer almaları ya da bireysel olarak sabotaj bile yapmaları aslında yönetsel kontrole karşı duyulan memnuniyetsizliği tüm çalışanlar adına yansıtmaktadır. Bu süreçte direnç gösterenler kısa vadede problemler ile karşılaşabilir ya da yönetsel kontrol daha disipline edici bir yapıya gidebilir, fakat uzun vadede, direnç mücadelesinin sonucunda çalışanlar açısından olumlu gelişmeler olması söz konusudur. Geçmiş tarihsel deneyimlere bakıldığında, sanayi devrimi sonrası veya 1970'li yıllar düşünöldüğünde, örgütsel anlamda yönetsel kontrole direnç gösterenlerin çeşitli kazanımlar elde ettiği görölmektedir.

Direnç sonucunda elde edilmesi amaçlanan özerklik ya da adalet düşünceci tüm çalışanlar lehine söz konusudur. Bu açıdan faydacı yaklaşımın "*daha fazla insan için daha fazla iyi*" düşünceci, direnenler için uyarlanabilir. İyi

kavramı birçok farklı değer ile özdeşleştirilmiş ve ölçülmeye çalışılmış olsa da bu çalışmada, özgürlük ahlakında olduğu gibi, direnç sonunda ortaya çıkacak olan sonuçlar düşünüldüğünde çalışanlar açısından özerklik ve adalet savunulmaktadır. Çalışanların ulaşmak istediği bir amaç olarak özerklik ve adalet düşünüldüğünde, direnç bir ahlaki eylem olarak doğrudur. Çünkü direnç eyleminin sonucunda yönetsel kontrol baskısı altında olan çalışanlar daha fazla özerklik ve adalet mücadelesine dahil olmaktadır. Faydacı ve özgürlükçü bir ahlak açısından **“daha fazla çalışan için, daha fazla özerklik ve daha fazla adalet için direnç”** bu çalışmanın özetini oluşturmaktadır. Bu nedenle yukarıda ifade edildiği üzere direncin ahlaki tarafını direnenlerden yana ifade eden taraflı bir ahlaktır. Yönetimin zararına görülebilecek birçok nokta aslında uzun vadede devam edecek olan bu diyalektik mücadele kapsamında çalışanların yararınadır.

Bu tartışma kapsamında evrensel bir ahlaki buyruğu savunmaktansa, yukarıda Wray-Bliss'in (2009) vurguladığı iktidara, tahakküme ve dayatmaya dair sorguların olduğu, bireyci ahlaki karar verici kavramını reddeden direncin ahlakından bahsedilmektedir. Bu nedenle direncin örgütlerdeki özgüllüğü ve sona ermeyecek bir sosyal ve diyalektik süreç olarak direnç göz önünde tutulmalıdır. Bu aynı zamanda ahlaki-politik bir bakış açısının da sonucudur. Bu çalışmada geliştirilmek istenen ahlaki-politik bakış, direncin sonucunda ulaşılması hedeflenen özerklik ve adalet ile doğrudan ilişkilidir. Yukarıda da ifade edildiği üzere çalışanların direnç göstermesinin altına yatan sebep (faydacı bir dille ifade etmek gerekirse) memnuniyetsizlik ise, ulaşılmak istenen amaç yönetsel kontrol sonucunda oluşan baskı ortamına karşı talep edilen özerklik ve adalet beklentisidir. Ancak böylelikle daha fazla çalışan işinden ve hayatından daha fazla memnuniyet ifade edilebilir. Bu noktaya kadar tartışılanlar eşliğinde direncin ahlakına dair temel özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Bu maddeler sonuç bölümünde ayrıca ele alınmaktadır.

1. Direncin ahlaki sonuççu bir ahlaktır, çünkü sonuçta elde edilmesi istenen adalet ve özerklik direncin ana amacıdır. Meşru talepler olan adalet ve özerklik sağlandığı mertebede direnç çalışanlara memnuniyet sağlayacaktır.

2. Direncin ahlaki bireysel bir ahlaki anlayıştan öte, sosyal bir anlayışa sahiptir, çünkü en genel anlamı ile sosyal bir yapı olarak yönetsel kontrole maruz kalanların çıkarı söz konusudur.

3. Direncin ahlakı politik ve bu nedenle de taraflı olan bir ahlaktır çünkü farklı araçlarla kontrol altında tutulmak istenen çalışanların direncinin meşruiyeti ile ilgilidir. Direnç eyleminin sonucunda ulaşılmak istenen (uzun vade söz konusu da olsa) çoğunlukla direnç gösterenlerin lehinedir.

4. Direncin ahlakı çalışanlar açısından faydacı bir ahlaktır, çünkü sonuçta elde edilecek olanlar çalışanların faydası doğrultusunda önem kazanmaktadır.

5. Direncin ahlakı sosyal ve diyalektik bir süreç ahlakıdır. Çünkü yönetsel kontrol ve direnç arasında diyalektik bir ilişki söz konusudur. Örgütlerin mücadele ve güç alanları olduğu düşünülürken, ne yönetsel kontrol tam anlamıyla tahakküm kurabilecektir, ne de direnç tam anlamıyla tahakkümü sona erdirebilecektir. Bu iki farklı iktidar arasında gidip gelen sosyal ve örgütsel bir mücadele olacaktır.

6. Direncin ahlakı bilimsel bir ölçme veya mantıksal bir hesaplama dayanak yerine çalışanların bakış açısından politik bir mücadele üzerinden şekillenmektedir.

#### **3.4. DİRENCİN AMACI OLARAK ÖZERKLİK VE ADALET TALEBİ**

Yönetsel kontrole karşı gösterilen direncin ahlaki gerekçelendirilmesi özgürlük ve faydacılık ahlakının argümanlarından yararlanılarak yukarıda ifade edilmiştir. Kavramın daha iyi anlaşılması açısından direncin bir talebi olarak özerklik ve adalet kavramları ifade edilmiştir. Bu kavramlar direnç eylemleri sonucunda ulaşılmak istenen, diğer yandan diyalektik mücadelenin yapısı gereği tam anlamı ile belki de hiçbir zaman ulaşılamayacak olan kavramları temsil etmektedir. Yönetsel kontrole karşı direnç bir süreç olarak tanımlanmakta ve bu sürecin bir mücadele olarak devamlılığının önemi vurgulanmaktadır. Diğer yandan direnç ve yukarıda savunulan ahlaki argüman tek başına ele alındığında bir anlam ifade etmemektedir, ancak ulaşılmak istenen ve uğruna mücadele edilebilecek olan özerklik ve adalet talepleri ile anlamlı hale gelmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak, kavramların tarihsel ve gelişimsel süreçlerinden öte, direnç ile olan ilişkileri çerçevesinde açıklamaları aşağıda yer almaktadır. Bu açıklamalar hem yönetim ve örgüte eleştirel yaklaşım çerçevesinde hem de kendi ahlaki yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilmelidir.

### 3.4.1. Özerklik, Direnç ve Eleştirel Yaklaşım

Özerklik TDK tarafından “Bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi, otonomluk” olarak ve (felsefi bağlamda) “bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması, yad erklik karşıtı” şeklinde ifade edilmektedir. (Özerklik, 2006). Aslında her iki tanım da bu çalışmadaki özerklik açısından önem taşımaktadır. Çalışanların, bir “yad erk” olarak yönetsel kontrol karşısında kendi işleri ve görevleri hakkında kendi kurallarına göre hareket etmesi bu çalışmadaki özerklik anlayışını ifade etmektedir.

Özerklik temel bir ilke olarak Kant’da görülmektedir. Ahlaki otoritenin tek kaynağını kişinin kendisi oluşturmakta, böylece başkalarının normlarına göre hareket etmeden kişi kendi özerk normlarına göre davranmaktadır. Bu açıdan özerklik; hükümdar, işveren veya gelenek gibi dışarıdan kişiyi bağlamayan normlara rağmen kişinin kendi normları üzerinden hareket edebilmesidir. Bu bağlamda Kant’ın ahlakının en temel unsurlarından olan aklilik karşımıza çıkmaktadır. Eğer kişi kendisi için akli şekilde normlar ve yasalar oluşturuyorsa bunu bütün insanlık için yapıyordur. Bu bakımdan özerklik ile evrensellik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Critchley, 2009: 42-43).

Bu yaklaşım aynı zamanda aydınlanma felsefesi ile de çok yakından ilişkili gözükmektedir. Bu bağlamda özerklik veya kendi kendini yönetme aşkın bir varlıktan öte akıl ve mantık çerçevesinde kişinin kendisini var etmesi anlamına gelmektedir. Modernleşme ile beraber özerklik bireycilik suçlaması ile karşı karşıya kalmış ve kolektif mücadeleyi engelleme potansiyelini barındırdığı da ifade edilmiştir (Foucault, 1982). Diğer yandan, özerklik her ne kadar bireysel bir talep gibi gözükse de direncin ahlaki açısından düşünüldüğünde direnç gösteren birey aslında çalışanların kazanımları için direnç göstermektedir. Yönetsel kontrol altında bulunan bireyin özerklik arayışı içinde olması hem kendi benliğini hem de kimliğini koruma mücadelesi olarak değerlendirilebilir. Özerklik bir amaç olması yanında, baskıcı iktidara karşı kişinin kendisini konumlandırması açısından önemli bir kaynak olma özelliğini de barındırmaktadır (Knights ve Willmott, 2002: 74).

