

**MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA HAYATININ GİRDABI:
2000'LERDE İSTANBUL'DA BEYAZ YAKALILARIN ŞİRKET
DENEYİMLERİ**

DOKTORA TEZİ

Ayşe Berna UÇAROL

Sosyoloji Anabilim Dalı

Genel Sosyoloji ve Metodoloji Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Meral ÖZBEK BOSTANCIOĞLU

OCAK 2023

**MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA HAYATININ GİRDABI:
2000'LERDE İSTANBUL'DA BEYAZ YAKALILARIN ŞİRKET
DENEYİMLERİ**

DOKTORA TEZİ

Ayşe Berna UÇAROL

Sosyoloji Anabilim Dalı

Genel Sosyoloji ve Metodoloji Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Meral ÖZBEK BOSTANCIOĞLU

OCAK 2023

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel etik kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
 - atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
 - kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - ücret karşılığı başka kişilere yazdırmadığımı (dikte etme dışında), uygulamalarımı yaptırmadığımı,
 - bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı
- beyan ederim.

ÖZET

ÇALIŞMA HAYATININ GİRDABI: 2000'LERDE İSTANBUL'DA BEYAZ YAKALILARIN ŞİRKET DENEYİMLERİ

Türkiye’de, 1980’lerde toplumsal hayat yeniden şekillenirken, çalışma hayatı ve kültürü de değişim geçirmiş, hizmet sektörünün iş kolları genişlemiş ve “piyasa kuşağı” olarak nitelendirilen yüksek ücretlerle çalışan, yaşam tarzı ile gündem olan bir kuşağın yükselişine sahne olmuştur. 1990’lara çalışma hayatındaki bu değişimler damgasını vurmuş, üniversite mezunu bir gencin büyük bir şirkette çalışmaya başlaması demek “kariyer yapmak” ifadesi ile özdeşleşmiştir. Ancak ardından gelen ekonomik krizler (2001, 2008) sonucunda şirketlerin yeniden yapılanması, toplu işten çıkarılmalar, ücretlerin düşmesi, fazla mesai, artan rekabet, çalışma performansı, çalışma hayatının koşullarını dönüştürmüştür. Bu dönüşüm hizmet sektöründeki beyaz yakalıların çalışma koşullarını, güvencesizliklerini kamuoyunda dillendirmelerine neden olurken, 2008’den itibaren beyaz yakalı iş kolları grev, direniş ve örgütlenme konuları ile gündeme gelir. Bu durum 1980 ve 1990’larda emekçilerin “prestijli” kesimi olarak addedilen beyaz yakalı iş kollarında çalışanlara dair üretilen imajın değişmesine neden olur. Emek çalışmalarında “geleneksel” işçi sınıfı dışında değerlendirilen beyaz yakalıların bu sefer örgütlenme deneyimleriyle beyaz yakalıların “işçileşme” deneyimleri tartışmaya açılır. “Prekarya”, güvencesizleşme, bu sürecin gözde kavramlarından biri olarak gündemde yerini alır.

Bu çalışmanın odağında ise 2000’lerde, ilk kurumsal şirket deneyimini yaşayan beyaz yakalıları bulunur. Çalışmanın saha araştırması 2012-2015 yılları arasında İstanbul’da büyük finans şirketlerinde istihdam edilenlerle niteliksel derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Bu anlatılar, organizasyonel yapılarıyla şirketlerin nasıl çalıştığını, politika ve stratejilerini, şirketlerin ne türden paradokslar ürettiklerini, aynı zamanda hem hiyerarşik hem de esnek olmak üzere ikili forma sahip olan şirketlerin yarattığı kaotik ortamı göstermektedir. Şirketlerin çalışma rejimine tabi olan beyaz yakalıları farklı eğilimler sergilemekte, bazı beyaz yakalıları şirketler dünyasına uyum sağlayabilmekte ve bağlılık gösterebilmekte, bazıları da bu dünyaya uyum sağlayamamakta ve şirket hayatından bezmektedir. Çalışmanın amacı, beyaz yakalıların düşünce, duygu, eylem ve anlam dünyalarına yaklaşarak, 2000’li yıllarda neoliberal şirkette çalışan beyaz yakalı emek gücünün çalışma koşullarını ve çalışma kültürünü irdelemektir.

Anahtar Kelimeler: Beyaz yakalı, kariyer, neoliberal şirket, çalışma koşulları, çalışma kültürü, güvencesizleşme

ABSTRACT

THE WHIRLPOOL OF WORKING LIFE: COMPANY EXPERIENCES OF WHITE-COLLAR WORKERS IN ISTANBUL IN THE 2000S

During the 1980s in Turkey, social life was reshaped, and this resulted in profound changes in working life and work culture. Business employment in the service sector expanded and witnessed the rise of a new generation of working people, characterized as the "market generation". Higher wages brought new lifestyles and an increased visibility on the public agenda. The 1990s were marked by these changes in working life. A young person with a graduate education starting to work in a big company could be considered as "making a career". However, because of economic crises in the following years (2001, 2008), the working conditions changed with the restructuring of companies, mass layoffs, falling wages, overtime work, increased competition, and impacts on working performance. This transformation caused the white-collar workers in the service sector to publicly express their working conditions and insecurity. Since 2008, white-collar business activity has come to the fore with the issues of strikes, resistance, and organization/unionisation efforts. These transformations resulted in a change in the images produced of workers in white-collar business positions, who were considered a "privileged" segment of the workers in the 1980s and 1990s. The white-collar workers who had been previously evaluated outside the "traditional" working class in labour studies are now part of the discussion, as their organizational experiences develop and as they are "becoming like workers". The "precariat", and its insecurities, takes its place on the agenda as one of the dominant concepts of this process.

The focus of this study is the white-collar workers who had/experienced their first corporate company experience in the 2000s. The field research of the study is based on qualitative in-depth interviews with those employed in large financial companies in Istanbul between 2012 and 2015. The narratives show how companies work with their organizational structure, their policies and strategies; what kind of paradoxes companies produce, as well as the chaotic environment created by companies that have dual forms, both hierarchical and flexible. White-collar workers, who are subject to this working regime of the companies, exhibit different tendencies: some white-collar workers can adapt to the corporate world and show commitment, while others cannot adapt to this world and grow tired of company life. The aim of the study is to examine the working conditions and working culture of the white-collar workforce working in the neoliberal company in the 2000s by approaching the thoughts, feelings, actions and meaning worlds of white-collar workers.

Keywords: White collar, career, neoliberal company, working conditions, working culture, precariat

ÖNSÖZ

Geçen yıllar içinde bu tez çalışması olgunlaşırken pek çok insanın emeği ve desteği oldu. Tez çeperindeki sorularımı, sorunlarımı dinleyenlere, anlayışlarına ve katkılarına müteşekkirim. Başta tez danışmanım Meral Özbek veciz sözleri ile her daim güçlendirdi. Doktora sürecimin ilk başından son günlerine kadar olan varlığı ve önerilerinin bana ve tez çalışmama olan katkıları için kendisine teşekkür ederim. Yıldırım Şentürk'ün yürüttüğü ulusal ve uluslararası araştırmalarda yer alma şansım oldu. Hocamdan, saha araştırması pratiğine, yönetime ve kolektif üretime dair çok şey öğrendim. Yıldırım Şentürk'ün doktora sürecimin her aşamasında görüş ve önerileriyle tezin konusunun şekillenmesinde ve tezin ilk taslağından bugünkü haline gelebilmesinde katkısı çoktur. Desteği için ne kadar teşekkür etsem azdır. Tez izleme jürimde yer alan Hayri Kozanoğlu'na geçen yıllar içindeki önerilerine her zaman göstermiş olduğu desteğe, anlayışa çok teşekkür ederim. Novamed Grevi Belgeselinin ilk gösterimi esnasında tanıştığımız Feryal Saygılıgil ile geçen yıllar içinde desteğini, dostluğunu her anlamda esirgemedi, yoğun çalışma temposuna rağmen savunma jürimde olmayı kabul ettiği için ayrıca teşekkür ederim. Lisans öğrenciliği yıllarından beri hocam Aylın Dikmen her zaman sorularıma çözümler üretti, desteği ve savunma jürimde yer aldığı için teşekkür ederim. Doktora programına hazırlanma sürecinde emek literatürü ile tanışmama vesile olan yeni kaybettiğimiz değerli hocam Tamer İşgüden'nin ve Hakan Koçak'ın destekleri de çok kıymetlidir. Sibel Yardımcı'nın bu çalışmanın ilk yola çıktığı yıllardaki katkısı, Hatice Kurtuluş'un her daim anlayışına ve desteğine çok teşekkür ederim.

Ebru Soytemel'in varlığı tezi yazma sürecinde beni hiç yalnız bırakmadı. İçinden çıkamadığım yazma sorunlarımı aşabilmem için çok destek oldu. Ulaşmakta zorluk çektiğim yabancı kaynakları erişmemi sağladı. Teknoloji konularındaki bilgisini her daim paylaşan, yöntemsel sorularıma yanıt alabildiğim, tez yazım aşamasında kitap arşivini paylaşan Esra Kaya Erdoğan'la da bu yıllar içinde aynı yollarda yürümek anlamlıydı. Egemen Yılıgür, Fuat Dündar, Mustafa Eren, Hülya Mete, Erkan Karabay, Ebru Mocoş ve Meral Camcı'nın dostlukları, tez yazma sürecinin zor günlerinde Diler Bulut'un da duygudaşlığı için teşekkür ederim.

Doktoraya başlamaya karar verdiğim zamandan itibaren 9-6 çalışma düzeninde çalışmaya razı gelmemiş olmam hayatın başka külfetlerini de beraberinde getirdi. Bu sürecin en başından itibaren dertlerime derman olan kurulu bir düzeni bırakıp yeniden bir hayat kurmaya çabalarken maddi ve manevi desteğini eksik etmeyen, inandığım değerler için fedakarlıklarda bulunan ailem olmasa bu yolculuk yarım kalırdı. Babam Rıfat Uçarol'a, annem Gülay'a ve ablalarım Gamze Kaya ile Bengü Uçarol'a varlıkları için teşekkür ederim.

Son olarak isimlerini teker teker zikredemeyeceğim finans şirketlerinde çalışan anlatıcılar, bu çalışmayı imkanı kılanlar. Koşuşturmalı hayatlarında mesai çıkışlarında, hafta sonlarındaki kısıtlı zamanlarında görüşmelere zaman ayırdılar. Deneyimlerini, duygularını içtenlikle paylaştılar. Çalışma hayatı hakkındaki yorumlarıyla araştırmaya katkı sağladıkları için kendilerine çok teşekkür ediyorum. 1980 öncesinde Bank-Sen örgütlenme daire başkanı Turhan Ata'ya da bu yıllar içinde araştırmama göstermiş olduğu destek ve yoldaşlık için ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	İV
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	İX
1.GİRİŞ	1
1.1. İstanbul’da Beyaz Yakalıları Bakmak.....	2
1.2. Literatür Yaklaşımları.....	9
1.2.1. Modern şirketin istihdam yapısı	9
1.2.2. Neoliberal şirket ve yeni işletme yönetimi	13
1.2.3. Türkiye’de beyaz yaka ekseninde araştırmalar.....	17
1.3. Araştırma Süreci	20
2. ŞİRKET HAYATINA DAHİL OLMAK: BEKLENTİ EVRESİ	29
2.1. Kurumsal Şirkete İş Başvurusu.....	29
2.2. Açık İş Pozisyonu ve İş Başvurusunun Aşamaları	31
2.2.1. CV sınıflandırması	32
2.2.2. Genel yetenek sınavı	33
2.2.3. İş görüşmesinde yetkinliklerin ölçülmesi	34
2.3. İş Teklifi Almanın Mutluluğu.....	42
2.4. Cezbeden Şirket	44
2.4.1. Oryantasyon süreci	44
2.4.2. Plazalar: Mekânın “büyülü” imgesi.....	47
3. “BİZİM” ŞİRKET: BAĞLILIK EVRESİ	52
3.1. Bağ: Takım Çalışması.....	52
3.1.1. Yöneticiye bağlılık	53
3.1.2. Takım arkadaşı	56
3.2. Şirketin Kariyer Vaadi: Beyaz Yakalının Taktir Görme Arzusu	59
3.2.1. Genç beyaz yakalının iş davranışı	60
3.2.2. Winner beyaz yakalının iş davranışı.....	70
3.3. Terfi Almak: Başarmak	84
3.4. Profesyonel Davranmak.....	86
3.4.1. Profesyonel benlik üretmek	87
3.4.2. Sosyal maske	90
3.4.3. Duyarsızlaşma	93
3.5. Şirketin Başarısıyla Gururlanmak.....	94
4. “BEZDİREN” ŞİRKET: HAYAL KIRIKLIĞI EVRESİ	97
4.1. Uyumsuz Beyaz Yakalıların Tepkileri.....	97
4.1.1. Anlamsız İş.....	97
4.1.2. Geçim güclüğü çekmek	108
4.1.3. Zaman baskısı.....	111
4.1.4. Paradoks: Performans sistemi.....	116
4.1.5. Yönetici kaptisi	119
4.1.6. Yönetici tavrı: Kişiselleştirme	121
4.1.7. “Biz bir aileyiz” dayatması.....	123
4.1.8. Çalışmanın zamanına ve mekânına sıkışmak	125
4.1.9. Geleceksizlik	132
4.2. Pişmanlık	145

SONUÇ	150
KAYNAKÇA	156
EKLER	165
ÖZGEÇMİŞ	194

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AÖF: Açık Öğretim Fakültesi

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

CEO: Chief Executive Officer (Genel Müdür)

CV: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)

DİSK/BANK-SEN: Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu/Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

IMF: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KPSS: Kamu Personeli Seçme Sınavı

MİA: Merkezi İş Alanı

PEP: Plaza Eylem Platformu

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TMSF: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

1.GİRİŞ

“Bütün bir nesil benzin pompalıyor, garsonluk yapıyor ya da beyaz yakalı köleler olmuşlar. Reklamlara kanıp araba ve kıyafet kovalıyorlar. Nefret ettiğimiz işlerde çalışıp ihtiyaç duymadığımız şeyler alıyoruz. Bizler tarihin ortanca çocuklarıyız. Ne bir amacımız var ne de bir yerimiz. Ne büyük savaş yaşadık ne de Büyük Buhranı. Bizim savaşımız ruhani bir savaş en büyük buhranımız hayatlarımız”¹

1996’da Gülnihal lise sondadır. Babası, üniversite tercih zamanı yaklaşırken meslek tercihini hukuk bölümünden yana yapmasını ister. Gülnihal’in kuzeni ise işletme mezunu, dönemin gözde mesleklerinden bankacı olarak özel bir bankada 10 yıla yakın çalışmakta ve yüksek ücret almaktadır. Gülnihal, kuzenini rol model alır. Babasının sözünü dinlemez ve tercihlerinin çoğunu iktisat ve işletme bölümlerinden yana kullanır. Uludağ üniversitesi işletme bölümünü kazanır. Üniversiteden mezun olduktan sonra bir süre güvencesiz işlerde çalışır. 2007’de İstanbul’da, özel bir bankada iş bulur, şubede çalışmaya başlar. Aradan geçen yıllar içinde şubede unvanı yerinde saydığından ücreti artış göstermez. Ayın sonunu zor getirmektedir. Şirketin dağıttığı yemek kartı 10 günde bitmekte, evden işyerine yemek taşımaktadır. Gülnihal düşük ücreti, bir türlü ilerlemeyen unvanı ile çalışmaya devam eder.

2011’de, çalıştığı banka bir başka banka ile birleşir. Birleşme esnasında bankadan yaklaşık 5 bin kişi işten çıkarılır. Gülnihal işten çıkarılmaz ama işten atılma korkusu yaşar. Bankacılıktan kurtulmak ister, başka sektörlerde iş aramasına rağmen iş de bulamaz. Çalışmak zorunda olduğu için sıtkı sıyrılmış vaziyette bankada çalışmaya devam eder. Gülnihal’in çalışma hayatının özeti, özel sektörde çalışmanın “yükselen değer” haline gelmesiyle büyümüş bir kuşağın deneyimini yansıtır. Peki Türkiye’de

¹Yönetmenliğini David Fincher’in (1999) üstlendiği *Fight Club (Dövüş Kulübü)* filminde geçen bir repliktir. Filmde Jack karakterinin sigorta şirketinde bir kariyeri vardır. Hayatı sıkıcıdır. Geceleri uyuyamıyordur. Duygu hissedebilmek için geceleri dövüşmeye başlar. Sokakta benzerlerini bulur, onlara katılır. Filmde, kapitalist sistem eleştirisi protestoları giderek şiddet eylemlerine dönüşür. *Dövüş Kulübü*, filminin analizinin detaylı okuması için bkz. Diken (2010).

1980 sonrasında hizmet sektörünün merkezi İstanbul'da emek kesiminin “beyaz yakalılar”² için çalışma hayatının ve kültürünün göstergeleri nelerdi?

1.1. İstanbul'da Beyaz Yakalılara Bakmak

20. Yüzyılın son çeyreğinde kapitalist toplum düzeni yeniden şekillenirken, 1970'lerdeki ekonomik kriz neoliberalleşmenin önünü açar.³ Neoliberalleşme, sermaye birikim süreci için gerekli koşulların sağlanmasına yönelik siyasi bir projedir (Harvey, 2015, s. 27). Neoliberal yaklaşımlardan feyz alan uygulamalar, sermayeyi sosyal ve kamusal kısıtlamalardan kurtarır, emekçilerin hakları üzerindeki sosyal korumayı kaldırır (Munck, 2003, s. 26).

“Yeni Dünya Düzeni”ne Türkiye de eklemlenir, 1980'ler, siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel dönüşümün kırılma tarihi olur.⁴ Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund, IMF) istikrar paketinin uygulanmaya konması, 24 Ocak Kararları, ekonomik modelin yeniden yapılandırılması ile ithal ikameci sanayileşmeden serbest piyasa ekonomisine geçilir (Köymen, 2007, s. 127). Piyasa ekonomisine geçişle birlikte özel sermayenin özgürce hareket edebilmesi önündeki “engeller” tek tek kaldırılır.

12 Eylül 1980 askeri darbesi, sendikal faaliyetleri, grev, toplu iş sözleşmelerini askıya alır. Emekçilerin, sermaye karşısındaki örgütlü gücü kırılır. 1982 Anayasası ile sermaye-emek ilişkisindeki denge sermaye lehine çevrilir, işgücü piyasasını disiplin etmeye yönelik yasal düzenlemeler yürürlüğe girer (Sönmez, 2010, s. 32). Türkiye ekonomisi yeniden yapılandırılırken, hizmet sektörü de büyür ve dönüşür. Uluslararası anlaşma ve düzenlemelere taraf olunur, hizmet sektörü yabancı sermaye ve rekabete açılır.⁵

²Marksist Aronowitz “beyaz yakalı” terimini “fabrika ile büro emek yapısı arasında temel bir fark olduğunu varsayan bir etiket” şeklinde açıklar (1992, s. 292). Hiyerarşi kurmamakla birlikte fabrika ile büro emeği arasında farklılıklar olduğu kanısını taşıyorum. Bu yönde yapılacak bir tartışma ise bu çalışmanın konusunu aşmaktadır. Sınıf çalışmaları literatürüne göre “beyaz yakalı” kavramı, “beyaz yakalı işçi” olarak kullanılmadığı taktirde muğlaklık içerir. Çalışma boyunca muğlak olmasına rağmen Türkiye kamuoyunda “görünür” olduğu haliyle beyaz yakalılar ifadesini kullanmayı tercih ettiğimi belirtmeliyim.

³ Kapitalizm, krizlerini yeniden yapılanarak aşar, kapitalist ekonominin dönemsel krizlerinin ayrıntılı okuması için bkz. Marksist tarihçi Hobsbawm (2009).

⁴ 1980'ler Türkiye'sinin, kültürel atmosferinin değişimini yansıtan önemli bir çalışma için bkz. Gürbilek (2007).

⁵ 1980'lerden itibaren, Türkiye'nin de taraf olduğu ülkeler arasındaki mal ve ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (The General

Yasalar, düzenlemeler ve küresel piyasalara eklenme girişimleri çalışma hayatına yansır ve yeni bir çalışma kültürü belirmeye başlar. Yeni çalışma kültürünün öncülüğünü “genç kentli profesyoneller” (young urban professionals) ⁶ üstlenir. Genç kentli profesyoneller, “prestij, tanınma, sosyal statü, güç, para” arzuları olan eğitilmiş, toplumsal sınıf atlama eğilimleri ile toplumun “yeni elitlerini” temsil eder (Savells, 1986, s. 234; Piesman & Hartley, 1984, s. 12). 1980’lerde, genç kentli profesyoneller medya ve piyasaların gözdesidir. Kozanoğlu (1993) *Yuppieler, Prenslar ve Bizim Kuşak* adlı çalışmasında, ABD’dekine benzer şekilde, Türkiye’de genç kentli profesyonellerin ortaya çıkışını, bu kuşağın profilini çizerek anlatır. Kozanoğlu’na göre “yuppie ideolojisinin” taşıyıcısı bu genç piyasa kuşağı iyi derecede yabancı dil bilir, “popüler ve statülü” üniversitelerden mezundur, ihracat ve hizmet sektörünün alt dalları olan finans, bankacılık ve halkla ilişkiler gibi iş kollarında çalışır, toplumsal hayatta modadan, tüketim ürünlerine kadar bir yaşam tarzını yansıtmak gibi rolü de bulunur. Genç piyasa kuşağı özel sektörde, büyük şirketlerde, yüksek ücretlerle çalışır. Özel şirketlerde çalışmak yalnız “iyi para kazanmak” değil, aynı zamanda “iyi bir hayat standardına ulaşmak”, “şık giyinmek”, “şık mekânlarda yemek yemek” ile ilgili bir yaşam tarzına sahip olmaktır (Bali, 2007). O yıllarda piyasa kuşağının temsil ettiği değerlerle ilgili üretilen kültürel semboller medya ve basın aracılığı ile yaygınlaşır.

1990’ların gençleri çalışma hayatı ile ilgili yaygınlaşan imajların etkisiyle iktisat, işletme, mühendislik bölümlerini, üniversite giriş sınavında tercihlerinin üst sıralarına taşırlar. Meslek seçimlerinde iktisat, işletme “popüler” bölümler haline gelir. Piyasanın taleplerine göre şekillenmeye başlayan eğitim sisteminde, iktisat, işletme ve mühendislik bölümlerinde okuyan gençler geleceğin “yönetici adaylarıdır.” Büyük özel şirketler, üniversitelerin kampüslerinde, “kariyer günlerinde” son sınıf öğrencilerini cezbederken, son sınıf öğrencileri kariyer günlerine katılım gösterir, büyük şirketlerin iş başvuru formlarını henüz üniversiteden mezun olmadan doldurur.⁷ Büyük şirketlerde çalışmak, bu rotadaki “kariyer yolu”⁸ gençler tarafından önemsenir.

Agreement on Tariffs and Trade, GATT) müzakerelerine hizmet sektörü de dahil edilir (Uzunoğlu, Alkin, & vd., 2000, s. 11-12), GATT, müzakereleri sonucunda 1 Ocak 1995’te Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organisation, WTO) kurulur (Kartal, 2008, s. 193). Türkiye, 26 Mart 1995 tarihi itibarıyla Dünya Ticaret Örgütü’nün kurucu üyeleri arasında yer alır.

⁶ “Yuppies” teriminin İngilizce kısaltılmış halidir. Terim Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya çıkmıştır.

⁷ Kariyer günleri, büyük şirketlerin üniversite kampüslerinde, gençlere şirket tanıtımında bulunmasıdır.

⁸ İngilizce ’de “career” (kariyer) kelimesi, önceleri araçların kullandığı yol anlamında kullanılırken, kelimenin daha sonra çalışmayla ilişkilendirilerek kullanılmaya başladığında “kişinin ekonomik uğraşlarının bir ömür boyu aktığı mecrayı” ifade eder hale gelir (Sennett, 2002, s. 9-10).

Çalışma hayatı ve kültürünü etkileyen bir başka gelişme ise çalışma mekânlarının dönüşümüdür. 1990’larda, büyük özel şirketler yönetim binalarını kentin değişen Merkezi İş Alanı’na (MİA) taşımaya başlar. Hizmet sektörünün büyümesi, yabancı sermayeyi İstanbul’a çekme girişimleri ve büyük sermaye grupları için teknoloji donanımlı “prestij” sağlayacak bina yapımı talebi oluşturur (Öktem, 2005, s. 47). Kentin yeni MİA’sı olarak gelişen Büyükdere-Maslak aksında şirketlerin genel merkez komplekslerinin inşaatları başlar. Bu komplekslerin öncüsü, 4. Levent’te, 1990’da inşaatı tamamlanan 20 katlı Yapı Kredi Plaza’dır. Plaza, üç bloktan oluşur. Her bir blokta Yapı Kredi Bankası, IBM şirketi gibi şirketlerin yanı sıra sosyal tesis yer alır (Dökmeci, Dülgeroğlu, & Akkal, 1993, s. 106). İnşaatı 1993’te tamamlanan, iki kuleden oluşan Sabancı Center, 2000’de inşaatı tamamlanan ve uzun yıllar MİA’nın en yüksek kuleler olma özelliğini taşıyan İş Kuleleri gibi sermaye gruplarının genel merkez binalarının sayıları artar. Şirket yönetim kadrolarının ve şirket çalışanlarının içinde yer aldığı ve plaza olarak adlandırılan bu binalar, “şık ve steril ofisleri” mekânsal örgütlenmesiyle yalnız çalışma mekânını olma özelliği taşımaz aynı zamanda yeni çalışma kültürünün sembolü olur.