Emek süreci kuramının temellerini oluşturan Marks'a göre çalışanın kendisini emeği ile var etmesi söz konusudur. Böyle bir durumda çalışanın emeğini ortaya koyarak kendisini gerçekleştirmesi, emek sürecinde çevre ile etkileşmesi çalışanın emeği ile eş görülmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışan ile emeği arasındaki beraberliğin en temel göstergesidir. Eğer bu sürece bir müdahale gerçekleşiyor ise o zaman çalışan ile emeği arasında bir kopuş ve dolayısıyla yabancılaşma yaşanacaktır. Bu durumda çalışan kendisini gerçekleştirmekten uzaklaşmakta, çevresi ile etkileşimi bozulmaktadır. Öyle ki, kapitalist sistem içinde çalışan kendi insani gerekliliklerini yerine getirememekte, bu durum kapitalizmi ahlak dışı bir konuma itmektedir (Wray-Bliss & Parker, 1998). Böyle bir durumda çalışanın özerkliğini ahlaki açıdan savunmaması düşünülemez.

Buna ek olarak emek süreci kuramı taraftarları da yabancılaşmayı önlemek adına "sorumlu özerklik" kavramını ortaya atmışlardır. Emeğini ne şekilde kullanacağı fikrine sahip olan ve kendi işine yabancılaşmayan bir çalışanın daha mutlu olacağını, işi ve örgütüyle daha barışık olacağını ifade etmişlerdir. Diğer yandan özerkliğin, ideolojik olarak çalışanları kontrol etme amacıyla çalışanlara karşı kullanılmasını da eleştirmişlerdir (Friedman, 1977: 6'dan akt. Knights ve Willmott, 2002: 71). Bu açıdan sorumlu özerklik aslında çalışanların özgürleşmesi ve kendilerini tam anlamıyla ifade etmeleri açısından problemli bir konuma sahiptir (Ackroyd ve Thompson, 1999: 73). Bir başka çalışmada, özerklik ve takım çalışması ile ilgili söylemsel pratiklerin de çalışanlara özerklik ve dolayısıyla kişisel tatmin ve iyi olma halini sağlamadığı tam aksine aşırı strese sebep olduğu ifade edilmekte, özerkliğin bu sefer Foucaultyen anlamda disipline edici bir şekilde kullanıldığı belirtilmiştir (Deetz, 1998). Örgütlerde, içi boşaltılmış bir şekilde yaratılan demokrasi, takım çalışması, kendi-kendini yönetim ve güçlendirme söylemleri çalışanlar açısından başa çıkılması çok daha zor süreçlere sebep olurken, yönetim açısından doğrudan kontrol masraflarını da azaltmaktadır (Barker, 1993).

Yönetim ve örgüt çalışmalarında örgütlenmenin özerkliğe dayalı bir şekilde dizayn edilmesi ve bunun örgütsel çıktılara etkisi özellikle örgütsel davranış boyutunda sıkça tartışılmıştır (Hackman ve Oldham, 1980; Spector,



1986). Argyris, Likert ve McGregor gibi 1950 ve 1960'lardaki insancıl yaklaşımların bahsettiği katılımcılık, kendi kendini yönetim gibi kavramlar, 1990'lı ve 2000'li yıllarda da TKY ve benzeri uygulamalar kapsamında görülmüş, ancak genellikle araçsal bir bakış açısı ile özerkliğin üretimi arttırmadaki rolü üzerinde durulmuş ve çalışanı güdüleme ve kontrol etme konusunda yönetime daha az rol düştüğü ifade edilmiştir (Knights ve Willmott, 2002: 66).

Diğer yandan eleştirel yaklaşım bu araçsal / işlevsel bakış açısından daha farklı bir yaklaşıma sahiptir. Eleştirel yaklaşım örgütlerde var olan direnci, mikro özgürleşmeler (Alvesson ve Willmott, 1992b) ve özerklik (Hardt ve Negri, 2000; 2004) perspektifiyle ele almaktadır (Spicer, Alvesson ve Karreman, 2009). Bu bakış açısına göre direnç gösteren çalışanlar kendi işleri ve kendi hayatları ile ilgili olarak örgütün onlara biçtiği rolün haricinde hareket etme amacıyla direnç göstermektedirler. Bu aslında bir çeşit benliğini ve kimliğini koruma mücadelesi olarak ifade edilmektedir.

Örgütler bu açıdan tam anlamı ile yönetsel kontrolün geçerli olduğu yerlerden öte sıkça ifade edildiği üzere mücadele alanlarıdır. Çalışanlar bu mücadele alanlarında direnç yoluyla kendi özerkliklerini gösterebilmek ya da özerkliklerini ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli boşluklar yaratmaya çalışmaktadırlar. Direnç yoluyla kurumsallaşmış güç ilişkileri içerisinde gündelik yaşamda elde edilen küçük kazanımlar özerklik sağlayabilecek mikro özgürleşmeler olarak değerlendirilebilir, böylelikle çalışanlar kendi işleri ile ilgili olarak daha fazla inisiyatif alabilir, kendi kendilerini yönetebilirler (Spicer, Alvesson ve Karreman, 2009: 553). Bu noktada yine eleştirel yaklaşımın varsayımlarının ve örgütlerdeki direnç hareketlerinin taleplerinin kesiştiği görülmektedir. Direncin bir amacı olarak özerklik bir araçtan öte bir amaç olarak ulaşılmak istenen daha katılımcı ve çalışanlara değer veren örgütler açısından bu nedenle önem taşımaktadır.

#### **3.4.2. Adalet, Direnç ve Eleştirel Yaklaşım**

Adalet insanların bir arada yaşamaya başladığı ve sosyal normlar oluşturduğu andan itibaren tartışılan, farklı şekillerde uygulanagelen ve toplumsal huzuru ve barışı sağlamayı amaçlayan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu

çalışmadaki yeri düşünülduğünde TDK tarafından yapılan “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” tanımı ile “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” tanımı adaleti ifade etmektedir (Adalet, 2012). Bu çalışmada, direnç gösterenlerin örgütten ve yönetimden bu beklentiler doğrultusunda adalet talep ettikleri savunulmaktadır.

Örgütsel çalışmalarda, özellikle davranışsal bir bakış açısıyla adalet veya adalet algısı son yirmi beş yıldır yoğun bir şekilde ve farklı değişkenler çerçevesinde çalışılmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet başlıkları altında ele alınmaktadır (Ambrose ve Schminke, 2009; Greenberg, 1990). Genellikle adalet algısının çalışanları ne şekilde etkilediği ve bunun örgütler için ne anlama geldiği üzerinde durulmaktadır. Ana varsayımlar açısından örgütsel adalet daha çok mikro düzeyde çalışılmakta ve ahlaki-politik yapısı üzerinde çok da durulmamaktadır.

Adalet aynı zamanda örgütler açısından ahlaki bir tartışma zemini de yaratmaktadır. Çalışanların hakkını alabilmesi ve bu sürecin adil işlediğini bilmesi ahlaki açıdan örgütleri değerlendirmemiz açısından ipuçları sunmaktadır. Rawls (1971: 60’dan akt. De George, 1999: 104) tarafından önerilen iki temel prensip<sup>8</sup>, örgütsel yaşama uygulandığında, örgüt içinde çalışanların benzer özgürlüklere sahip olması, mümkün mertebe herkesin yararına olacak şekilde sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin düzenlenebilmesi ve ulaşılabilir pozisyonların ve statülerin herkese açık olması adalet açısından önem arz etmektedir.

Tüm bu argümanları direnç ile ilişkilendirdiğimizde Fleming ve Spicer’in (2007) çalışması önemli bir ahlaki-politik açılım sağlamaktadır. Yazarlara göre, örgütlerde çalışanlar tarafından gösterilen direnç (mücadele), her ne kadar farklı şekillerde ortaya çıksa da, zeminini adalet üzerinde bulmaktadır. Çalışanlar aslında örgüt içinde adalet için mücadele etmekte ve bunu da üç temel adalet anlayışına göre yapmaktadırlar. Nancy Fraser (1997, 2003, 2005 akt. Fleming ve Spicer, 2007: 150) tarafından geliştirilen bu adalet anlayışına göre, çalışanlar adil

<sup>8</sup> 1. Her insan, diğerleri için benzer özgürlüklerle uyumlu olacak şekilde en kapsamlı temel özgürlüklere diğerleriyle eşit hakla sahip olmalıdır. (Eşit politik özgürlük, yasa önünde eşit muamele görme gibi – Özgürlük prensibi olarak da değerlendirilebilir)

2. Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler öyle bir şekilde düzenlenmelidir ki her ikisinin de a. mantıklı bir şekilde herkesin yararına olması beklenir ve b. herkese açık olan konumları ve kurumları kapsar. (Fırsat eşitliği gibi – Eşitlik prensibi olarak da değerlendirilebilir)

bir şekilde örgüt tarafından tanınmak (*recognition*); örgütün kaynakları konusunda adil bir dağılım (*distribution*) ve adil bir politik temsil (*political representation*) talep etmektedirler. Yazarlar, Fraser'ın bu yaklaşımını çok boyutlu olduğu ve birçok adalet talebini belirli bir kavramsal çerçeveye indirgediği için direnç ve mücadele kavramlarını açıklayabildiklerini savunmakta ve "ahlaki bir dil" sunduğunu ifade etmektedirler.