2000’li yıllara girilirken piyasa kuşağı sarsılır. Piyasa kuşağının temsilcisi olan Göz (2009) *Açık Pozisyon* adlı kitabında, finans sektöründe üst düzey yöneticiliğe giden kariyer deneyimini, bankacılığın dinamiklerini, çalışma kültürünün yarattığı rekabet ve ekonomik krizleri eleştirel yaklaşımla ele alır. Ekonomik krizler, iktidarların neoliberal politikalarının uygulamalarının sonuçlarını görünür kılmaya başlamıştır. Yerel ekonomide baş gösteren 2001 kriziyle bankalar iflas eder. Krizde, piyasa kuşağının yüksek ücretli çalışan kesimleri işsiz kalır. Eylül-2008’de ABD’de başlayan ve Avrupa ülkeleri ekonomilerine yayılan küresel krizin, Türkiye’ye olabilecek etkisi hakkında dönemin Başbakan’ı Erdoğan, kamuoyuna Ekim-2008’de, kriz “teğet geçecek” açıklamasında bulunur (Milliyet Gazetesi, 2010). Açıklamanın ardından krizin teğet geçmediği tartışmaları çıkar. Bir süre sonra krizin faturasının emekçi kesime ödetildiği, krizin teğet geçmediği aşikâr olur. Fabrikalardan işçiler kitlesel olarak işten çıkartılır. Kârını açıklayan Akbank, “sessiz sedasız” 2 bin bankacıyı işten çıkarır (Sol Haber, 2008).

2000’li yıllarda AKP iktidarının sermayeden yana, piyasa odaklı politikalarının emekçi kesime olan etkileri belirginleşir (Bağımsız Sosyal Bilimciler, 2015). AKP iktidarının neoliberalleşmeye ivme kazandıran politikaları sonucu Türkiye’ye yabancı sermaye girdileri artar. Yabancı sermaye girişinin birinci sırasında finans ve sigorta alanındaki faaliyet gösteren şirketler bulunur. Özellikle 2007 ve 2008 yılları, finans sektörüne yabancı sermaye girdisinin en yüksek olduğu yıllardır.⁹ IMF’nin “Dünya Ekonomik Görünümü” başlıklı raporunda, gelişmekte olan Avrupa ekonomileri arasında Türkiye de gösterilir (IMF, 2008, s. 87). Aynı raporda, gelişmekte olan “bölgenin” büyümesinin büyük sermaye girişleriyle desteklendiği; bölgede, “2007 yılının ortalarında, Batı Avrupa bankalarının sahip olduğu varlığın yaklaşık 1 trilyon dolar” olduğu belirtilir (IMF, 2008, s. 86). Raporda bahsi geçen ve sermaye girişleriyle ilgili bölümde, Türkiye’ye net bir referans verilmemesine rağmen, Türkiye de bahsedilen bölge içine aldığı kabul edilir (Boratav, 2009, s. 126). Sermaye hareketlerindeki artış, şirketlerin birleşmesi, satılması, şirketlerin yeniden yapılanmasına, yeniden yapılanmalar da çalışma ortamında krizlere neden olurken, şirketlerde istihdam edilen emek gücü; geleceksizlik, kitlesel işten çıkarılmalar, emekliliğe zorlanma, sosyal hakların kaybı, rekabetin yoğunlaşması ile yüzleşir.

2008 ekonomik krizle birlikte hizmet sektöründe istihdamında grev, direnişler, kitlesel işten çıkarılmalar yaşanır. Örneğin, 1980 sonrasında ilk medya grevi olma özelliği taşıyan ATV- Sabah grevi ses getirir. Yabancı sermayeli şirket tarafından satın alınan Vodafone GSM şirketi yeniden yapılanma bahanesiyle beyaz yakalıları kitlesel olarak işten çıkarır.¹⁰ O tarihlerdeki görünürdeki en dikkat çekici direnişlerden biri de belki de IBM çalışanlarının direnişidir. Direnişe neden olay örgüsü, şirket içinde bir süredir süren “huzursuzlukların” sonucudur. Türkiye’de uzun yıllardır faaliyet gösteren, menşei ABD olan, çok uluslu IBM bilişim şirketinde çalışanlar, şirket politikalarına

⁹Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odalar Birliği (TÜRMOB)’un hazırlamış olduğu rapora göre de 2007- 2016 yılları arasında, Türkiye’ye yabancı sermaye girişinin yoğunlaştığı sektörlerin ilk sırasında, sektör dağılımında %34,6’lık payla, hizmet sektörünün, finans ve sigorta faaliyet alanı oluşturduğu belirtilmektedir (TÜRMOB, 2017). Raporun sunduğu verilerde, finans ve sigortacılık faaliyet alanına yönelik yabancı sermaye girdisinin yıllara göre seyrinde dalgalanma mevcuttur. Raporda, yabancı sermaye girdisinin en yüksek seviyesine 2007 ve 2008 yıllarında ulaştığı, sermaye girdisi seviyesinin 2009 ve 2010’da düştüğü, 2011’de sermaye girdisinin tekrar yükselişe geçtiği ve 2012’de yabancı sermaye girdisinin düştüğü gösterilir.

¹⁰ Şubat-2009’da ATV-Sabah grevi, İstanbul, Balmumcu şirket binası önünde başlar (Bianet, 2009). Mart-2009’da GSM şirketi Vodafone, “yalın ve hızlı hareket eden bir organizasyon yapısı” için bazı pozisyonlarını kapatmak kararı alır ve 260 beyaz yakalıyı toplu işten çıkarırken, şirket içinde yaşanan paniği engellemek için çalışanlara “sakinleştirici ilaç” dağıtılır, şirket kapısı önünde ambulans bekletilir (Haber Türk, 2009).

(çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları, uzun süredir ücret zammı alamamak, özel emeklilik hakkında kayıp gibi) karşı ortak mücadele etmek, şirket çalışanlarının yarısından çoğu TÜRK-İŞ'e bağlı büro iş kolundaki Tez-Koop-İŞ Sendikası'na, üye olur. IBM, iş yerine sendikanın girmesine karşı çıkmak için sendikanın yetkili sendika olmadığını öne sürerken, örgütlenme direncini kırmak için şirkette çalışan üç sendika temsilcisini işten çıkarır.

Büyükdere-Maslak aksının ilk plazası olan ve IBM şirketinin de içinde yer aldığı Yapı Kredi Plaza önünde 3 Aralık 2008'de "plaza eylemleri" başlar. Plaza önünde, her çarşamba öğle molasına denk gelen saatte, sekiz hafta boyunca meslek odaları, sendika temsilcilerinin, farklı direnişlerdeki direnişçilerin katıldığı eylemler sürer (Temelkuran, 2008). Plaza eylemleriyle başlayan süreçte hizmet sektörünün farklı iş kollarında çalışanlar, beyaz yaka inisiyatifi olan Plaza Eylem Platformu'nu (PEP) kurar (2009). Bir ağ örgütlenmesi olan PEP'de beyaz yakalılar, demokratik kitle örgütlerinin çatısı altında yapılan düzenli toplantılarda bir süre "beyaz yakalılar işçi sınıfının parçası mıdır?" sorusu ekseninde tartışır.

2010'da Taksim Meydanı, 1 Mayıs İşçi Bayramı'na açıldığında, PEP ilk 1 Mayıs kutlaması için Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu/Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (DİSK/BANK-SEN) kortejine katılır. Neoliberal çalışma ideolojisinin bireyselleştirmesini vurgulayan, beyaz yakalıları örgütlenmeye çağıran, "turnikeler ayırır meydanlar birleştirir", "akvaryumdan okyanuslara" sloganlarıyla beyaz yakalılar kortejde yürür. Böylece beyaz yakalıların kapitalist sisteme karşı olan sözleri kamusal alana taşınır.¹¹ Beyaz yakalıların kamusal alanda sözleriyle görünürlüğü önemli bir dönemeçtir. Bu durum, toplumsal algıda oluşmuş olan piyasa kuşağının imajının, artık çalışma hayatının nesnel koşulları ile giderek örtüşmediğinin bir göstergesidir. Beyaz yakalıların "yaka renginin" yanıltıcılığı, toplumda ücretli çalışan kesimler arasındaki "prestijli" konumunu yitirmeye başladığı PEP üyeleri ile yazılı basın ve düşün dergilerinde; "tek tipleştirici plazalar" (Uçarol, 2008), "işadamı görünümlü, memurlar, işçiler" (Bora, 2010), "turnikeden sonrası tam bir tufan" (Bilge, 2011) "plaza işçileri birleşiyor" (Özgentürk, 2012), "afili binalara kanmayın, dışı sizi

¹¹ Özbek, kamusal alanı: "Yurttaşların ortak meselelerini, eşit ve özgür katılımı (söz, irade ve eylemle) halletmeye çalıştığı yer" şeklinde açıklar (2004, s. 32).

içi bizi yakar” (Karakas, 2012) yapılan röportajlar ve haberlerle daha da görünürlük kazanır.

Ekonomik krizler ve şirketler yeniden yapılanırken yaşanan krizlerin kırılanlaştırdığı çalışma hayatının tekinsizliği, neoliberal çalışma ideolojisi altında farklı iş kollarında çalışan beyaz yakalıları birleştirir. Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği¹² (2008), Bilişim Çalışanları Dayanışma Ağı (2010), Kaç Bize Gel (2013) şeklinde örneklendirebileceğimiz örgütlenme ağları kurulur. 2010’lardan itibaren beyaz yakalıların toplumsal sınıfı, örgütlenme deneyimleri akademik çalışmaların gündemine yerleşir. “Beyaz yakalı işçi”, “plaza işçisi” terimleri günlük hayatın farklı alanlarına yayılır. Beyaz yakalıların çalışma koşulları, kültürel kodları, şirket hayatları; gazete¹³ köşelerine taşınır, tiyatro¹⁴, roman¹⁵ ve deneme¹⁶ yazılarının konusu haline gelir.

Buraya kadar temas edilmeye çalışılan tablonun özeti şudur; 1980’lerde başlayan neoliberalleşme süreciyle çalışma hayatı şekillenirken, çalışma hayatının “yeni” değerlerinin taşıyıcıları piyasa kuşağının gençleri olmuş; esnekleşme, ekonomik krizler, özellikle 2008 kriziyle de hizmet sektörünün farklı iş kollarında çalışan beyaz yakalılar, çalışma hayatının zorlaşan koşullarında toplum içinde seslerini yükseltmeye başlamıştır.

Bu bağlamda, iki kutuplu eksen karşımızda durmaktadır. *Birinci eksende*, piyasa kuşağının mirası “kariyer cazibesi”, *ikinci eksende* ise hizmet sektöründe özel şirketlerde çalışan beyaz yakalıların “işçileşmesi” bulunur. Peki beyaz yakalıların işçileşme koşullarının örüntüleri ile şirketlerin kariyer cazibesi aynı düzlemde tartışılabilir mi? Bu iki eksenin birlikte irdelemek neoliberal ilkelerin yürürlükte olduğu şirketler dünyası ve beyaz yakalılar hakkında nasıl bir farklı yaklaşım sağlar?

¹² Türkiye’de, çağrı merkezi çalışanları örgütlenme pratiği çağrı merkezlerindeki çalışma koşullarını görünür kılarken, yakın emek tarihi açısından beyaz yakalı örgütlenme pratiğinin öncüsü olma özelliğini taşır. 2005’te çağrı merkezlerinde çalışanların, “Gerçeğe Çağrı Merkezi” isimli kurdukları Web sitesi inisiyatifi, 2008’de Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ne (ÇMÇ-DER) dönüşmüştür. Dernek faaliyetlerini, 2013’te kurulan Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası (Dev İletişim-İş) çatısı altında sürdürmüş ve Dev İletişim-İş, DİSK’e katılmıştır.

¹³ 2010 sürecinde bir gazete köşesinin adı “Beyaz Yaka Mavi Hayat” (Halkın Sesi, 2010) adını alır.

¹⁴ 2010’lar da sahnelenmeye başlanan beyaz yakalılarla ilgili tiyatro eserleri: “Şirket Hikayeleri” (Tiyatro Boğaziçi, 2010), “Ekmeç Parası” (Tiyatro Oyunbaz, 2011), “Yaka Beyaz” (Tiyatro Hal, 2012).
¹⁵ Türkiye’de belki de türünün ilk örneği mekân olarak plaza hayatını gözler önüne seren distopya Bıçakçı’nın (2014) *Doğa Tarihi* adlı eseridir.

¹⁶ Beyaz yakalıların öz yaşam hikayelerini, plazalarda çalışma deneyimini, beyaz yakalı olmanın kültürel kodlarını mizahi bir dille kaleme aldıkları kitaplar için bkz. Sekban (2020), Aksakal (2017).

Çalışmanın amacı 2000'lerde, büyük şirketler küreselleşmenin etkisiyle yeniden yapılanırken İstanbul'da şirket hayatının çalışma koşullarının çeşitli veçhelerine şirketlerin strateji ve politikalarına tabi olan beyaz yakalıların deneyimleri aracılığıyla bakmak ve 2000'lerin sonunda başlayan beyaz yakalıların toplumsal hareketlerinin ortaya çıkmasının nedenlerinin geri planı için aktör, eylem ve yapılar arasında ilişkiyel sonuçlar sağlamaya çalışmaktır.

Bu çalışma da kurumsal şirketlerde işe girmenin, "güvenceli" işe erişmek anlamını taşıdığı 2000'lerde, orta sınıf ve alt orta gelirli ailelere mensup, kamu üniversitelerinden mezun olmuş, İstanbul'da, büyük banka ve sigorta şirketlerinin genel merkez birimlerinde ya da şubelerinde istihdam edilen, büyük şirketlerde çalışmaya başlamaktan "mutlu" olan beyaz yakalılar yer alır. Öznelerin, büyük şirketlerde işe başladıkları ilk zamanlarında benzeşen hikayeleri; beklentiler, şirketlerin yarattığı kaoslara tanıklıklar, çalışma koşulları, şirketlerin yönetsel stratejileri ve tekniklerinin ürettiği paradokslara maruz kalmak ve beyaz yakalıların öznel niteliklerine bağlı olarak giderek farklılaşır ve birbirine karşıt gibi duran başat iki farklı yönde ilerlemiş şirket hayatı anlatısı ortaya çıkar.

Birinci anlatı; beyaz yakalıların başarı idealleri, arzuları ve kariyer hedefleri doğrultusunda bağlılık gösterdikleri şirket *değerlerini* içselleştirdikleri, "*bizim*" kipinde cisimleşen şirket hayatıdır. Bağlılık gösterilen şirket hayatı anlatılarının merkezinde yüksek çalışma performansı, kariyer, terfi ve başarılı olmak için girişilen "mücadele" bulunur. İkinci anlatıda ise şirket hayatında "umduğunu" bulamayan, şirketlerin yönetsel stratejilerine temas ettikçe hayal kırıklığı yaşayan, şirketlerin *değerleri* ile öznel beklentileri örtüşmeyen, işi anlamsız bulan, şirketler yeniden yapılanırken şirketlerin "agresifliğiyle" yüzleşen, şirketlere karşı öfkelenen, bireysel/kolektif tepkiler geliştiren beyaz yakalıları "*bezdireni*" şirket hayatı vardır. Farklı iki anlatıdan yola çıkıldığında, beyaz yakalılar şirketlere bağlılığı nasıl ve hangi koşullarda gösterir, şirket hayatından nasıl bezer hale gelirler, anlatıların farklılaşmasında neoliberal şirketlerin yönetsel yaklaşımının yeri nasıl ele alınmalıdır? Bu sorular araştırmanın temel ilgilerine yönelik sorulardır.

1.2. Literatür Yaklaşımları

Türkiye, özelinde İstanbul'da 2000'lerde şirket hayatı deneyimini anlamaya çalışırken, çağdaş kapitalizmin istihdam yapısı içinde beyaz yakıların konumu literatürde nasıl ele alınmaktadır? Çalışmanın odağında olan büyük kurumsal şirketler, neoliberal ilkeler temelinde nasıl yönetilmekte, neoliberal istihdam politikası ve neoliberal istihdam ilişkisinin baskın özellikleri neleri içermektedir? Bu sorulara yanıt bulabilmek için bu çalışmayla bağlantılı feyz alınan kavram, çalışma ve araştırmalara aşağıdaki kısımda yer vermeye çalışıldı.

1.2.1. Modern şirketin istihdam yapısı

20. Yüzyılda çağdaş kapitalist toplum yapısındaki mesleki değişim, değişimin toplumsal sınıflara yansımaları sosyal bilimcilerin ilgi alanı olmuştur. Baran ve Sweezy (1970) *Tekelci Kapitalizm* adlı çalışmalarında, Marx'ın rekabetçi kapitalizmin kuramsal modeli için sanayileşmenin merkezi İngiltere'yi aldığını, sermayenin genişleme eğilimi sonucunda, sermayenin yoğunlaştığı ve merkezleştiği tekelci kapitalizm evresinde kendilerinin de kapitalizmin en gelişmiş ülkesi olarak gördükleri ABD'nin tekelci kapitalizmini incelediklerini belirtirler. 19. Yüzyılın son çeyreğinde tarih sahnesine çıkmış olan “dev şirket” yapısı, yazarların tekelci kapitalist iktisat modellerinin çözümleme birimidir. Baran ve Sweezy, dev şirkette denetim ve yönetimin yöneticilerin elinde olduğunu, şirket içinde yöneticilerin kendinden sonra gelecek yöneticileri seçmeleri ve onları yetiştirmelerinin dev şirketin özellikleri arasında olduğunu gösterirler (a.g.e., s. 19).

Mülk sahibi olmayan profesyonel yöneticiler sermaye adına modern şirketi yönetir. “Yönetim devrimine” koşut yönetici hiyerarşi piramidinin en tepesinde üst düzey yöneticiler yer alır. Mills, ABD'de, 1950'lerde, 900 üst düzey yöneticinin meslek hayatını, aile kökeni ve öğrenim durumlarına göre incelediği çalışmasında, üst düzey yöneticilerin ortaya çıkmasından şöyle bahseder: “Şirketler özel mülkiyet sisteminin örgütlenmiş merkezleridir: Üst yönetici ve uygulayıcı durumundaki kişiler ise bu sistemin örgütleyicileridir. Ekonomik açıdan, aynı anda, şirketleşme devrinin hem yarattıkları hem de yaratıcılarıdır” (1974, s. 161). Tekelci kapitalizm evresinde, kapitalizmin istikrarının sağlanması, sınıflı toplumlarda emeğin, “kafa emeği” ve “kol emeği” arasındaki tarihsel bölünmeden farklı olarak ve ama ona eklenerek yönetsel ve fiziksel işgücünün birbirinden ayrılmasına bağlı hale gelir (Sohn-Rethel, 2011).

Şirketleşme devrinin bir başka göstergesi ücret ve “statü konumu” bakımından fabrika çalışmasından ayrılan büro işlerinin standartlaştırılması ve *büro sanayilerinin* ortaya çıkışıdır. Gelişmiş kapitalist ülkelerdeki toplam işgücü içinde büro çalışanlarının artışı ve mesleki değişime yönelik 1950’lerde beyaz yakalılar ile ilgili çalışmalar yapılır (Whyte, 1956; Lockwood, 1958; Crozier, 1964). Mills’in ilk yayınlanma tarihi 1951 olan *White Collar* kitabı, beyaz yakalı çalışanlar üzerine öncü çalışmalar arasındadır. Mills “yeni orta sınıf” analizinde, toplum piramidinde ücretli beyaz yakalı çalışanların artış gösterdiğini gözlemlerken, amacı beyaz yakalı dünyasına yaklaşarak modern toplumun yapısını çözümlenektir. Mills, toplumsal piramitte genişleyen “yeni çalışan sınıfın” eğitimini, toplumsal statüsünü, prestijini yorumlarken, beyaz yakalı çalışanların “başarılı bir şekilde sahiplendikleri toplumsal saygı, onların önemli tanımlayıcı özelliklerinden biri” olduğunu savunur (1964, s. 240). Mills’in okumasına göre genişleyen beyaz yakalı istihdamın birçok katmanı için “kendine yabancılaşma” temel özelliklerden biri olur: “Beyaz yakalılar iş bulduklarında sadece zamanlarını ve enerjilerini değil, kişiliklerini de satarlar” (a.g.e., s. xvii). Mills’in çalışması beyaz yakalılar hakkında pek çok konuya temas ediyor olsa da çalışma ilişkilerindeki güç ilişkilerine temas etmez.

Sınıf literatüründe, 1960’lardan itibaren hizmet ve büro emeğinin sayısal büyüme eğilimi, klasik Marksist teorinin merkezindeki burjuva ve proletarya ikili sınıf yapısı üzerine Marksistleri yeni düşünme patikalarına, çağdaş kapitalist toplumun dinamiklerini yeniden yorumlamaya iterken, işçi sınıfının değişen yapısı, üretim ilişkilerindeki konumları tartışılır.

Bu bakımdan Braverman (2008) *Emek ve Tekelci Sermaye* adlı kitabı, emek araştırmaları için güncelliğini koruyan etkileyici bir çalışmadır. Yazar, teknoloji gelişimi boyunduruğu altındaki modern işletmede, büro temelli mesleklerde emek süreçlerinin değişimini analiz eder. Büro emeğinin işverene yakın olan konumu, kapitalizmin tekelci evresinde “büro sanayilerinin” ortaya çıkması ile dönüşür. Yeni evrede sermaye; büro işlerini rasyonelleştirilme sürecine tabi kılar, büro işlerinin büyük bölümü standartlaşarak, rutin ve tekrara dayalı “düşük vasıf” gerektiren büro işlerinden meydana gelir. Yapısal dönüşümle büro, *fabrika montaj hattına* yaklaşır. Modern yönetim paradigması altındaki büro emeği istihdamı genişlerken, büro, kitlesel çalışmanın mekânı olur.

Braverman'ın yaklaşımına göre proleterleşen “büro işçisi”, sanayi işçisi karşısında daha önce sahip olduğu yetki, statü, ücret, diplomalı olma ayrıcalıklarını yitirir. Yazar, “yeni işçi sınıfı” yaklaşımına, “beyaz yakalı çalışan”, “ücretli çalışan” terimlerine şerh düşer. Braverman'a göre şerh düştüğü mevzular büro emeğinin ayrıcalıklı olduğu geçmiş zamanın gölgesinde, modern istihdam yapısı hakkında yüzeysel görünüm verirken, nesnel durumu çarpıtır. Modern şirketin istihdam yapısının nesnel durumu ise şöyledir:

“‘Beyaz yakalı çalışanlar’ gibi, hiyerarşinin en tepesindeki yüksek ücretli, otoriter ve arzu edilir pozisyonlar ile proleterleştirilmiş aslar kitlesini güvenli bir biçimde tek bir kategorinin içine dolduran terimler, daha pembe bir tabloyu mümkün kılmaktadır (...) Terimin bu kullanım biçiminde, tıpkı opera şirketlerinin sahnenin en önünü starlarla doldururken, mızrak taşıyıcıların koronun kitlesini oluşturması gibi, ‘beyaz yakalı’ kategorisi de mesleki özelliğini hiyerarşinin tepesinde yer alan mühendislerden, yöneticilerden ve profesyonellerden alma eğilimindeyken, etkileyici sayısal kütleleri, milyonlarca büro işçisinden elde edilmektedir” (a.g.e., s. 322).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, ABD’de, sermayenin, yönetici ve profesyonellere yönelik talebi doğrultusunda eğitim teşviği ile yüksek öğrenim diploması edinme de artış yaşanmış, 1960’ların sonunda gelindiğinde ise, diplomalı arzının diplomalıların ulaşabildikleri işlerin temel eğitim gerektiren “işçi sınıfı işleri” olduğundan diplomalıların ücretleri düşer (a.g.e., s. 396-397).

Marx ([1867]1978) kapitalist için meta üretirken, artı-değer üreten emeği üretken emek olarak tanımlar. Bu tanım dışında kalan kapitalistin sermayesiyle mübadeleye girmeyen, sermaye birikim kaynağı olmayan emek, üretken olmayan emektir.¹⁷ Braverman, büro emeğinin kitleselleşmesinin, “üretken emek” ile “üretken olmayan emek” arasındaki ayırım çizgisinin sahip olduğu toplumsal gücü yitirdiğini gösterir.

Çağdaş işçi sınıfının genişlemesine dair yapılan tartışmalarda, Poulantzas (1975) da “üretken emek” ve “üretken olmayan emek” ayrımını kullanır ve işçi sınıfını üretken emekle sınırlandırır, üretken olmayan işçileri de “yeni küçük burjuvazi” kavramı dahilinde ele alır. Yazara göre büro çalışanları “yeni küçük burjava”dır. Poulantzas’ın çalışmasında dikkat çektiği bir konu büro çalışanlarının “terfi ve kariyer” den etkilendiği ancak ücretli büro çalışanlarının kitlesel ölçeğinin büyümesi sonucunda terfi ve kariyer olanaklarının azalmasıdır. Gelişmiş kapitalist ülkelerde 1970’lerden itibaren yaşanan “diploma devalüasyonu” ile genç üniversite mezunlarının, orta düzey yöneticilik pozisyonlarını elde etme şansları azalırken, belirli bir eşğin üzeri için daha

¹⁷ Üretken emek ve üretken olmayan emek sınıflandırması hakkında bkz. Savran ve Tonak (2012).

yükseğe tırmanmak olanaklı hale gelir, büro çalışanlarının geniş kitlesi bu yükselme eşiğine nadiren erişir (a.g.e., s. 311).

Çağdaş kapitalizmde iş bölümü derinleştikçe, sermaye/emek antagonizmasına dayalı görünüm bozulur, sermaye/emek arasındaki “ara” katmanlar tartışmalara dahil edilir. Ehrenreich’ler (1979) çağdaş kapitalist toplumun, tekelci evresine özgü koşullarda yükselen ve gelişen “profesyonel yönetici sınıfı” ile toplumsal bir katmanın oluşumundan bahsederler. Farklı mesleklere, becerilere, gelir düzeylerine, prestije ve güce sahip olan profesyonel yönetici sınıfını, “yukarıdaki” yönetici sınıftan ve “aşağıdaki” işçi sınıfından ayıran sınırlar muğlaktır. Bu katman, ücretli çalışma ilişkisine tabi teknik, profesyonel ve yönetsel “kafa işçileri” toplumsal iş bölümünde, kapitalist kültürü ve kapitalist sınıf ilişkilerini yeniden üretir (a.g.e., s.12-13). Yazarlar, “kültür” kavramını, toplumsal bir grubun günlük sorunlara, durumlara verdiği yanıtlar repertuarı olarak ele aldıklarını belirtirler.