Bu kavramsal çerçeve aslında direncin ne amaçla gösterildiğini ve sonuçta ne elde edilmek istediğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Örneğin, kaynakların adil dağılımı esasında sosyo-ekonomik anlamda bir adalet talebi anlamına gelmektedir. Çalışanların emeğinin kullanılması ancak bunun karşılığının başkalarına fayda sağlaması (sömürü), gelir getirici iş sahibi olamamak ya da az ücretli işlere talim olmak (ekonomik marjinalleşme), yaşam standardı sağlayamayacak ücretler karşılığında çalışma (mahrum bırakılma) gibi konular bu bağlamda düşünülebilir). Bunların üstesinden gelmek amacıyla veya bu süreçlerle mücadele etmek amacıyla adil bir kaynak dağılımı, dağılımın karar süreçlerine katılım gibi talepler direnç ile ilişkilendirilebilir. Buna ek olarak, çalışanların sembolik anlamda kültürünün ve kimliğinin örgüt tarafından tanınması amacıyla (örneğin örgüt içinde kültürel tahakküme maruz kalmamak, görünmez sayılmamak ve saygısızlığa maruz kalmamak için) direnç gösterilmektedir. Özellikle Foucault'un üzerinde durduğu kimlik ve öznellik temelli direnç veya Thompson ve Ackroyd'un üzerinde durduğu kimliğine sahip çıkmak konusunda gösterilen direnç bu adalet anlayışı ile örtüşmektedir. Son olarak, çalışanları ilgilendiren konularda alınan kararlar ile ilgili olarak politik temsiliyet adalet açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar kendi seslerini karar alma süreçlerinde duyurmak amacıyla direnç gösterebilmektedirler (Fleming ve Spicer, 2007: 150-165).

Adalet bu kuramsal tartışma çerçevesinde aslında farklı grupları aynı anda harekete geçirebilecek bir yapıya sahiptir. Bir yanda adil ücret mücadelesi bir anda temsiliyet hakkında dönüşebilmekte ve farklı yapılardaki direnç hareketleri yan yana gelebilmektedir. Bu bakımdan, adalet için ortak bir mücadele alanı yaratabilmek önemli hale gelmektedir. Bunun için mücadelenin küçük birimleri ile geniş evrensel ilkeler arasında doğrudan bir ilişki kurmak direncin etkisini daha da arttırabilecektir. Aksi halde, adalet temelinde evrensellik ile bir

bağ kurulmadığı süreçte etkisi olmayan direnç hareketleri görülecektir. Bu nedenle gerek örgüt içinde gerekse de dışında direnç anlamında ortaklıkları kurabilmek özerklik ve adalet taleplerinin daha etkili olmasını sağlayacaktır (Spicer ve Böhm, 2007).

Yönetim süreci ve örgütler olmadan bir dünya düşünülemezine göre, aslında direnç ahlakının savunulması ile amaçlanan örgütsel yaşamın dönüştürülmesini sağlamaktır. Bu dönüşüm radikal olmak zorunda değildir. Çalışanların adalet taleplerini gözetmek, kendilerini ifade etmelerine imkan vermek, ayrımcılık yapmamak, yönetsel ilkelerde ve uygulamalarda şeffaflık aslında yönetimin de lehine olan süreçlerdir. Buradaki kilit nokta, bu süreçlerin araçsal bir bakış açısı ile değil, gerçekten de çalışanların memnuniyeti düşünülerek daha insancıl bir bakış açısı ile yönetilmesidir.

Eleştirel bakış açısının en vurucu yanı, yönetsel uygulamaların ve alandaki birçok çalışmanın insani değerleri araçsal bir bakış açısı ile ele almasını eleştirmesidir. Direnç bu noktada çalışanlar açısından önemli bir tepki sürecini ortaya koymaktadır. Örgütte söylesel ve sembolik düzeyde ifade edilenler ile gerçekte uygulananlar arasındaki uçurum çalışanların örgüte inancını sarsmakta ve direnç için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu uçurum belki de içinde bulunulan genel paradigmanın bir yansımasını oluşturmaktadır. Tüketim odaklı ve sürekli büyümenin savunulduğu, rekabetin esas olduğu bir çevrede, örgütler de bu baskı ile beraber hareket etmekte, insani maliyetleri gözetmeden kararlar alabilmektedir. Örgütlerde yönetsel kontrole karşı gösterilen direnç belki bu tür makro problemlere çözüm üretmez, ancak, direncin örgütlenmesi ve adalet talebi belki örgütlerde başlayacak bir paradigma değişimine sebep olabilecektir.

## SONUÇ

İnsanlık tarihi boyunca hem yönetim açısından hem de örgütlenme açısından çok farklı deneyimler yaşanmış ve bu yaşanmışlıklardan süzülenler günümüzdeki örgütlü yaşam biçimimizi oluşturmuştur. Diğer yandan belki de en büyük sosyal değişim modernleşme ve endüstrileşme ile birlikte gerçekleşmiş, atölyelerin fabrikalara dönüşmesi, üretimin ve tüketimin artması, büyük kentlerin oluşması, yeni toplumsal çelişkilerin belirginleşmesi ve artan teknolojik değişim insanlık tarihi ile karşılaştırıldığında çok kısa bir sürede bütün dünyayı ve toplumsal yaşamı değiştirmiştir. Özellikle endüstri devrimi ile beraber bu değişim insanlığa daha fazla örgütlü bir yaşamı getirmiştir.

İnsanlık edindiği deneyimler çerçevesinde her zaman daha iyiye gitme düşüncesini içinde taşımış, modernleşme ile birlikte daha güzel bir dünya hayallerinin gerçekleşeceğine inanmıştır. İster askeri örgütlenme olsun, ister devlet örgütlenmesi olsun, ister ekonomik örgütlenme olsun, insanoğlu aslında her zaman daha iyi bir örgütlenmenin ve daha iyi bir yönetim fikrinin peşinden koşmuştur. Onsekizinci yüzyılın sonundan günümüze çok farklı felsefeciler, siyaset bilimciler, yöneticiler ve örgütlenme üzerine düşünce üretenler geçmişten alınan deneyimler çerçevesinde daha etkili ve etkin örgütlenme fikirleri üretmişlerdir. Bu fikirler çerçevesinde insanlık toplumsal ve örgütsel yaşamı düzenlemiştir. Ve yine özellikle endüstrileşme sonrasında ki “iş” kavramı çok daha belirginleşmiş, bireyler kendilerini “iş” çerçevesinde örgütlemeye başlamışlardır. Modernleşme ile birlikte insanlar “boş zaman (*leisure*)” kavramı ile tanışmışlar, fabrikaların disipline edici yapısının sonucunda kırsal yaşamın dinamiklerine alışkın olan insanlar şehrin disiplini ile karşı karşıya gelmiştir. Toplumsal yaşam artık belirli bir zaman disiplini çerçevesinde örgülenen ve örgütlerin çizdiği sınırlar ile oluşan bir yaşam haline gelmiştir.

İnsanlar artık kendilerini çalıştıkları örgüt ve sahip oldukları iş üzerinden konumlandırmakta ve hayatlarını bu iki kavramın etrafında çizmektedirler. Çünkü, insanlar hayatlarını devam ettirmek için artık örgütlü yaşama dahil olup çalışmak zorundadırlar. Bu örgütlü yaşamın nasıl olacağı, nasıl daha iyiye taşınabileceği sorusu hala sorulmakta olan ve tek bir cevabın olmadığı bir soruyu ortaya koymaktadır. Son iki yüzyıl boyunca farklı örgütlenme modelleri ve insanları bu

örgütler için kontrol etme mekanizmaları üzerine sayısız fikir ortaya atılmıştır. Pratikte yararlı olanlar günümüzde hala kullanılmakta, gerek teknolojik değişim ile gerekse de toplumsal değişim ile birlikte bu kontrol mekanizmaları da değişmektedir. Yönetim dediğimiz genel kavramın en asli unsurlarından olan kontrol ile birlikte çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını için sevk edilmektedirler. Diğer yandan çalışanların bu kontrol mekanizmalarına aynen uydukları ve istenilen her şeyi yaptıkları söylenilemez. Çalışanlar birçok farklı gerekçe ile yönetsel kontrole direnç göstermektedirler. Örgütler, yönetsel kontrol mekanizmalarının kurulduğu yerler olma dışında, direnç mekanizmalarının, stratejilerinin ve taktiklerinin de gerçekleştiği yerler olma özelliğine sahiptirler. Örgütler bir yandan etkililik ve verimlilik arayışındaki teknik yerler olarak değerlendirilebileceği gibi aynı zamanda çelişkilerin ve çatışmaların da yaşandığı yerlerdir.

Yönetim ve örgüt çalışmaları sahip olduğu çok disiplinli ve çok paradigmatik yapısı çerçevesinde farklı varsayımlarla örgütleri farklı şekillerde değerlendirme imkanı sunmaktadır. Farklı paradigmalardan varlığının sorgulanması, örgütsel çalışmalara katkıları ve alternatif yaklaşımların meşruiyetini ilan etmesi çalışmanın ilk bölümünde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme çerçevesinde çalışmayı şekillendiren ana varsayımlar ortaya konmuştur. Buna göre, yönetim ve örgüt paradigmaları içinde yer alan eleştirel yaklaşım doğrultusunda yönetsel kontrole karşı gösterilen direnç analiz edilmiştir. İnsanların hayatında büyük yer tutan örgütlere ve iş kavramına dair alternatif bir bakış açısı geliştiren eleştirel yaklaşım, yönetim ve örgüt çalışmalarının tarafsız olduğu iddiasını sorgularken, örgütleri politik alanlar olarak değerlendirmekte ve bunu makro bir bakış açısı ile yapmaktadır. Bir yandan akademisyenin tarafsız araştırmacı rolüne dair sorgulamalar yapan eleştirel yaklaşım, diğer yandan geleneksel bakış açısının eleştirisini de yapmaktadır. Bunu yaparken, doğalmış gibi sunulan örgütsel uygulamalara ve söylemlere karşı çıkmakta; araçsal bakış açısını ortaya çıkarmaya çalışmakta; yönetsel amaçların herkesin çıkarına ve evrenselmiş gibi sunulmasına karşı çıkmakta, örgütlerde kurulan tahakküm ve hegemonya ilişkilerini analiz etmektedir. Bu varsayımlar çerçevesinde, bu çalışmada, geleneksel olarak addedilen ana akım çalışmalardan daha farklı bir şekilde direnç kavramı analiz edilirken, direncin örgütlerde hangi ahlaki yapı ile değerlendirilebileceği araştırmacının sorunsalını oluşturmuştur. Çalışmayı diğer

direnç çalışmalarından farklı ve yeni kılan bu ahlaki argümanın eleştirel bir çerçevede geliştirilmesi olmuştur.

Geleneksel çalışmalara bakıldığında, yönetimsel bir yaklaşımın hakim olduğunu, direnç gösterenlerin problemlili insanlar olarak sınıflandırıldığını ve direncin yönetim tarafından üstesinden gelinmesi gereken bir kavram gibi şekillendirildiği görülmektedir. Diğer yandan direnç ve eleştirel yaklaşım arasında doğrudan bir ilişki görülmektedir. Eleştirel yaklaşım örgütsel olarak daha dezavantajlı konumda olanlar adına ses verme misyonuna sahiptir, bu bakımdan yönetsel kontrol ve iktidar karşısında bulunan çalışanların direnci ile eleştirel yaklaşımın var oluş sebebi arasında önemli bir kesişme bulunmaktadır. Eleştirel yaklaşım bu nedenle örgütsel anlamda göreceli olarak daha dezavantajlı konuma sahip olanların tarafındadır ve yapılan çalışmalarda dezavantajlı konumda olanların örgütsel yaşamda daha iyi bir konuma sahip olmaları için gerekli olanları vurgulamaya çalışır. Bunu yaparken de geleneksel yaklaşımın söylemsel olarak sundukları ile pratikte uyguladıkları arasındaki uçurumu ortaya çıkarmaya çabalar. Bu uçurum aslında çalışanların direncinin de şekillendiği noktayı oluşturmaktadır.

Yönetim ve örgütlenmeye dair ortaya atılan birçok fikir temelde insanı merkeze aldığı kabul etmektedir. Birçok örgütsel düzenleme bu güdü ile gerçekleştirilmektedir. Diğer yandan, eleştirel yaklaşımın da üzerinde durduğu üzere, geleneksel yaklaşımlar insanı ancak daha fazla verimlilik, etkililik ve kar söz konusu ise merkeze koymaktadır. Bu durum belki de örgütsel amaçların ne şekilde tanımlandığı ile ilgili olan bir problemi yansıtmaktadır. İnsanların sadece araçlar ve kullanılacak kaynaklar olarak kabul edilmesi söz konusu ise, o zaman verimlilik, etkililik, karlılık gibi kaygılarla hareket etmek çok da problemlili değildir. Ancak iş kavramının ve iş hayatının geçtiği yerler olarak örgütlerin insanların yaşamındaki etkisi düşünüldüğünde yönetim ve örgüt çalışmalarına daha farklı bir görev düşmektedir. Bu bakımdan daha insani ve çalışanların taleplerinin gözetildiği örgütler düşünmek daha anlamlı hale gelmektedir. Direnç bu açıdan büyük önem taşımaktadır.

Direnç bir kavram olarak eleştirel yaklaşım tarafından değerlendirildiğinde iki ana yaklaşım göze çarpmaktadır. Bir yanda daha makro bir perspektif ile

yapısal olarak örgütleri analiz etmek isteyen emek süreci kuramı bulunmaktadır. Emek süreci kuramı, çalışanların emeğinin yönetim tarafından ne şekilde kontrol edildiğini anlamaya çalışırken, teknoloji gibi, iş bölümü gibi daha yapısal öğeler üzerinde durmaktadır. Direnç, daha kolektif ve yüzleşmeci özellikler taşımaktadır. Diğer yandan, Foucaultyen bakış açısı, direnenlerin özneliği üzerinde durmaktadır. Yönetimsel kontrolün hangi söylemsel pratikler ile çalışanlar üzerinde disipline edici uygulamalar oluşturduğunu, bunu yaparken çalışanların zihinlerinde ne şekilde iktidar kurduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Buna karşılık, Foucaultyen bakış açısı, direncin de aslında bir çeşit iktidar olduğunu, çalışanların da örgütsel söylemleri, kendi alternatif söylemleri ile bozduğunu ve alternatif öznellikler yarattığını ifade etmektedir. Bu bakımdan, direnç daha bireysel düzeyde yaşanan, daha örtük bir yapıya sahiptir. Bu iki farklı epistemolojik ve ontolojik kaynaktan beslenen yaklaşımlar yönetimsel kontrole karşı direnci anlamak adına elverişli bir zemin sunmaktadırlar. Emek süreci kuramı daha çok 1970'li yılları ve üretim hattındaki direnci analiz ederken, Foucault'nun yaklaşımları her türlü örgütsel süreci anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan 1970'li yıllardan 1980'li ve hatta 1990'lı yıllara geçerken emek süreci kuramı yerini Foucaultyen analizlere bırakmıştır. Bunda, yapısal bakış açısının özne faktörünü göz ardı etmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel kontrolün mutlak bir şekilde çizilmesi, bir yandan direnen öznenin olup olmadığı sorgusuna gelip dayanmıştır. Foucaultyen çalışmalar bu noktada çıkış noktası sağlamıştır.

Örgütlerde direnç sadece bu iki bakış açısı ile ele alınmamıştır. Yapısal kontrol mekanizmalarının yerini daha incelikli ve daha normatif kontrol mekanizmaları aldıkça çalışanların tepkileri de farklılaşmaya başlamıştır. Sinizm, örgütün bireyi kuşatıcı kontrol mekanizmasına karşı, bireyin kendi benliğini koruması olarak değerlendirilmektedir. Gündelik hareketler, mizah veya ironi üzerinden de çalışanlar direnç geliştirmeye başlamışlardır. Psikanaliz, zihinlerde saklı kalan yerlerde direncin izlerinin görülebileceğini savunmuştur. Tüm bunlar, aslında yönetimsel kontrolün çalışanları bireysel olarak kuşattığını ve direncin de daha bireysel düzeyde yaşandığını ortaya koymaktadır. Sınıf yapılarının kırıldığı, toplu direnç eylemlerinin etkisini yitirdiği, çalışanların bir başına ortada kaldığı hissi uyanmaktadır. Çalışanlar da bu durumda, bireysel olarak, kontrol ve iktidar mekanizmalarını çok da değiştiremeden, sadece kendi benliklerini ve kimliklerini örgütsel tahakkümden korumak adına özellikle sinizm gibi direnç davranışları



geliştirmişlerdir. Yönetmel kontrol, doğrudan değil dolaylı hale geldikçe, çalışanların emeğini zihnen ve kalben kontrol etmeye çalıştıkça, değişim umudunu taşımayan ancak bireysel düzeyde bir kalkan yaratan direnç davranışları gelişmektedir.

Bu durum çalışanların konumlarından memnun olduğu ya da değişim istemedikleri anlamına gelmemektedir. Direnç, yönetmel kontrole dair farkındalık yaratmakta, çalışanların söylemler ile pratikler arasındaki uçurumu görmesine yardımcı olmakta, bir bakıma tam anlamıyla çalışanların kontrol edilmesine engel olmaktadır. Bu açıdan direnç akılcı ve mantıklı stratejilerin ürünü olma özelliğini taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde çalışanlar lehine değişimin tohumlarını barındırmaktadır. Tam da bu sebeple, direncin ahlaki bir eylem olduğu bu çalışmada savunulmaktadır.

Ahlakın temelinde neyin iyi, doğru ya da yanlış olduğunun tartışılması yer almaktadır. İyi, doğru ya da yanlış hakkında karar vermek adına ahlaki yaklaşımlar önemli ipuçları sunmaktadır. Diğer yandan, önceden belirlenmiş ve çeşitli kurallar halinde düşünülen bir ahlaki yaklaşımdansa, politik süreci de barındıran ve bu sebeple politik etkilerle beraber düşünülmesi gereken bir ahlaki yaklaşım bu çalışmada temel alınmıştır. Çoğu işletme ahlakı kitabında ele alınan bireyin karar vermesine dayalı olan ve birçok makro politik süreci gözetmeyen bir ahlaki yaklaşım yerine, politik bir bağlama oturan, kolektif etkileri üzerine yoğunlaşan, evrensel önermeler yerine özgül bağlamsal durumları göz önüne alan bir ahlaki yaklaşım geliştirilmek istenmiştir.

Dirence dair yazına bakıldığında, direncin örgütlerdeki politik yapının bir yansıması olduğu ve bu politik çerçevede çalışanların çeşitli taleplerde buldukları ya da en basitinden yukarıda ifade edildiği üzere kendilerine korunaklı bir alan yaratmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Direnç içerdiği birçok farklı eylem ile aslında yönetmel kontrol ile diyalektik bir ilişkiye sahiptir. Yeni kontrol mekanizmaları yeni direnç davranışlarına sebep olurken, oluşan yeni direnç hareketleri, farklı kontrol mekanizmalarının gelişmesine sebep olmaktadır. Bu süreç döngüsel bir şekilde devam etmektedir. Bu tarz bir diyalektik ve politik yapı aslında ahlaki bir süreci de barındırmaktadır.