Hizmet sektörünün büyümesinin dar anlamda bir işçi sınıfı yaklaşımı yerine, işçi sınıfının genişlediğini savunan Callinicos ve Harman (2006) “beyaz yakalı işçileri” üretim ilişkilerindeki konumlarını temel alarak kategorileştirirler. Bu kategorileştirmenin *birinci* sırasında, “kapitalist sınıfın” ücretli kesimi yani sermaye birikim süreci ile ilgili kararların alınmasında katkısı olan azınlık bir grup; *ikinci* sırada, yüksek ücretli, emek ile sermaye arasındaki ara kademelerde yer alan, yönetici ve denetleyici görevini yürüten geniş grup bir grup olan “yeni orta sınıf”, *üçüncü sırada* ise çağdaş sermaye birikim yapısının meslek dağılımını yansıtan, kol işçilerinden de düşük ücret alan sıradan beyaz yakalı işçilerden oluşan çoğunluktur (a.g.e., s. 19).¹⁸ Yazarların bu çözümlenmeden çıkardıkları sonuç “sıradan beyaz yakalı işçilerin”, yani üçüncü grubun, giderek genişleme eğiliminde olduğu yönündedir.

Sonuç olarak modern şirket istihdam yapısının görünümünü kestirmece bir yaklaşımla açıklamak olanaklı değildir. Sermaye birikim sürecine katılan üst düzey yöneticiler, emeği denetleyen orta düzey yöneticilerin üretim ilişkilerindeki konumları daha belirgin görünüm sergilemektedir. Bu çalışmanın konusu her ne kadar yöneticilik konumlarını tutan beyaz yakalılar olmasa da ilerleyen sayfalarda yönetici figürü karşımıza sık sık çıkacaktır. Konumuzun özneleri ise çalıştıkları şirketlerin istihdam

¹⁸ Callinicos’un (1983) yeni orta sınıftan bahsettiği İngilizce metninin ayrıntılı okuması için bkz. <https://www.marxists.org/history/etol/writers/callinicos/1983/xx/newmc.html>

yapısı hiyerarşisinde en alt gruba dahil olmuş ve hiyerarşi zincirinde “yukarı” doğru yükselme olasılıkları bulunan beyaz yakalılardır.

1.2.2. Neoliberal şirket ve yeni işletme yönetimi

1980’lerde neoliberal ilkelerin uygulanabilmesi için bir dizi yeni dinamik gündeme gelir. Şirketler, yeni gelişen işletmecilik yaklaşımına göre örgütlenir. Yeni işletme organizasyon modeli, işletme ideologları tarafından Taylorist işletmenin hiyerarşik, disiplin edici iktidar yapısına karşı “ilerici” bir işletme modeli olarak sunulur. 1980’lerde, öncülü personel idaresi olan yeni “İnsan Kaynakları Yönetimi” (İKY) işçi ile işverenin çıkarlarını hizalayan, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmeye yönelik bir yönetim pratiği ve bilgi alanı olarak gelişir (Budd, 2016, s. 209). Yeni işletme modeli, şirketlerin hedefi ile çalışanların “refahını” hizalayan insan kaynakları yönetim yaklaşımını yansıtan *win-win* (kazan kazan) söylemi üzerinden yükselir.

Gaulejac, yeni işletme paradigmasının kartografisini çıkarmıştır. İlerleyen sayfalarda görüleceği üzere yazarın çalışmasından fazlasıyla yararlandı. Gaulejac (2017b) IBM şirketinin organizasyon yapısı ve IBM çalışanları üzerine yürüttüğü çalışmalarına dayanarak, “yüksek performans ve başarı kültürünün” kurucusunun IBM şirketi olduğunu, yüksek performans kültürünün, özel uluslararası şirketlerde başlayarak, 1980’lerde kamu kurumlarına doğru yayıldığını belirtir. Gaulejac, *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum* adlı çalışmasında, yeni işletme modelinin yarattığı paradigma değişimini, finansal kapitalizmi ve küreselleşmeyi temsil eden “işletme ideolojisi” ve “yönetimsel iktidar” kavramları ile ele alır. Bu kavramlar, emeği sermayenin hizmetinde seferber edilmesini, işletmenin bütün işlevlerinin finansal mantığa tabi kılınmasını açıklar (2013, s. 265).

İşletme ideolojisinde, işletme ihtiyaçlarına göre insan işletilebilir kaynağa dönüştürülür, hedefi kârlılık olan ekonomik sistemin hakimiyeti gizlenir (a.g.e., s. 55-56). Yeni yönetimsel paradigmanın, işletmedeki dönüşümünü yönetme vazifesini de yönetimsel iktidar üzerine alır. Yönetimsel iktidarın hakimiyeti altındaki işletmede, çalışanlardan öznel ve duygusal yönden bağlanmaları beklenirken, bağlılık kişilerden ziyade “kişiselleşen” örgütün kendisine yönelir, aynı zamanda yönetimsel iktidar, bedenlerin denetlenmesi yerine, “psşik enerjiyi” işgücüne dönüştürmekle ilgilenir, yönetimsel iktidarın amaçlarını yerine getirmenin vaadi ise “takdir”, “kendini gerçekleştirmenin hazzı”, “teşvik” (terfi, prim, ekstra haklar) olur (a.g.e., s. 92-93).

Yönetmel iktidarda, çalışanlar konumlarını korumak için yapısal bir rekabete itilir. Yönetmel iktidar altındaki işyerinde sistematik yalnızlaştırma, işyeri kolektiflerini zayıflatır.

Gaulejac'ın çalışmasının literatüre önemli katkılarında biri yönetmel iktidarın tahakkümündeki aktörler de “anlamlandıramadıkları” paradokslara maruz kalma sonucunda hayal kırıklığı yaşamalarının mekanizmalarını açıklaması ve “alışma acısı”na¹⁹ bağlı psikososyal riskleri ortaya çıkarmasıdır. Gaulejac (2017b) bir grup arkadaşıyla disiplinler arası yaklaşımla klinik sosyoloji alanını geliştirerek, özel ve kamusal işletmelerdeki iş organizasyonun dönüşümün sosyolojik mekanizmalarını anlamak, çalışanlarda performans, rekabet ve kusursuzluğun yarattığı psikolojik ve psişik semptomları klinik yöntemle yani “hastanın yatağına yakın” olacak şekilde çalışma acısından kaynaklı deneyimlere bakar.

Neoliberal yönetimsellik, çalışma ilişkileri ve istihdam üzerinde de önemli sonuçlar doğurur. Yeni işletme paradigması ile ilgili eleştirel çalışmalarının öne çıkan bir argümanı, neoliberal teknik ve stratejilerin iktidarına dahil edilen işgücünü hedefler doğrultusunda hareket ettirebilmenin temel bileşeni *arzu*, her türlü arzunun da çalışmaya koşullandırılmasıdır. Nitekim çalışmamız açısından istihdam ilişkisinde arzuların ve duyguların nasıl harekete geçirildiğinin strateji ve tekniğini anlamak önemlidir. Dardot ve Laval' da *Dünyanın Yeni Aklı* adlı çalışmalarında, neoliberal aklın piyasa mantığını yaygınlaştırırken bir yandan da bu aklın, yeni iktidar biçimlerinin “özgül tekniklerle özel bir öznellik” yarattığını, imal edilen yeni özne figürünün, arzulayan varlığın, yeni iktidarın “uygulanma ve davranışları yönlendirme düzeneğinin aracı” olduğunu, yeni iktidar tekniklerinin yapmaya çalıştığı etkinin ise arzuları harekete geçirilen birey de bir yandan şirket “ortağı” gibi kendini adayarak çalışmasını, diğer yandan da yabancılaşma duygusundan uzaklaştırılmasını hedeflediğini savunurlar (2018, s. 366-369).

¹⁹ Türkiye'de, 2010'lardan itibaren çalışmaya bağlı hastalıklar, meslek hastalıkları gündeme gelmeye daha sık başlar. Akademisyen Aslı Odman, Fransızcası *souffrance au travail* olan kavramı Türkçe'ye çalışma acısı olarak çevirir. Kavram Türkiye'de emek çalışmalarında da kullanılmaya başlanır. Örneğin, Umman (2022) *alışma Acısı* başlıklı kitabında bankacıdan, akademisyene birçok iş kolunda, çalışmaya bağlı ruhsal ve bedensel tahribat yaşamış kişilerin deneyimlerini aktarır.

Lordon'da, *Kapitalizm Arzu ve Kölelik* adlı çalışmasında kapitalist istihdam ilişkisinde, ücretli emek meselesini duygular aracılığıyla ele alır. Lordan'a göre "yapısal olarak belirlenmiş ücretli emek seferberliğinin duygusal biçimlenimi tarihsel dönüşümlere tabidir" (2013, s. 54). Bu duygusal biçimlenimin tarihsel duraklarının ilkinde, Marx'ın analizinin merkezindeki sanayi proletaryasının "açlık korkusuna", içsel duygu, keder duygusu (yoksunluk) eşlik eder. Fordist birikim rejimiyle birlikte duygusal biçimlenim de dönüşüm geçirir. Fordist rejimde, istihdamı yönetme stratejisi daha fazla tüketme vaadi üzerinden yükselir. Emekçilere tüketmenin verdiği, dışsal duygu, sevinç duygusu eşlik eder. Lordon, neoliberalizm tasarının ise "neoliberal arzu üretimi"ne dayalı bir tasarı olduğunu, neoliberalizmin kendinden önceki istihdam ilişkilerinden farklı olarak neoliberal tasarıya dahil olan emekçilerin, "içsel sevinçli duygular"la seferber edilerek, "mutlu" bir şekilde çalışma arzusunun üretildiğini ileri sürer (a.g.e., s. 75-76).

Fleming'de, *Çalışmanın Mitolojisi* adlı çalışmasında neoliberal istihdam ilişkisinde arzu mevzuna karşı çıkmaktadır. Yazar, çağdaş kapitalist örgütlerin işgücünü "baştan çıkarma" argümanını, arzuların seferberliği yaklaşımını sorunlu bulur. Fleming'in çalışmasının katkısı, iş yerinde "kapisli patronun" geri döndüğünü, çalışanları işte tutmak gibi bir niyet taşınmadığını göstermesidir. Neoliberal istihdam politikasını temsil eden baskın özellik ise "terk etme ideolojisi"dir.

"Geç kapitalizm bizi tümüyle olumsuz bir anlamda öznel olarak içine alır. Neoliberal ideoloji bizi uyumun mutluluk ve özel ayrıcalık getireceğine ikna etmek istemez. Onun yerine dışlanma olasılığımızın her zaman yakın olduğunu hatırlatmaya çalışır" (Fleming, 2017, s. 62).

Sonuç olarak yeni işletmecilik modeline içkin olan unsurlar; performans, kalite, kusursuzluk, hareketlilik, ücretlerin bireyselleşmesi, bireysel başarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, emekçilerin öznelliklerinin seferber edilmesi, iş yeri kolektifinin zayıflaması, rekabet ve istihdamdan dışlanma olasılığıdır.

Bu süreçte esnek istihdam, esnek çalışma rejimi de çalışma hayatındaki dönüşümün, esnekliğin çalışma ilişkilerine yansımalarının başka bir tezahürüdür. Sennett (2002; 2021) yeni kapitalizmin dinamiklerini, esnek şirket yapılarının talep ettiği "kültürel ideal" çerçevesini antropolojik bir perspektif ile ele alır. Yazar yeni ekonomik düzenin şirket yapılarına nasıl etki ettiğini incelerken daha önce üzerine çalıştığı bürokratik kurum kültürü ile esnek şirket yapısının kültürel kodlarını kıyaslar. Sennett (2002) etkileyici çalışması *Karakter Aşınması*'nda, Fordizm sonrası esnek ekonomi politığın

kısa vadeye yönelmiş pratiklerini gerçekleştirebilmenin yarattığı dönüşümün belli türden karakter özellikleri gerektirdiğini ileri sürer. Yazara göre anın gereklerine göre esneme eğilimini “vazgeçme yeteneği”, “parçalanmayı kabullenme yeteneği”, “geçmişini terk edebilme yeteneği” karakter özellikleri temsil etmektedir (a.g.e., s. 64-65). Sennett esnek rejim iktidarını temsil eden karakter özelliklerine uyum sağlamaya çalışan “sıradan” çalışanlar da “karakter aşınması”na neden olduğunu savunur.