Direnç, bir yandan çalışanın benliğini ve kimliğini korumasına bir yandan da örgütsel adalet talebine dair bir mücadeleyi temsil etmektedir. Emek süreci kuramında emek üzerindeki kontrole karşı özerklik talebi, diğer yandan örgütsel söylemlere karşı kimliğin ve özneliğin savunulması, örgüt tarafından tanınmak ve adil şartlara sahip olmak direnç ile doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan, direnç sonucunda ulaşılmak istenen özerklik ve adalet talebi üzerinden anlamlı hale gelmektedir. Ahlaki açıdan bu durumu değerlendirmek istediğimizde, bir sonuç talebi söz konusu olduğu için faydacılık yaklaşımı öne çıkmaktadır. Buna ek olarak, makro temelde ezilenlerin özgürlük mücadelesinde olduğu gibi, bir özgürlük ahlakı yaklaşımı da direncin ahlakını anlamamız açısından önem kazanmaktadır. Her iki yaklaşımın ana varsayımları bir önceki bölümde detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Faydacı ve özgürlükçü bir ahlak açısından “**daha fazla çalışan için, daha fazla özerklik ve daha fazla adalet için direnç**” bu çalışmada geliştirilen en temel ve özgün kuramsal argümanı oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın yönetim ve örgüt alanına en temel katkısı ise, politik bir şekilde değerlendirilen direncin ahlaki yanının da tartışılmasını sağlamaktır. Direncin ahlaki bir eylem olduğu ve bunun ne şekilde değerlendirilmesi gerektiği bir önceki bölümde ifade edilmiştir. Direncin politik bir yapıya sahip olması ve bu çalışmada temel alınan ahlaki anlayışın doğası gereği oluşturulan ahlaki argüman çalışanlardan ve yönetsel kontrol altında olanlardan yana bir ahlaki anlayıştır. Bu bakımdan taraflı bir ahlak anlayışı oluşturulmuş ve bunun da gerekçesi detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Sonuç olarak, eleştirel yaklaşımın varsayımları da gözetilerek, ahlaki-politik bir bakış açısı ile faydacılık ve özgürlük ahlakının argümanlarından yararlanılarak **direncin ahlaki** yeni bir kavram olarak ortaya konmuştur.

Çalışmanın kuramsal bir yapıya sahip olması ve bu nedenle de kuramsal bir katkı yapması açısından bir önceki bölümde geliştirilen direncin ahlakının temellerini bu bölüme de yazmak, hem sonucun net çıktısını göstermek hem de öneriler geliştirmek açısından önemlidir. Direncin ahlakını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1. Direncin ahlaki sonuççu bir ahlaktır, çünkü sonuçta elde edilmesi istenen adalet ve özerklik direncin ana amacıdır. Meşru talepler olan adalet ve

özerklik sağlandığı mertebede direnç çalışanlara memnuniyet sağlayacaktır. Faydacılık açısından çalışanların memnuniyetini arttırmak önemli bir argümandır.

2. Direncin ahlaki bireysel bir ahlaki anlayıştan öte, sosyal bir anlayışa sahiptir, çünkü en genel anlamı ile sosyal bir yapı olarak yönetsel kontrole maruz kalanların çıkarı söz konusudur. Yukarıda tartışıldığı üzere, bireyci ahlaki karar alıcı yaklaşımından öte politik ve sosyal bağlama oturan bir ahlaki yaklaşım önemlidir. Çünkü direnç ile bireysel kazanımlar elde edilecek olsa bile, aslında kazanımlar tüm çalışanlar adına esas teşkil etmektedir.

3. Direncin ahlaki politik ve bu nedenle de taraflı olan bir ahlaktır çünkü farklı araçlarla kontrol altında tutulmak istenen çalışanların direncinin meşruiyeti ile ilgilidir. Direnç eyleminin sonucunda ulaşılmak istenen (uzun vade söz konusu da olsa) çoğunlukla direnç gösterenlerin lehinedir. Eleştirel yaklaşımın ana varsayımları düşünüldüğünde müdahil olmayan ve bu nedenle eleştirilen ahlaki anlayışa karşı, direnenlerin yanında ve onların meşruiyetini ortaya koyacak bir ahlaki anlayış olması önemlidir.

4. Direncin ahlaki çalışanlar açısından faydacı bir ahlaktır, çünkü sonuçta elde edilecek olanlar çalışanların faydası doğrultusunda önem kazanmaktadır. Adalet ve özerklik elde edilmesi çalışanların içinde buldukları örgütte kendileri ile barışık olmalarını ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlayacaktır. İnsanın var olma sebepleri düşünüldüğünde, zevk alınabilecek ve mutluluk kaynağı olabilecek bir işe sahip olmak ve bunları sunabilecek bir örgütte çalışmak için direnç haklı bir mücadele olmaktadır.

5. Direncin ahlaki sosyal ve diyalektik bir süreç ahlakıdır. Çünkü yönetsel kontrol ve direnç arasında diyalektik bir ilişki söz konusudur. Örgütlerin mücadele ve güç alanları olduğu düşünüldüğünde, ne yönetsel kontrol tam anlamıyla tahakküm kurabilecektir, ne de direnç tam anlamıyla tahakkümü sona erdirebilecektir. Bu ilişki iki farklı iktidar arasında gidip gelen sosyal ve örgütsel bir mücadele olacaktır. Bu mücadelede birbiri içine geçmiş her iki iktidar kazanımlar elde ettikçe dönüşecek, hem direnç açısından hem de kontrol açısından yeni ve farklı uygulamalar ortaya çıkacaktır. Böylelikle, yönetim ve örgüt ile ilgili yeni, alternatif ve belki de insanı gerçekten insan olduğu için merkeze alan,

çalışanlarının memnuniyeti ile örgütsel çıktılar arasında paralellik kurabilen yeni örgütsel modeller ortaya çıkabilecektir. Statik bir bakış açısından öte, direnç ve kontrol ilişkisinin dinamik ve sosyal bir yapıya sahip olması, değişen dünyada yeni alternatiflerin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

6. Direncin ahlakı bilimsel bir ölçme veya mantıksal bir hesaplama dayanamak yerine çalışanların bakış açısından politik bir mücadele üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle de bilimsel veya aritmetik bir bakış açısından öte, politik bir bakış açısıyla kazanımlar değerlendirilebilecektir.

Direnç davranışı ile beraber radikal değişikliklerin olacağını düşünmek çok sağlıklı bir yaklaşım değildir. Diğer yandan direnç davranışı, ne şekilde olursa olsun, çalışanlar arasında yönetsel kontrolün doğasına dair bir farkındalık yaratmakta ve böylece daha fazla çalışanın sürece dahil olmasını sağlayabilmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, radikal değişimlerden öte, diyalektik bir süreçte, çalışanların daha özgür ve özerk bir şekilde çalışabileceği; adaletin hem tanınma, hem ücret hem de temsiliyet anlamında sağlanabileceği örgütleri düşünmek bu çalışmanın bir diğer katkısını oluşturmaktadır.

Yönetim ve örgüt çalışmalarının tarihi düşünüldüğünde, alternatif ve eleştirel yaklaşımlar ile birlikte daha insani örgütsel modellere dair yeni açılımlar ve tartışmalar da yapılabilecektir. Bu çalışmanın bu amaca da hizmet ettiği düşünülmektedir. Geleneksel bakış açısı kapsamında yanlış veya uygunsuz olarak değerlendirilen bir kavram, aslında yönetim ve örgüt alanı açısından yeni ufuklar açmaktadır. Direnç, örgütlerin politik doğasını anlamının yanında, alternatifleri düşünmenin ve alternatifleri kurgulamanın da bir aracı haline gelebilmektedir.

Bu çalışma örgütleri bir anda dönüştürmeyi ya da varsayımsal olarak ideal, çatışmasız bir örgüt modelini bir anda oluşturmayı amaçlamamıştır. Örgütler zaten doğaları gereği farklılıkların ve çatışmaların iç içe olduğu yerleri temsil etmektedir. Diğer yandan, aynı direncin ahlakında olduğu gibi, bu tarz çalışmalar ile beraber örgütlere dair alternatifler sorgulanabilecek ve yüzyıllardır sorulduğu üzere daha iyinin ne olabileceği tartışılabilir. Belirli bir paradigma çerçevesinde kaldıkça, yeniliği ve farklılığı ortaya çıkarmak gittikçe daha da zor

hale gelmektedir. Diyalog kurularak ve alternatiflerin olabileceğine inanarak ve belki de bu konuda direnç göstererek, daha yenilikçi, daha katılımcı, çalışanları ile örgütsel çıktıları arasında araçsal ilişki kurmayan yeni örgütsel modeller geliştirilebilecektir.

Bu çalışmada üzerinde durulan argümanlar akademik anlamda evrensel bir bakış açısı ile ortaya konmuştur. Diğer yandan kültürel ve örgütsel temelde, ilgili ülkenin ve kültürün içinde bulunduğu sosyo-politik yapı da gözetilerek bu argümanlar değerlendirilebilir. Bu açıdan daha sonraki çalışmalarda bu çalışmada sunulan ahlaki argümanlar kapsamlı bir şekilde ülkenin ve kültürün etkisi de gözetilerek örgütsel düzeyde çeşitli nitel araştırmalar ile birlikte değerlendirilebilir. Böylelikle kültürün direnme ahlakı ile olan ilişkisi de incelenebilir. Benzer bir şekilde, çalışma yapılan ülkedeki örgütlü ve örgütsüz şekilde gerçekleştirilmiş olan farklı yönetsel kontrole direnç kayıtları incelenebilir ve ekonomi-politik açılarından direncin imkanları ya da imkansızlıkları tartışılabilir.

Örgütlerdeki yönetsel kontrol sürecini anlamak adına, çalışanların ne şekilde direnç gösterdiğini anlamak ve hangi güdülerden yola çıktıklarını değerlendirmek açısından bu çalışmadaki argümanlar öncelikle çalışanlar açısından ele alınabilir. Diğer yandan, örgütlerdeki yöneticiler, direncin hastalıklı ve problemlili olduğu yargısını bu çalışmadaki argümanlara bakarak tekrar gözden geçirebilirler. Direnç gösterenlerin ahlaki bir zemine sahip olduğunu görebilmek adına bu çalışma yol gösterici olabilir.

## KAYNAKÇA

Ackroyd, S. ve Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.

Adalet. (26 Eylül 2006). *Güncel Türkçe Sözlük*  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fa9008c716752.81341163](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fa9008c716752.81341163) (07.04.2012)

Adler, P. (2002). Critical in the Name of Whom and What? *Organization*. 9 (3): 387-395.

Adler, P. (2007). The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory. *Organization Studies*. 28 (9): 1313-1345.

Adler, P., Forbes, L. ve Willmott, H. (2008). Critical Management Studies. *Academy of Management Annals-1* (pp. 119-180). Editors J. Walsh & A. Brief. New York: Lawrence Erlbaum.

Ahuja, M. K. ve Carley, K. M. (1999). Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science*. 10 (6): 741-757.

Aldemir, C. (2009). Türkiye'de Yönetim ve Örgüt Alanının Gelişimi (Örgüt Kuramı). 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Açılış Oturumu*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Alvesson, M. (1987). *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology, and Quality Of Work*. Berlin: W. De. Gruyter.

Alvesson, M. (2008). The Future of Critical Management Studies. *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 13-26). Editors D. Barry and H. Hansen. London: Sage

Alvesson, M. ve Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.

Alvesson, M. ve Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodern Approaches in Organization Studies. *Handbook of Organization Studies* (pp. 191-217). Editors Stewart Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord. London: Routledge.

Alvesson, M. ve Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (1992a) *Critical Management Studies*. London: Sage.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (1992a). Critical Theory and Management Studies: An Introduction. *Critical Management Studies* (pp. 1-20). Editors Mats Alvesson & Hugh Willmott. London: Sage.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (1992b). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *Academy of Management Review*. 17 (3): 432-464.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*. 39 (5): 619-644.

Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott H. (2009). Introduction. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 1-26). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*. 94 (2): 491-500.

Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*. 15 (2): 251-270.

Anthony, P. (1977). *Ideology of Work*. London: Tavistock.

Aristotle (2009). *The Nicomachean Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

Ashcraft, K. L. (2008). Our Stake in Struggle: (Or Is Resistance Something Only Others Do?). *Management Communication Quarterly*. 21 (3): 380-386.

Astley, W. G. ve Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 28 (2): 245-273.

Austrin, T. (1994). Positioning Resistance and Resisting Position. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 199-218). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Azevedo, J. (2002). Updating Organizational Epistemology. *The Blackwell Companion to Organizations* (pp. 715-732). Editor Joel A. C. Baum. Oxford: Blackwell.

Ball, K. ve Wilson, D. C. (2000). Power, Control and Computer-based Performance Monitoring: Repertoires, Resistance and Subjectivities. *Organization Studies*. 21 (3): 539-565.

Baritz, L. (1960). *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, CT: Wesleyan University Press

Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*. 38 (4): 408-437.

Barley, S. R. ve Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3): 363-399.

Bauman, Z. (1995). *Yasa Koyucular ile Yorumcular*. Çev. Kemal Atakay. İstanbul: Metis.



Becker, H. S. (1967) Whose Side are We on? *Social Problems*. 14 (3): 239-247.

Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry*. New York: Wiley.

Bennis, W. G. ve O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*. 83 (5): 96-104.

Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*. 22 (1): 1-21.

Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.

Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. *Social Research: An International Quarterly*. 32 (3): 239-255.

Boisot, M. ve McKelvey, B. (2010). Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge. *Academy of Management Review*, 35 (3): 415-433.

Boje, D. M., Gephart, Jr. R. P. & Thatchenkery, T. J. (1996). *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage.

Bourdieu, P. (1998). *Acts of Resistance*. Cambridge: Polity Press.

Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, 16 (2): 262-290.

Bramel, D. ve Friend, R. (1981). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. *American Psychologist*. 36 (8): 867-878.

Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.

Brewis, J. ve Wray-Bliss, E. (2008). Re-searching Ethics: Towards a More Reflexive Critical Management Studies. *Organization Studies*. 29 (12): 1521-1540.

Brief, A. P. (2000). Still Servants of Power. *Journal of Management Inquiry*. 9 (4): 342-351.

Bruce, K. ve Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*. 32 (3): 383-405.

Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent*. Chicago: University of California Press.

Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*. 9 (2): 221-235.

Burrell, G. (1994). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*. 15 (1): 1-45.

Burrell, G. (1997). *Pandemonium, Towards a Retro-Organization Theory*. London: Sage.

Burrell, G. (1999). Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. *Studying Organization* (pp. 388-404). Editors Stewart R. Clegg and Cynthia Hardy. London: Sage.

Burrell, G. (2009). Handbooks, Swarms, and Living Dangerously. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 551-562). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Burrell, G. ve Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.

Calas, M. B. ve Smircich, C. (1996). From 'The Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. *The Sage Handbook of Organization*

*Studies* (218-257). Editors Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord. London: Sage.

Casey, C. (1999). "Come, Join Our Family": Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*. 52 (2): 155-178.

Chan, A. (2007). *Critically Constituting Organization*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Analysis. *Organization Studies*. 16 (4): 579-604.

Child, J. (1969). *British Management Thought: A Critical Analysis*. London: Allen & Unwin.

Clegg, S. R. (1998) Foucault, Power and Organizations. *Foucault, Management and Organization Theory* (pp. 29-48). Editors Alan McKinlay & Ken Starkey. London: Sage.

Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.

Clegg, S. R. (1994). Power Relations and the Constitution of the Resistant Subject. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 274-325). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Clegg, S. R., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory & Practice*. London: Sage.

Clegg, S. R., Kornberger, M., Carter, C. ve Rhodes, C. (2006). For management. *Management Learning*. 37 (1): 7-27.

Clegg, S. R. ve Dunkerley, D. (1977). Introduction: Critical Issues in Organization. *Critical Issues in Organizations* (pp. 1-6). Editors Stewart R. Clegg & David Dunkerley. London: Routledge & Kegan Paul.

Clegg, S. R. ve Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.

Collinson, D. (1994). Strategies of Resistance: Power, Knowledge and Subjectivity in the Workplace. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 25-68). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Collinson, D. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*. 10 (3): 527-547.

Collinson, D. ve Ackroyd, S. (2005). Resistance, Misbehaviour and Dissent. *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 305-326). Editors Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert. Oxford: Oxford University Press.

Comisso, G. (2006). Identity and Subjectivity in Post-Fordism: For an Analysis of Resistance in the Contemporary Workplace. *Ephemera*. 6 (2): 163-192.

Contu, A. (2008). Decaf resistance: On Misbehaviour, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces. *Management Communication Quarterly*. 21 (3): 364-379.

Contu, A. (2009). Critical Management Education. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 536-550). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Cooper, R. (1989). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*. 10 (4): 479-502.

Cooper, R. ve Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*. 9 (1): 91-112.

Courpasson, D. (2011). Part I "Roads to Resistance" The Growing Critique from Managerial Ranks in Organization. *Management*. 14 (1): 1-46.

Critchley, S. (2009). *Sonsuz Talep, Bağlanma Etiği, Direniş Siyaseti*. Çev. Tuncay Birkan. İstanbul: Metis.

Cunliffe, A., Forray, J. A. ve Knights, D. (2002). Considering Management Education: Insights from Critical Management Studies. *Journal of Management Education*. 26 (5): 489-495.

Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall.

Davidson, J. O. (1994). The Sources and Limits of Resistance in a Privatized Utility. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 69-101). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

De George, R.T. (1999). *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.

Deetz, S. (1992). Disciplinary Power in the Modern Corporation. *Critical Management Studies* (pp. 21-45). Editors M. Alvesson and H. Willmott. London: Sage.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*. 7 (2): 191-207.

Deetz, S. (2008). Resistance: Would Struggle by Any Other Name Be as Sweet?. *Management Communication Quarterly*. 21 (3): 387-392.

Deetz, S. ve McClellan, J. G. (2009). Communication. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 433-453). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Delbridge, R. ve Ezzamel, M. (2005). The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control. *Organization*. 12 (5): 603-618.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48 (2): 147-160.

Direnç (26 Eylül 2006). *Güncel Türkçe Sözlük*  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc7529ddf5b94.31459829](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc7529ddf5b94.31459829) (10.04.2010)

Donaldson, L. (1985). *In Defence of Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dunne, S., Harney, S. ve Parker, M. (2008). Speaking Out: The Responsibilities of Management Intellectuals: A Survey. *Organization*. 15 (2): 271-282.

Eden, D. (2003). Critical Management Studies and the Academy of Management Journal: Challenge and Counterchallenge. *Academy of Management Journal*. 46 (4): 390-394.

Edwards, R. (1979). *Contested Terrain*. London: Heinemann.

Egri, C. P. (1994). Working with Nature: Organic Farming and Other Forms of Resistance to Industrialized Agriculture. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 128-166). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Emery, F. E. (1969). *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin.

Ezzamel, M., Willmott, H. ve Worthington, F. (2001). Power, Control and Resistance in 'The Factory that Time Forgot'. *Journal of Management Studies*. 38 (8): 1053-1079.

Fleming, P. (2005). Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *Journal of Applied Behavioral Science*. 41 (3): 285-303.

Fleming, P. (2009). *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control*. Oxford: Oxford University Press.

Fleming, P. ve Mandarini, M. (2009). Towards a Workers' Society? New Perspectives on Work and Emancipation. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 328-344). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Fleming, P. ve Sewell, G. (2002). Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*. 36 (4): 857-873.

Fleming, P. ve Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*. 10 (1): 157-179.

Fleming, P. ve Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fleming, P. ve Spicer, A. (2008). Beyond power and resistance: New approaches to organizational politics. *Management Communication Quarterly*. 21 (3): 301-309.