Sennett, ileriki sayfalarda ele alınacak şirketlerdeki takım çalışmasının yapısını anlamamızı sağlar. Yazar, yeni kapitalizm ile gelişen yeni çalışma etiğinin merkezinde takım çalışmasının, yani grup halinde çalışmanın olduğunu, takım çalışmasında grup içinde başkalarına karşı duyarlı davranmak, başkalarını dinlemek ve iş birliği gibi “elastik beceriler” talep edildiğini vurgular. Sennett’e göre takım çalışması “esnek bir politik ekonomiye uygun bir iş etiğidir” (a.g.e., s. 104). Sennett takım çalışmasını analiz ederken de Weber’in ([1905] 1997) *Protestan Etiği ve Kapitalizmin Ruhu* çalışmasındaki, bireyin öz-disiplinli çalışma etiği ile grubu temel alan takım çalışması etiğini karşılaştırır.

Esnek şirkette çalışmak esnek uzmanlaşma için yeni beceriler edinme potansiyeli, bir iş pozisyonundan diğer iş pozisyonuna geçmeye razı olmak, sürekli değişen yöneticilere ve iş arkadaşlarına uyum konusunda sosyal beceri, yeni teknolojik gelişme hızına yetişmek için hareketli bir zeminde “oyunu kuralına göre oynamak” karakter yatkınlığı gerektirir.

Neoliberal işletmede, örgütsel yapının “kişiselleşen” yönünden Gaulejac’ın çalışmasını ele alırken bahsetmiştik. Kişiselleşen örgüt yapısında, çalışma ilişkileri de kişiselleşir. Yöneticiler hem “arkadaş” hem iş davranışlarını denetleyen otoritedir. Edwards (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth* adlı kitabı, çalışma ilişkilerinde kişisellik ve gayri kişiselliği kavramamızda önemli bir çalışmadır. Yazar, iş yerinin dönüşümünü ve kapitalizmin tarihsel evrelerine göre emeğin denetlenmesinin farklı boyutlarını ele alır. Emeğin denetlenmesinin, “basit denetim”, “teknolojik denetim” ve “bürokratik denetim” olmak üzere üç boyutu bulunur. Kapitalizmin rekabetçi evresinde, “basit denetim” (doğrudan denetim) işveren/yönetici ile çalışanların günlük, kişiselleşmiş rutin teması, çalışanlardan beklenen iş davranışının gerçekleşmesi için çalışanların duygusal bağlılığını ve sadakatini güvence altına alır. Kapitalizmin tekelci evresinde ise kapitalist iş yeri hiyerarşik olma özelliğini korurken, büyük şirketler organizasyonel

yöntemlerini geliştirir ve “yapısal” denetimin teknolojik ve bürokratik denetim ortaya çıkar.

Edwards’ın çalışmasının merkezinde- IBM, General Electric, Ford Motors gibi- büyük şirketler yer alır. Modern şirketi organize eden bürokratik denetim, 1950’lerde, ilk defa büro işlerinde ortaya çıkar. Bürokratik denetim, “şirketin sosyal ve örgütsel yapısı içine yerleştirilmiş olan iş kategorileri, çalışma kuralları, terfi prosedürü, disiplin, ücret skalası, görev tanımları gibi” konuları kapsar (a.g.e., s. 131). Bürokratik denetim altındaki kapitalist iş yerinde, şirket politika ve kuralları katıdır, çalışma ilişkileri de resmidir.

Bu çalışmada yer alan finans şirketlerinin çoğunluğunun Türkiye’deki kuruluş tarihleri oldukça eski zamana dayanır. Bu nedenle finans şirketleri bir taraftan eski örgütsel yapılarının hiyerarşik ve bürokratik formunu korur, bir yandan da güncel pratikleri yakalamak için neoliberal ilkelerin strateji ve tekniklerini kullanarak organizasyon yapılarını esnekleştirirler. Bu bağlamda çalışmada finans şirketleri bürokratik ve esnek olmak üzere iki formlu şirket organizasyonları olarak ele alınmıştır.

1.2.3. Türkiye’de beyaz yaka ekseninde araştırmalar

Türkiye’de konumuzla ilişkilendirdiğimizde, 2000’ler sonrasını yansıtan çalışma hayatında, hizmet sektörü istihdamının özelliklerini öne çıkaran çalışmalarda sınıf konumları, büro emeğinin niteliği, beyaz yakalıların diplomalı olmasının giderek önemini yitirmesi ve diplomalı işsizliği konularının araştırmalarda öne çıktığı görülüyor.

Şentürk’ün (2013) *İstanbul’da Şirketler Dünyasının Profesyonelleri* başlıklı makalesi, ileriki sayfalarda yöntemde bahsettiğimiz, meslekler üzerine yapılmış araştırmanın alt-bölümlerinden “profesyonellere” dair bir değerlendirmedir. Büyük şirketlerde çalışan profesyoneller arasında, bankacılar, danışmanlar, insan kaynakları uzmanları, mühendisler, ürün müdürleri, ilaç mümessileri yer alır. Yazar, “profesyonel” kavramını, “İstanbul’da şirketlerin işleyişine doğrudan dahil olan veya dahil olmaya yönelmiş kesimler” için kullanmayı tercih ettiğini açıklar (a.g.e.,s.65). Şentürk, profesyonellerin şirketlerin temas ettiği anlam dünyalarını, çalışma deneyimlerini, kariyer hedeflerini, beklentilerini, şirketlere karşı geliştirdikleri stratejileri, şirket hedeflerinin doğurduğu sonuçların topluma vermiş olduğu zararları inceler. Şentürk’ün çalışmasında dikkat çektiği önemli bir mevzu, Türkiye’de 2001 krizi

ertesinde şirketler yeniden yapılanırken ve yabancı şirketler Türkiye'ye yatırım yaparken profesyoneller üzerinden “yeni iş yapma rejiminin” etkin olmaya başlamasıdır (a.g.e., s.67). Yazar, yeni iş yapma rejimi altındaki profesyonellerin çalışma deneyimlerine bakmanın, profesyonellerin çalışma ortamını işçilik tartışmalarına uyarlamak yerine, profesyonel çalışma ortamının işçilikle örtüşen ve “işçilikten” farklılaşan özgün taraflarına dikkatle yaklaşmanın önemli olduğunu belirtir (a.g.e., s.68).

Çalıştığımız alana yönelik bir başka çalışma ise toplumsal sınıf ve kültürel sermaye olgularını bir arada ele alan Budak'ın (2015) *Türkiye'de Kapitalist Yöneticiler Sınıfı* adlı çalışmasıdır. Çalışma toplumsal hiyerarşide orta sınıf “profesyonel yöneticiler” üzerinden bir okumayla sınıf çalışmalarına kültür olgusunu dahil etmenin önemini gösterir ve esnek ekonomi politiğin talep ettiği kültürel yatkınlıkları, moral değerlerin çerçevesini çizer. Araştırmada, finans sektöründe, özel şirketlerde, banka ve sigorta faaliyet alanında, finansal kapitalizmin karar alma ve uygulama aşamalarında istihdam edilen analist, portföy danışmanı, şube yöneticisi, pazarlama yetkilisi gibi unvanlara sahip 30 kişiyle derinlemesine görüşme ve 100 katılımcıyla da anket uygulamasını içeren karma yöntem kullanılmıştır. Çalışmanın gerçekleştirildiği mekân İzmir'dir. Çalışmanın merkezindeki “orta sınıf” tartışması, kültür sosyolojisi literatürüyle örtüştürülür. Çalışmada, Pierre Bourdieu'nun başta *habitus* olmak üzere *illusio* kavramı da kullanılarak, kavramların pratikte Türkiye toplumuna uygulanabilirliği, saha çalışmasından elde edilen verilerle analiz edilirken, Bourdieu'nun kavramlarıyla neoliberal ilkelerin geçerli olduğu iş yaşamındaki çalışma etiğinin özel yaşantıyla olan etkileşimi, şirket kültürünün sınıfsal yatkınlıkların oluşumundaki rolü irdelenir.

Türkiye'de, çalışma sosyolojisi alanındaki birikim ağırlıklı olarak fabrika, fabrika işçileri ve işçi sınıfı hareketi üzerine yapılan çalışmalardır (Özuğurlu, 2005; Nichols & Suğur, 2005; Koçak, 2014; Birelma, 2014; Saygılıgil, 2018). Türkiye'de hizmet sektörünün alt iş kollarındaki çalışma koşullarının esnekleşmesi, fazla mesainin normlaşması, düşük ücret, sendikal güvencesizlik hizmet sektörü istihdamındaki emekçilerin çalışma hayatının sorunsallaştırılmasına ve bu yönde emek çalışmalarının yapılmasını ortaya çıkarmıştır (Buğra , 2010; Özkaplan, Öztan, & Ruben, 2020). Hizmet sektörün hızla büyümüş olan alt iş kolu “bacasız fabrika” çağrı merkezleri, 1990'larda, ilk kez bankalarda, banka müşterilerine telefon bankacılığı hizmeti için kurulmuştur (Gümüş, 2002). Meslek hastalığı riskleri, baskı ve disiplinin baskın

olduğu çağrı merkezleri, 19. Yüzyıl fabrikalarının ağır çalışma koşullarına referansla 21.Yüzyılın, “elektronik terhaneleri” olarak tanımlanır (Garson, 1998).

Bu çalışmada finans şirketlerinin çağrı merkezi birimlerinde çalışanların deneyimlerine de yer verildiği için çağrı merkezlerinin çalışma koşullarını anlamaya çalıştık. Türkiye’de, çağrı merkezleri üzerine yapılmış kapsamlı ve önemli çalışmalardan biri Yücesan-Özdemir’in *İnatçı Köstebek* adlı çalışmasıdır. Yazar, çağrı merkezlerinin “sermayenin hizmet alanında yoğunlaşmasının” zirvesi olduğunu belirtir (2014, s.48). Araştırma için çağrı merkezi istihdamının yoğun olduğu büyük kentler ve taşralar seçilmiştir. Çağrı merkezleri, genç istihdamının yoğun olduğu bir çalışma alanıdır. Araştırmanın merkezinde, öğrenim durumları farklı derecelerde olan gençler bulunur. Çalışmada, emek süreçleri, gençlerin yaşam deneyimleri ve örgütlenme mücadeleleri ele alınır. Yücesan-Özdemir, çağrı merkezinde çalışmayı “neoliberal emek rejimi altında yıkıcı emek rejimi” olarak adlandırır (2014, s. 39). Çalışma, bize çağrı merkezi özelinde büro emeğinin vasıfsızlaşma mekanizmalarını, büro emeğinin denetim biçimlerini gösterir.

Gelişmiş kapitalist ülkelerde, daha önce bahsettiğimiz üzere 1970’lerde yüksek öğrenim diploması sahibi olmak kariyer ve toplumsal statü teminatı olmaktan çıkmıştır. Türkiye bağlamında ise 2000’lerin sonlarına doğru gelindiğinde kronikleşen yapısal işsizlik, yüksek öğrenim diplomasına sahip olan gençleri, beyaz yakalıları da etkisi altına alır. İş bulabilmek, işe girebilmek diplomalılar arasında bir “yarışa” dönüşür. Artan işsizlik atmosferinde, kaleme alınmış bir kitap olan *Boşuna mı Okuduk?* (Bora, Bora, Erdoğan, & Üstün, 2011) beyaz yakalıların işsizlik deneyimlerini irdelerken, aynı zamanda kentli orta sınıf ideolojisini sorunsallaştırma iddiası taşır. Bir başka diplomalı işsizlik çalışması, Kaya-Erdoğan’ın (2021) *Bayağı Kalabalığımız* adlı çalışmasıdır. Yazar antropolojik bir yaklaşımla, işsizlik deneyimini süreç olarak ele alır. Diplomalı işsizlik olgusu, beyaz yakalıların “ayrıcalıklarının” toplumsal düzlemde çözüldüğünü gösterir. Diplomalılar istihdam dışında kalırken, istihdamda olan diplomalılar için de beyaz yakalı işsizliği artışı baskı unsuruna dönüşür.

1.3. Araştırma Süreci

Türkiye’de beyaz yaka konusunun son yirmi yıldaki dönüşümüne, İstanbul’da yabancı sermayeli bir sigorta şirketinde 2000-2006 yılları arasında çalıştığım dönemde bir beyaz yakalı, PEP inisiyatifinin kuruluşundan itibaren örgütlenme ağında yer alan bir aktivist ve nihayetinde de bir araştırmacı olarak takip edebilme olanağım oldu.

PEP inisiyatifi, 2010’da Tekel direnişi esnasında DİSK/ BANK-SEN’le tanıştı. PEP, sendikayla birlikte şirketlere yönelik eylemler ve beyaz yakalı örgütlenmesi için çeşitli faaliyetler yürüttü. O süreçte beyaz yakalıların örgütlenmesinin olanakları ve güçlüklerini aşmanın peşinde olduğumuz için beyaz yakalıların örgütlenme faaliyetlerini öncelemek tez çalışmasından beni uzaklaştırdı. Diğer yandan örgütlenme faaliyetleri beyaz yakalıların anlam dünyalarını kavramamda giderek zihinsel bariyer teşkil etmeye başlamıştı. Beyaz yakalıların kanılarını, değerlerini, tercihlerini, beklentilerini, olumlu/olumsuz duygularını, tepkilerini kavramadan bir çalışma yürütemeyeceğimi fark ettiğimde, beyaz yakalıları can kulağıyla dinlemek için 2012’de saha çalışması yapmaya karar verdim.