Ford, J., Harding, N. ve Learmonth, M. (2010). Who is it That Would Make Business Schools More Critical? Critical Reflections on Critical Management Studies. *British Journal of Management*. 21 (Issue Supplement S1): s71-s81.

Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality*, Vol.1 London: Penguin.

Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. Editor C. Gordon. Brighton: Harvester Wheatsheaf.

Foucault, M. (1982). The Subject and the Power. Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics (pp. 202-226). Editors H. F. Dreyfus & P. Rabinow. Sussex: Harvester.

Foucault, M. (1988) The Ethic of Care for the Self as a Practice of Freedom. *The Final Foucault* (pp. 1-20) Editors J. Bernauer & D. Rasmussen. Cambridge: MIT Press.

Foucault, M. (1991) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. London: Penguin Books.

Foucault, M. (2005). *Kelimeler ve Şeyler: İnsan Bilimlerinin Bir Arkeolojisi*. Çev. Mehmet Ali Kılıçbay. İstanbul: Metis.

Fournier, V. ve Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*. 53 (1): 7-32.

Fox, S. ve Spector, P.E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*. 20 (6): 915-931.

Gabriel, Y. (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*. 16 (3): 477-501.

Gabriel, Y. (1999). Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control Resistance-Identity Triangle. *Human Relations*. 52 (2): 179-203.

Gabriel, Y. (2008). Spectacles of Resistance and Resistance of Spectacles. *Management Communication Quarterly*. 21 (3): 310-326.

Gabriel, Y. ve Carr, A. (2002). Organizations, Management and Psychoanalysis: An Overview. *Journal of Managerial Psychology*. 17 (5): 348-365.

George, C. S. (1972). *The History of Management Thought*. New York: Prentice Hall.

Gergen, K. J. ve Thatchenkery, T. J. (2004). Organization Science as Social Construction Postmodern Potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*. 40 (2): 228-249.



Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York: Anchor Books.

Gottfried, H. (1994). Learning the Score: The Duality of Control and Everyday Resistance in the Temporary-help Service Industry. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 102-127). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. London: Lawrence and Wishart.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16 (2): 399-432.

Grey, C. (2010). Organizing Studies: Publications, Politics and Polemic. *Organization Studies*. 31 (6): 677-694.

Grey, C. ve Willmott, H. (2005). Introduction. *Critical Management Studies a Reader* (pp. 1-15). Editors Christopher Grey & Hugh Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. *Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 191-215). Editors Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln. London: Sage.

Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. London: Heinemann.

Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action Volume 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. London: Heinemann.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Handel, M. J. (2003). *Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. London: Sage.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 82 (5): 929-964.

Hardt, M. ve Negri, A. (2000). *Empire*. London: Harvard University Press.

Hardt, M. ve Negri, A. (2004). *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. New York: Penguin Books.

Harvey, D. (2010). *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Hassard, J. (1991). Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. *Organization Studies*. 12 (2): 275-299.

Hassard, J., Hogan, J. ve Rowlinson, M. (2001). From Labor Process Theory to Critical Management Studies. *Administrative Theory & Praxis*. 23 (3): 339-362.

Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Heckscher, C. ve Donnellon, A. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization*. California: Sage.

Hillier, F. S., Hillier, M. S., Schmedders, K. ve Stephens, M. (2008). *Introduction to Management Science*. Singapore: McGraw-Hill.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard: Harvard University Press.

Hodgson, D. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*. 11 (1): 81-100.

Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R., Rhodes C. ve Kornberger. M. (2006). The ethics of managerial subjectivity. *Journal of Business Ethics*. 64 (1): 45-55.

Jaros, S. J. (2005). Marxian Critiques of Thompson's (1990) 'core' Labour Process Theory: An Evaluation and Extension. *Ephemera*. 5 (1): 5-25.

Jermier, J. M. (1988). Sabotage at work: The rational view. *Research in the Sociology of Organizations*. (6): 101-134.

Jermier, J. M., Knights, D. ve Nord, W. R. (1994) *Resistance and Power in Organizations*. London: Routledge.

Jones, C. (2009). Poststructuralism in critical management studies. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 76-98). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Jones, C. ve Munro, R. (2005). Organization Theory, 1985-2005. *Contemporary Organization Theory* (pp. 1-15). Editors Campbell Jones & Rolland Munro. Oxford: Blackwell Publishing.

Jones, C. ve O'Doherty, D. (2005). *Manifestos for the Business School of Tomorrow*. Dvalin Books.

Jones, C., Parker, M. ve ten Bos, R. (2005). *Business Ethics A Critical Approach*. London: Routledge.

Karreman, D. ve Alvesson, M. (2009) Resisting Resistance: Counter-resistance, Consent and Compliance in a Consultancy Firm. *Human Relations*. 62 (8): 1115-1144.

Kelemen, M. Ve Hassard, J. (2003). Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. *Debating Organization* (pp. 73-82). Editors R. Westwood & S. Clegg. Oxford: Blackwell.

Kelemen, M. ve Rumens, N. (2008). *An Introduction to Critical Management Research*. London: Sage.

Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. New Jersey: Princeton University Press.

Kilduff, M. (1993). Deconstructing Organizations. *Academy of Management Review*. 18 (1): 13-31.

Kipping, M., Üsdiken, B. and Puig, N. (2004). Imitation, Tension and Hybridization: Multiple Americanizations of Management Education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*. 13 (2): 98-108.

Kjonstad, B. ve Willmott. H. (1995). Business Ethics: Restrictive or Empowering. *Journal of Business Ethics*. 14 (6): 445-464.

Klikauer, T. (2010). *Critical Management Ethics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Knights, D. (1990) Subjectivity, Power and the Labour Process. *Labour Process Theory* (pp. 297-335). Editors David Knights & Hugh Willmott. London: Macmillan Press.

Knights, D. (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. *Academy of Management Review*. 17 (3): 514-536.

Knights, D. (2009). Power at Work in Organizations. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 144-165). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Knights, D. ve McCabe, D. (2000). Bewitched, Bothered, and Bewildered: The Meaning and Experience of Teamworking for Employees in an Automobile Company. *Human Relations*, 53 (11): 1481–1517.

Knights, D. ve Willmott, H. (1987). Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry. *International Studies of Management and Organization*. 17 (3): 40-63.

Knights, D. ve Willmott, H. (1989). Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology Review*. 23 (4): 535–558.

Knights, D. ve Willmott, H. (1990). *Labour Process Theory*. New York: Macmillan.

Knights, D. ve Willmott, H. (2002). Autonomy as Utopia or Dystopia. Utopia and Organization (pp. 59-81). Editor Martin Parker. Oxford: Blackwell Publishing.

Knights, D. & Vurdubakis, T. (1994). Foucault, power, resistance and all that. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 167-198). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Kondo, D. (1990). *Crafting Selves: Power, Gender and Discourse of Identity in a Japanese Workplace*. Chicago: University of Chicago Press.

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*. 4 (3): 174 - 188.

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*. 5 (2): 175-187.

Kozanoğlu, H., Gür, N. ve Özden, B. A. (2008). *Neoliberalizmin Gerçek 100'ü*. İstanbul: İletişim.

Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. London: The University of Chicago Press.

La nuez, D. ve Jermier, J. J. (1994). Sabotage by Managers and Technocrats: Neglected Patterns of Resistance at Work. *Resistance and Power in*

*Organizations* (pp. 219-251). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Laclau, E. ve Mouffe, C. (1992). *Hegemony ve Sosyalist Strateji: Radikal Demokratik bir Politikaya Doğru*. Çev. Ahmet Kardam ve Doğan Şahiner. İstanbul: Birikim Yayınları.

Little, C. R. ve Salaman, G. (1982). Bravermania and Beyond: Recent Theories of the Labour Process. *Sociology*. 16 (2): 251-269.

Locke, R. (1996) *The Collapse of The American Management Mystique*. Oxford: Oxford University Press.

Macey, D. (2000). *The Penguin Dictionary of Critical Theory*. London: Penguin Books.

March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Cambridge: Wiley.

Marsden, R. (1993). The Politics of Organizational Analysis. *Organization Studies*. 14 (1): 93-124.

Marsden, R. ve Townley, B. (1999). The Owl of Minerva: Reflections on Theory in Practice. *Studying Organization* (pp. 405-421). Editors Stewart R. Clegg and Cynthia Hardy. London: Sage.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

McCabe, D. (2011). Accounting for Consent: Exploring the Reproduction of the Labour Process. *Sociology*. 45 (3): 430-446.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McKinlay, A. ve Starkey, K. (1998) Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory. *Foucault, Management and Organization Theory* (pp. 1-13). Editors A. McKinlay & K. Starkey. London: Sage.

McKinley, W., Mone, M. A. ve Moon, G. (1999). Determinants and Development of Schools in Organization Theory. *Academy of Management Review*. 24 (4): 634-648.

Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. ve Davies, A. (2008). Hegemonic Academic Practices: Experiences of Publishing from the Periphery. *Organization*. 15 (4): 584 –597.

Merton, R. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*. 18 (4): 560-568.

Meyer, J. W. ve Rowan. B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83 (2): 340-363.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Monbiot, G. (2000). *Captive State: The Corporate Takeover of Britain*. London: Macmillan.

Morgan, G., Froud, J., Quack, S. ve Schneiberg, M. (2011). Capitalism in crisis: organizational perspectives. *Organization*. 18 (2): 147-152.

Mouzelis, N. P. (1975). *Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. London: Routledge & Kegan Paul.

Mumby, D. K. (2005) Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach, *Management Communication Quarterly*. 19 (1): 19-44.

Munro, L. (2000). Non-Disciplinary Power and the Network Society. *Organization*. 7 (4): 679-695.

Murphy, J. (2009). Beyond Criticism: Towards Alternatives. *Critical Perspectives on International Business*. 5 (4): 304-317.

Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*. 24 (3): 391-419.

Newton, T. (2009). Organizations and the Natural Environment. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 125-143). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Nord, W. R. (1974). The failure of current applied behavioral science - A Marxian perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*. 10 (4): 557-578.

Nuttall, j. (2011). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. Çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı.

Organization-journal (2011). Special Section on Journal Publishing and Rankings. 18 (4).

Özerklik (26 Eylül 2006). *Güncel Türkçe Sözlük*  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc90bed919038.46983097](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc90bed919038.46983097) (06.03.2012)

Parker, M. (1995). Critique in the Name of What? Postmodernism and the Critical Approaches to Organization. *Organization Studies*. 16 (4): 553-564.

Parker, M. (2000). The less important sideshow: The limits of epistemology in organizational analysis. *Organization*, 7 (3), 519-523.

Parker, M. (2002a). *Against Management*. Cambridge: Polity.

Parker, M. (2002b). *Utopia and Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.



Parker, M. (2008). Schools for Organizing. *Handbook of New Approaches to Management and Organization* (pp. 213-214). Editors D. Barry & H. Hansen. London: Sage.

Parker, M. ve McHugh, G. (1991). Five Texts in Search of an Author: A Response to John Hassard's 'Multiple Paradigms and Organizational Analysis'. *Organization Studies*. 12 (3): 451-456.

Parker, M., Fournier, V. ve Reedy, P. (2007). *The Dictionary of Alternatives: Utopianism & Organization*. London: Zed Books.

Peters, T. ve Waterman, Jr. R. H.(1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*.18 (4): 599-620.

Pfeffer, J. ve Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye. *Academy of Management Learning and Education*. (September): 78–95.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*. 25 (4): 783-794.

Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer. İstanbul: Ayrıntı.

Pojman, L. P. ve Fieser, J. (2009). *Ethics: Discovering Right and Wrong*. Wadsworth: Cengage Learning.

Prasad, A. ve Prasad, P. (1998). Everyday struggles at the workplace: The nature and implications of routine resistance in contemporary organizations.

*Research in the sociology of organizations: Deviance in and of organizations* (pp. 225-257). Editors P.A. Bamberger & W. J. Sonnenstuhl. Stamford: JAI Press.

Prasad, P. ve Prasad, A. (2000). Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*. 11 (4): 387-403.

Pringle, R. (1989). Bureaucracy, Rationality and Sexuality: The Case of Secretaries. *The Sexuality of Organizations* (pp. 158-177). Editors J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sherrif & G. Burrell. London: Sage.

Raelin, J. A. (2011). The End of Managerial Control?. *Group & Organization Management*. 36 (2): 135-160.

Reed, M. (1985). *Redirections in Organizational Analysis*. London: Tavistock.

Rhodes, C. ve Wray-Bliss E. (2011). Reflexivity. *Key Concepts in Critical Management Studies* (pp.202-206). Editors M. Tadajewski, P. Maclaran, E. Parsons & M. Parker. London: Sage.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors. *Academy of Management Journal*. 38 (4): 555-572.

Rodrigues, S. B. ve Collinson, D. (1995). Having Fun? Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*. 16 (5): 739-768.

Rothschild, J. ve Miethe, T. D. (1994). Whistleblowing as Resistance in Modern Work Organizations: The Politics of Revealing Organizational Deception and Abuse. *Resistance and Power in Organizations* (pp. 252-273). Editors John J. Jermier, David Knights & Walter R. Nord. London: Sage.

Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*. 44 (4): 509-527.

Rowlinson, M. ve Hassard, J. (2001). Marxist Political Economy, Revolutionary Politics, and Labor Process Theory. *International Studies of Management & Organization*. 30 (4): 85-111.

Rowlinson, M. ve Hassard, J. (2011). How Come the Critters Came to be Teaching in Business Schools? Contradictions in the Institutionalization of Critical Management Studies. *Organization*. 18 (5): 673-689.

Rubinstein, S. A. (2002). A Different Kind of Company: From Control to Commitment in Practice. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (pp. 123-130). Editor M. J. Handel (2003). London: Sage.

Sagie, A., Stashevsky, S. ve Koslowsky, M. (2003). *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Schaffer, S. (2004). *Resisting Ethics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance Hidden Transcripts*. Yale: Yale University Press.

Sennett, R. (2008). *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*. Çev. Barış Yıldırım. İstanbul: Ayrıntı.

Sennett, R. (2009). *Yeni Kapitalizmin Kültürü*. Çev. Aylin Onacak. İstanbul: Ayrıntı.

Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*. 43 (2): 397-428.

Silverman, D. (1970). *The Theory of Organisations: A Sociological Framework*. London: Heinemann.

Sim, S. (2006). *Postmodern Düşüncenin Eleştirel Sözlüğü*. Çev. Mukadder Erkan ve Ali Utku. Ankara: Ebabel.

Smircich, L. M. ve Calas, M. B. (1995). Introduction. *Critical Perspectives on Organization and Management Theory* (pp. xii-xxix). Editors L. M. Smircich & M. B. Calas. Aldershot: Dartmouth.

Smith, W. (2008). Critical Management Studies: Accountability and Authenticity. *Critical Sociology*. 34 (1): 15-28.

Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*. 39 (11): 1005-1016.

Spicer, A. ve Böhm, S. (2007). Moving Management: Theorizing Struggles Against the Hegemony of Management. *Organization Studies*. 28 (11): 1667-1689.

Spicer, A., Alvesson, M. & Karreman, D. (2009). Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies. *Human Relations* , 62 (4), 537-560.

Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 7 (2): 236-257.

Tannsjo, T. (2008). *Understanding Ethics: An Introduction to Moral Theory*. Edinburg: Edinburg University Press.

Tatlı, A. (2012). On the Power and Poverty of Critical (Self) Reflection in Critical Management Studies: A Comment on Ford, Harding and Learmonth. *British Journal of Management*. 23 (1): 22-30.

Taylor, F. W. (2003). Scientific Management. *The Early Sociology of Management and Organizations* (pp. 118-198). London: Routledge.

Thiéart, R. A. ve Forgues B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organization Science*. 6 (1): 19-31.

Thomas, R. ve Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*. 26 (5): 683-706.

Thomas, R., Mills, A. ve Mills, J. H. (2005). Introduction: Resisting Gender, Gendering Resistance. *Identity Politics at Work* (pp.1-16). Editors R. Thomas, A. Mills ve J. H. Mills. London: Routledge.

Thompson, P. (2004). Brands, Boundaries and Bandwagons: A Critical Reflection on Critical Management Studies. *Critical Realism in Action in Organisation and Management Studies* (pp. 54-70). Editors S. Fleetwood & S. Ackroyd. London: Routledge.

Thompson, P. (2010). The Capitalist Labour Process: Concepts and Connections. *Capital & Class*. 34 (1): 7-14.

Thompson, P. ve Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*. 29 (4): 610-633.

Thompson, P. ve McHugh, D. (2009). *Work Organisations A Critical Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Thompson, P. ve O'Doherty, D. P. (2009). Perspectives on Labor Process Theory. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 99-121). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Thompson, P. ve Smith, C. (2001). Follow the Redbrick Road: Reflections on Pathways in and out of the Labor Process Debate. *International Studies of Management and Organization*. 30 (4): 40-67.

Thompson, P. ve Smith, C. (2009). Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work. *Sociology*. 43 (5): 913-930.

Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 18 (3): 518-545.

Trist, E. ve Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coalgetting. *Human Relations*. 4: 3-38.

Üsdiken, B. (2004). Exporting Managerial Knowledge to the Outpost: Penetration of Human Relations into Turkish Academia. *Management Learning*. 35 (3): 255-270.

Üsdiken, B. (2010). Between Contending Perspectives and Logics: Organizational Studies in Europe. *Organization Studies*. 31 (6): 715-735.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1995). Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-citation Networks. *Organization Studies*. 16 (3): 503-526.

Üsdiken, B., ve Leblebici, H. (2001). Organization Theory. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 377-397). Editors N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran. London: Sage.

Vardi, Y. ve Waitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations. Theory, Research, and Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*. 7 (2): 151-165.

Voronov, M. (2009). From Marginalization to Phronetic Science. *Journal of Organizational Change Management*. 22 (5): 549-566.

Walsh, J. P., Weber, K. ve Margolis, J. D. (2003). Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*. 29 (6): 859-881.

Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*. 63 (2): 77-84.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.

Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Weiss, R. M. (2000). Taking Science Out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science*. 11 (6): 709-731.

Westwood, R. ve Clegg, S. (2003). The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics, and Paradigms. *Debating Organization* (pp. 1-42). Editors R. Westwood & S. Clegg. Oxford: Blackwell.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.

Willmott, H. (1987). Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies*. 24 (3): 249-270.

Willmott, H. (1993) Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*. 30 (4): 515-552.

Willmott, H. (1998). Towards a New Ethics? The Contributions of Poststructuralism and Posthumanism. *Ethics & Organizations* (pp.76-121). Editor Martin Parker. London: Sage.

Wood, S., & Kelly, J. (1978). Toward a Critical Management Science. *Journal of Management Studies*. 15: 1-24.

Wray-Bliss, E. (2009). Ethics: Critique, Ambivalence, and Infinite Responsibilities (Unmet). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 267-285). Editors M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott. Oxford: Oxford University Press.

Wray-Bliss, E. ve Parker, M. (1998). Marxism, Capitalism and Ethics. *Ethics & Organizations* (pp.30-52). Editor Martin Parker. London: Sage

Wren, D. A. (2004). *The History of Management Thought*. New York: John-Wiley & Sons.

Zizek, S. (1989). *The Sublime Object of Ideology*. London: Verso.