Kısıtlı araştırma koşullarına uygun araştırma yöntemine yönelmeliydim. Türkiye’de sosyal bilim özelinde saha araştırması yapmak isteyenlerin kurumlarda araştırmacı kimliğiyle yer alabilmesinin ve araştırma bütçe kaynağı yaratmaktaki zorluklar göz önüne alındığında araştırmayı pek çok doktora çalışmasında olduğu gibi kendi imkanlarım dahilinde yürütecektim. Sınırları, kavramları, soruları önceden detaylı bir şekilde belirlenen nicel araştırma yöntemiyle veri toplamak yerine araştırma esnasında kararlar alabilmeyi, değişen araştırma kararlarını uygulama esnekliği sağlayan, kişilerin düşüncelerini derinlikli anlamayı olanak sağlayan nitel araştırma yöntemine yöneldim (Layder, 2013, s. 83).

Braverman (2008) kitabında, farklı iş kollarında işçi ve bir yayınevinde editör olarak çalışma deneyiminin, mesleki değişimleri ve modern bürodaki emek süreçlerini anlamasında kendisine birinci elden anlama imkânı verdiğini aktarır. Braverman, büyük olasılıkla çalışma deneyimine referansla, “işçi sınıfının fikirleri, duyguları, duyarlılıkları ve değişen ruh halleri en iyi belli bir grubun tarihini bilen” gözlemciler ve katılımcılarla yorumlanabilir olduğuna da değinir (2008, s. 59). Bir toplumsal grup olan beyaz yakalıları “en iyi” bilmek gibi bir iddia taşımamakla birlikte, bir sigorta şirketinde çalışma deneyimine sahip olmak, birinci elden büyük şirket hakkında

izlenimler edinmemi sağlamıştı. Bu çalışmanın ileriki analiz bölümlerinde görüleceği üzere anlatıcılar gibi işe alınmak için eleme-seçilme süreçlerinden geçtim, oryantasyon eğitimine tabi oldum. Şirketin önce şube sonra genel merkez biriminde farklılaşan çalışma koşullarını deneyimledim, çalışma hayatında birçok yönetici gördüm. Sonuçta araştırmanın öznelerinin duygu, düşünce ve deneyimlerini oluşturan benzer yollardan geçtim. Beyaz yakalı örgütlenmesinde yer aldığım zamanlarda da özellikle banka ve sigorta sektöründe çalışan beyaz yakalıların özgün sorunlarına aşina olabildim. Bu deneyimler kapsamında saha araştırmanın ilk evresinde, sahanın evrenini, aşina olduğum finans şirketlerinde çalışan beyaz yakalılarla sınırlandırdım. Ardından şirketler arası benzerlikleri bulabilmek adına da büyük finans şirketlerini araştırmaya dahil etmeye çalıştım.

Nisan 2012-Aralık 2015 aralığında, 43 kişiyle derinlemesine görüşme gerçekleştirdim. Görüşmelerden; 36'si banka ve sigorta şirketlerinde çalışan beyaz yakalı, 3'ü de banka ve sigorta şirketlerinde orta kademe yönetici, 1'i insan kaynakları uzmanı ve 3'ü de sendika yöneticisiydi. 2000'lerin şirketler dünyasını anlayabilmek için 1990'ların sonunda ve 2000'lerde, şirketlerde "işe giriş" pozisyonunda işe girmiş kişilere eriştim.²⁰ Anlatıcılara erişmemde başta DİSK'e bağlı BANK-SEN ve PEP gönüllüleri olmak üzere birçok kişi destek sağladı. Derinlemesine görüşmelerin tıkandığı zamanlarda ise sahadaki kaynak kişiler arasından yeniden görüşülecek kişilere ulaşma "kartopu örneklem" yöntemini kullandım (Kümbetoğlu, 2017, s. 99).

Türkiye'de, iş yerlerinde saha araştırması yürütmenin örneğine ender rastlanıyor. O ender örneklerden biri, Yücesan-Özdemir'in (2000) bir otomobil fabrikasında, bir ay boyunca, stajyer işçi olarak fabrika yönetimi ve işçilerin bilgisi dahilinde yaptığı etnografik araştırmadır. Sermayedar, özel mülkiyetine araştırma amaçlı girilmesini "hoş karşılamıyor" bilgisine vakıf olduğundan böyle bir girişime kalkışmadım. Araştırmayı yürütürken şirketlerin genel merkezlerinin çalışma ortamlarını gözlemlene şansım olmadı. Çalışma hayatından kalan bağlantım aracılığıyla bir kere eski çalıştığım şirkette oryantasyon eğitim programında katılımcı gözlemci olabildim. Birkaç kere de PEP'li arkadaşlarımı, çalıştıkları şubelerde ve genel merkez binalarındaki lobilerde buluşmak vesilesiyle ziyaret ettim, ortamı gözlemledim.

²⁰ Kurumsal şirket deneyimi olmayanların, istihdam edildikleri iş pozisyonuna verilen ad.

Derinlemesine görüşmelerin gerçekleştiği mekânlar sahanın koşullarına göre şekillendi. Sadece iki görüşmeyi, iki farklı banka şubesinde gerçekleştirdim. Bir anlatıcı Kadıköy’de büyük bir şubenin yöneticisiydi. Görüşme, yöneticinin makam odasında gerçekleşti. Makam odası, yöneticinin makam masası formel bir görüşme atmosferi yaratırken, yönetici asistanın odaya sık sık girmesiyle görüşme bölündü. Diğer anlatıcıyla da şubede çalışma saatlerinde kübiğinde (masasında) telefon sesleri, meraklı bakışlar arasında huzursuz bir ortamda görüşme gerçekleşirken, iş saatlerinde rahatsızlık vermemek için görüşme hızlıca sonlandırıldı. Bu iki görüşme deneyimi çalışma mekânları yerine dış mekanlarda anlatıcılarla buluşmanın rahat ve samimi konuşmaya daha uygun bir ortam sağlayacağını ortaya koydu. Randevulaşmak için anlatıcı olacak kişilerle ilk telefon görüşmemizde, buluşma yeri seçimini kişilere bıraktım, kişilerin boş zamanlarına uymaya çalıştım. Kişilerin mesai çıkış saatlerinde, çalıştıkları yerlerde ya da ikamet adreslerine göre seçtikleri Asya ya da Avrupa Yakası’ndaki kafelerde, alışveriş merkezlerinde buluştuk.

Kişiler, görüşme randevusuna gelirken çalışma hayatları hakkında görüşme yapılacağını bilmekle birlikte, derinlemesine görüşmenin nasıl geçeceği hakkında detaylı bilgiye sahip değillerdi. Kafede buluşup yüz yüze tanışma faslından sonra detaylı şekilde araştırmanın amacını aktardım. Ön sohbetimiz olgunlaştığında, görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanabilmek için onay istedim. Ses kayıt cihazı kullanmak istemem bazılarında gerginlik yaratırken, ses kayıt cihazı kullanma isteğimin nedenlerini detaylandığı da ise ses kaydı almama izin verdiler. “Şirketin ismi geçmeyecek”, “ismim kullanılmayacak” şeklindeki sorulara yanıt olarak iş güvenliklerinin, kişisel bilgilerinin korunmasını gözeten hassasiyet ve sorumlulukla hareket edeceğime dair sözlü beyanda bulundum. Kişilerde güven duygusu oluştuğuna kanaat getirdiğimde de ses kayıt cihazını açmaya yöneldim. İlk başlarda kişilerin gözleri ses kayıt cihazına takılmış olsa da bir süre sonra aramızdaki aygıtın varlığı unutuldu.

Becker (2014), sosyolojik araştırmalarda “süreç seyri” yaklaşımından bahseder. Süreç seyri; “Olayların seyrini anlayabilmek için süreç içerisindeki aşamalara odaklanmayı, dolayısıyla da bu sürece sebep olan koşullardan ziyade olay akışını kavramayı” hedefler (Becker, 2014, s. 111). Sennett ve Cobb, *Sınıfın Gizli Yaraları* adlı çalışmalarında, işçilerle yaptıkları görüşmeleri nasıl gerçekleştirdiklerini anlatırlar. Araştırmacılar saha görüşmeleri için sabit sorular kullanmak yerine, anlamak

istedikleri konulara ilişkin bir liste kullanmış ve temel sorularını her bir görüşmenin aldığı özgüllüğe göre şekillenmiştir. Amaçları, bir bağlam bulmak yerine görüşmelerde, işçilerin “güçsüzlük” ve “yeterlilik” konularını sürekli tekrarlıyor olmalarının nedenlerini anlamaya yönelik olmuştur (Sennett & Cobb, 2021, s. 54).

Şentürk’ün (2012) yürüttüğü *Emeğin Kenti İstanbul Metropolde Çalışma Hayatının Toplumsal ve Mekânsal Pratikleri* başlıklı nitel saha araştırmasında 100 meslek, işçilikten profesyonel meslek iş kollarına göre kategorize edilmiş ve seçilen iş kollarındaki her bir meslekten de 9 kişiyle görüşülmüştür. Görüşmelerde sabit sorular kullanılması yerine, mesleğin erbablarından mesleğin “incelikleri, saha araştırmacıları tarafından dinlenmiş, görüşmeler esnasında özgül anlatılara göre sorular sorulmuş böylece kişilerin meslek deneyimindeki değişimlere, çalışma ortamındaki vasfı güçlendiren/zayıflatan süreçlere odaklanılmıştır.

Bahsedilen araştırmalarda olduğu gibi beyaz yakalılar için nelerin önemli olduğu, sıklıkla hangi konuların üzerinde durulduğunu kavrayabilmek için derinlemesine görüşmeler esnasında yapılandırılmış bir soru formu kullanılması tercih edilmedi. Ancak görüşmenin başında her bir anlatıcıya standart tek bir soru soruldu: “Lise yıllarında gelecek hayalin ne olmuştu?” Soru bir taraftan anlatıcıları rahatlattı, diğer taraftan karşı tarafa sorular sorabilme alanı açtı. Anlatıcılar, lise yıllarından, hayallerinden, meslek tercihlerinden, ailelerinden, üniversite yıllarından ve şirkette çalışmaya evrilen yollarından bahsettiler. Bu bağlamda, beyaz yakalıların sadece şirket hayatı değil, aynı zamanda yaşam öykülerine de ara ara kulak vermek bu çalışmanın bir parçasını oluşturur. Anlatıcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durum bilgilerini içeren tabloya *Ek-1’de* (s. 165) ve yaşam öykülerine de *Ek-3’te* (s.167-193) yer verildi.

Anlatıcılar, şirket hakkında bir yabancıyla konuşmanın gerginliğini üzerlerinden atabildiklerinde şirket politikalarından, yöneticilerden, takım arkadaşıyla tartışmalarından, beklenen ve bir türlü gerçekleşmeyen terfi sorunundan, şirket birleşmelerinden/satılmalarından, şirket dedikodularından bahsettiler. Derinleme görüşme seyrinde, iş yerinde kolektif hareket etme yönünde bir açılım olmadığında, anlatıcıların bu yöndeki düşünceleri için direkt bir soru yöneltmedim. Şayet anlatıcılar politik eğilimlerinden bahsetmeyi tercih etmişse, işyerinde kolektif hareket zeminine dair bir aktarımı olmuşsa sohbet o zaman derinleşti. Anlatıcılar, kendilerini sıklıkla “çalışan”, nadiren de “beyaz yakalı işçi” (sendika üyesi, PEP üyesi olan anlatıcılar) olarak tanımladılar.

Anlatıcıların anlam dünyalarını anlamaya çalıştığımı duyumsatmak için kendi kişisel deneyim paylaşımında bulunmam, şirketler üzerine birlikte düşünmemize, tartışmamıza vesile oldu. Bazen şirketlere dair en kritik aktarımlar “şunu söylemeyi unuttum” benzeri bir ifadeyle ses kayıt cihazı kapatıldıktan sonra gerçekleşti. Görüşmelerin sonlarına doğru anlatıcılara görüşme hakkında düşüncelerini sorduğumda ise “başta gerilmiştim ama muhabbet oldu”, “meğer bayağı şeyi içimde biriktirmişim, konuştuğum aklıma geldi”, “cümlelere bunları hiç dökmemişim”, “birlikte düşündük, konuştuk” şeklinde yanıtlar aldım.

Derinlemesine görüşmelerin içeriğine dair bahsedilmesi gereken bir husus da kadınlar. Görüşmelerde çalışma hayatında kadınların konumuna ve toplumsal cinsiyete dair anlatılar oldukça seyrek.²¹ Sadece iki vaka anlatısında erkek yöneticilerin takımında çalışan kadınlar, “kişiselleştirilen” davranışlara maruz kaldıklarından söz etti. Şayet araştırma günümüz koşullarında gerçekleşmiş olabilseydi, özellikle son yıllarda Türkiye’de kadınlara yönelik ayrımcılığın, cinsiyetçi yıldırmanın giderek artması ve kamuoyunda görünür hale gelmesine bağlı olarak, kadınların çalışma hayatında maruz kaldıkları ayrımcılığın “farkındalığı” ile söyleyecek sözlerinin daha yoğun olacağı kanısındayım. Diğer yandan erkeklere göre kadın anlatıcılar görüşmelerde, şirket hayatındaki insan ilişkilerini, gözlemlerini ayrıntılandırarak aktardı. Bir kadınla konuşuyor olmaktan dolayı da özel hayatlarının ayrıntılarına değindiler. Bu bağlamda, analiz bölümlerinde, toplumsal cinsiyet anlatıları karşımıza pek çıkamayacak olsa da kadınların özel hayatları ile çalışma hayatlarının kesiştiği hususlara temas etmeye gayret ettim.

Derinlemesine görüşmeler tamamlandığında, 43 görüşmenin ses kaydı uzunluğu 83 saattir. Ses kayıtlarının özet deşifresinden sonra 2016’da tematik kodlama ile görüşmelerden bir anlatı akışı ortaya çıktı. 2021 yılına kadar tez çalışmasından uzaklaşmak durumunda kaldım. Tez çalışmasına geri dönebildiğimde, sendikacı ve orta kademe yöneticiler dışında, 36 derinlemesine görüşme içinde anlatı katmanlarını gözeterik yeniden örüntüler üzerinde çalıştım ve içerikleri en yoğun olan 27

²¹ Günlük-Senesen ve Özar’ın (2001), 1980 sonrası dönemde, Türkiye’nin bankacılık sektöründeki istihdam modelini, mesleki cinsiyet ayrımı yaklaşımıyla analiz eden bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, bankacılık sektöründe yer alan 16 özel bankada çalışan kadın ve erkeklerin mesleki statülerinin incelenmesi için anket uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre özel bankaların istihdam yapısı iki eğilimi sergilemektedir; sektörün istihdam yapısının “kadınlaşması” ve banka çalışanlarının eğitim düzeyinin yükselmiş olmasıdır. Araştırmaya göre bu iki eğilim birbiriyle ilişkilidir. Araştırmanın bulgularında, yüksek eğitilmiş kadınlar düşük eğitim seviyesi gerektiren mesleklerde (bankacılık) istihdam edilmekte ve terfi olanaklarının da sınırlı olduğu yer almaktadır.

derinlemesine görüşmeyi seçtim. Bu seçimle tek tek görüşmelerden şirket hayatını bir hikâye örgüsü ile yapılandırmak, kişilerin anlatılarına odaklanmak ve akış içinde kişilerin hikayesinin de takip edilmesini kolaylaştırmak amaçlandı. Analize dahil edilmeyen derinlemesine görüşmeler ise çalışmayı besledi.

27 anlatıcıdan; 17'si kadın, 10'u erkek, 23'ü bankada, 4'ü sigorta şirketlerinde, 21'i şirketlerin genel merkez birimlerinde, 6'sı da şubelerde olmak üzere farklı birimlerde çalışmaktadır. 27 anlatıcı, 15 farklı şirkette çalışırken, aynı şirketlerde çalışanlar birbirlerini tanımamaktadır. En yeni işe giren beyaz yakalının şirkette geçirdiği süre üç ay, en eski işe giren beyaz yakalının çalışma süresi ise on altı yıldır. Anlatıcıların çalıştıkları şirketlerdeki çalışma süreleri, iş pozisyonları, iş başlama unvanları ve en son sahip oldukları unvan bilgilerini içeren tablo *Ek-2'de* (s. 166) görülebilir. Şirket örnekleminde, şirketler kamu, özel ve yabancı sermayeli şirketler olarak farklılaşır.²² Beyaz yakalıların iş güvenliğini riske atmamak ve araştırma etik ilkelerine sadık kalınarak şirket isimleri anonimleştirildi ve metin içinde şirketlerin ismi yerine “bir şirket”, “banka”, “sigorta” şirketi şeklinde ifadeler kullanıldı. Metinde anlatıcıların özel isimleri yerine de mahlas kullanıldı.

27 derinlemesine görüşmenin 52 saat olan ses kayıtlarının en kısası 60 dakika, en uzununu 176 dakika, ses kayıtlarının ortalama uzunluğu ise 110 dakikadır. Ses kayıtlarının, deşifre metinlerini elde edebilmek için profesyonel destek hizmeti alındı. Deşifre metinleri, *NVivo 12 Pro* nitel veri analizi yazılım programına yüklenerek, yazılım program aracılığı ile içerik analizi yapıldı.²³ Yazılım programı, deşifre metinlerini düzenlemek, tasnifler, kodlama ve “kelime bulutlarının” hazırlanması gibi avantajlar sağladı. *Ek-3'te* (s. 167-193) görüleceği üzere her bir anlatıcının yaşam öyküsünün kısa özeti altında *NVivo* programı aracılığıyla hazırlanan görselleştirilmiş kelime bulutları bulunur. Kelime bulutları derinleme görüşmelerin deşifre

²² Saha araştırmasını tamamladığımız yılın Türkiye’de finans şirketlerinin sayıları şöyledir: 2015 yılı sonu itibariyle Türkiye’de; hayat, hayat dışı, bireysel emeklilik ve reasürans olmak üzere 60 sigorta şirketi bulunur (Hazine Müsteşarlığı, 2015). 33 mevduat bankası -3 kamu, 9 özel, 21 yabancı sermayeli banka- 13 kalkınma ve yatırım, 5 katılım, 1 TMSF’ye devreden toplamda 52 banka faaliyet gösterir (Türkiye Bankalar Birliği, 2016, s. 13).

²³ *NVivo*, sosyal bilimlerde kullanılan nitel veri analiz yazılımı programlarından biridir. Windows ve Mac işletim sistemleriyle uyumludur. Metin, görüntü, ses, video, web sayfaları, sosyal medya mesajları, e-postalar gibi veri kümelerinin analizini sağlayan çok işlevli bir yazılımdır. Verilerin düzenli ve kategorik bir şekilde saklanması, kodlanması, sosyolojik ilişkisellikler geliştirmeyi sağlayan araçlara sahiptir. Yazılım programının ayrıntılı incelemesi yazılım programının orijinal Web sitesi için bkz. <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

metinlerinden elde edilirken, anlatıcıların en sık tekrarladıkları, en az beş harfli, yüz kelimeyi temsil eder.

Deşifre metinleri üzerinde “açık kodlama” yöntemi uygulandı.²⁴ Açık kodlama yöntemiyle 623 kod elde edildi ve kodlar üzerinde çalışılarak kategoriler oluşturuldu.²⁵ Çalışmada zorlanılan mevzulardan biri kategorileri yazma aşamasına yaşandı. Beyaz yakalıların şirket hayatına adım atması ve ilk zamanlarla bağlantılı kategoriler benzerlik gösterirken; çalışma süresi, beklentiler, şirketlerin politikaları, şirketlerde yeniden yapılanma zamanlarında yaşanan krizlere bağlı farklılaşan kategoriler bir hikâye örgüsüne ulaştırmadı. Ancak beyaz yakalıların anlatılarının değişen istikametleri izlendiğinde, beyaz yakalıların şirket hayatının evrelerden oluştuğu görüldü. Bu evreler; *beklenti*, *bağlılık* ve *hayal kırıklığı*. Şirket hayatının birinci evresi *beklenti evresinde* beyaz yakalıların şirket hayatına dahil oldukları ilk zamanların olumlu duygu ve düşüncelerini yansıtır. İkinci evre, *bağlılık evresinde* ise çalışma hayatında başarılı olma ve takdir görme arzusu olan beyaz yakalıların şirket “değer ve ideallerini” içselleştirmeleri ve aidiyetleri söz konusudur. Üçüncü evre *hayal kırıklığı evresi* de beyaz yakalıların çalışma düzenini sorguladıkları, tepki gösterdikleri, şirketlerin yarattığı krizlere tanıklık ettikleri şirket hayatı deneyimini yansıtır. Ayrıca bu evreleri deneyimleyen beyaz yakalıların şirket hayatındaki eğilimleri üzerinde duruldu ve üç tip eğilime ulaşıldı.²⁶ Çalışmada, beyaz yakalıların eğilimleri *genç*, *winner* ve *uyumsuz* olarak adlandırıldı.

Şirket hayatında *genç* beyaz yakalı olmak yüksek çalışma motivasyonu ve beklentilerin ve kariyer arzusunun olduğu zaman dilimini temsil eder. Burada *genç* yaş kategorisi olmaktan ziyade şirket hayatında deneyim kazanmak, kuruma vakıf olmaya çalışanların davranışlarını, değerlerini ve gözlemlerini içerir. *Genç* beyaz yakalıların

²⁴ Açık kodlama, nitel araştırma yöntemlerinden Grounded (Gömülü) Teori Yönteminde analiz sürecindeki aşamalarından biridir. Açık kodlama aşamasında toplanan verilerin detaylı incelenmesi için veriler parçalara ayrılır, kategoriler ve alt kategoriler belirlenir. Grounded Teori Yöntemi detaylı okuması için bkz. Staruss (1990).

²⁵ Çalışmada yer alan kategoriler şöyledir: (1) aile hayatı, (2) lise hayatı, (3) üniversite hayatı, (4) ilk çalışma deneyimi, (5) güvenceli iş arayışı, (6) iş görüşmesi, (7) iş teklifi almak, (8) oryantasyon süreci, (9) çalışma mekânı/zamanı algısı, (10) yazılı ve yazısız kurumsal şirket kuralları, (11) şirket kültürü, (12) şirket politika ve stratejileri, (13) iş pozisyonları, (14) takım çalışması, (15) terfi prosedürleri, (16) gündelik hayat, (17) ilişkiler (arkadaşlık/yöneticiler), (18) profesyonel davranış, (19) şirketlerin yeniden yapılanması, (20) psikososyal riskler, (21) duygular, (22) ideal (başarı/hırs/kariyer/statü), (23) gelecek algısı, (24) işyerinde çatlaklar yaratmak, (25) bireysel stratejiler (26) tepkiler.

²⁶ Simmel’in (2015) “toplumsal tipleri”, nitel araştırma yöntemiyle yapılan sosyolojik çalışmalarda yaratılan tipolojiler için kaynak eser niteliği taşır. Özarslan’ın (2016), taşrada gece hayatının erkekleri üzerine yaptığı çalışmasında, tipoloji çalışmasının örneklerinden birini görmek mümkündür.

kariyer hedefleri, terfi beklentileri bulunur. Aynı zamanda *genç*, şirketlerin yönetsel iktidarı ile henüz çatışmaya girmemiş beyaz yakalıdır.

Bourdieu, neoliberal ideolojinin gücünü bir çeşit toplumsal neodarwincilikten alarak, egemenlerin düşüncesinin arka planında yeteneklilerin iş sahibi olduğu “*winner’lar*” (kazananlar), işsiz olanların yetenekli olmadığı “*loser’lar*” (kaybedenler) olarak görüldüğünü belirtir (2002, s. 34-35). Neoliberal ilkelerin yürürlükte olduğu şirketlerde de *winner’lar* bulunur. Çalışmada, *winner* (kazanan) olma eğilimi kariyerine odaklı, paradoksal bir dünya da başarıma idealinden vazgeçmeyen, şirket hayatının zorluklarından yılmayan, yükselme bariyerlerine rağmen, terfi basamaklarını tırmanabilenlerin davranış ve değerlerini temsil eder.

Otonomist Marksist Holloway (2011) *Kapitalizmde Çatlaklar Açmak* adlı çalışmasında sermaye daha çoğunu talep ettikçe, kapitalizmle daha çok çatışmaya girildiğini, sisteme uyum sağlamanın da giderek güçleştiğini bu nedenle “uyumsuzluğun gücünü” kavramak istediğini belirtir. Holloway, eleştirel teoriye içkin olan kapitalizmde “çatlak yaratma” yöntemini şöyle açıklar: “Kapitalizmi, tahakküm olarak değil krizleri, çelişkileri ve zayıflıkları açısından kavramayı (...) bu çelişkileri nasıl da bizzat kendimizin oluşturduğunu kavramak istiyoruz. (...) Eleştirel teori/ kriz teorisi, kendi uyumsuzluklarımızın teorisidir” (2011, s. 19). Şirket hayatına dahil olmanın ilk evresinde, yani beklenti evresinde uyum sağlamış, ancak şirketlerin yönetsel iktidarının dayatmalarına temas ettikçe de şirket sistemiyle uyumsuzlaşan beyaz yakalıların davranışları, düşünceleri ve duyguları çalışmada *uyumsuz* eğilimini temsil eder. *Uyumsuzlar* çalışma ortamında çatlaklar yaratan/yaratmaya çalışan, yöneticilerle çatışan, şirketlerin yönetsel iktidarını sorgulamaya başlamış olan beyaz yakalıdır.

Bu çalışmada, beyaz yakalıların şirket hayatındaki farklılaşan evrelerindeki eğilimleri anlatmak için bir “hikâye inşa” edildi. Araştırılan konu üzerine hikâye inşa etmek “konumuzla ilgili, bulunmasını zaruri gördüğümüz (...) her şeyi içeren ve bunları ‘anlamli’ bir şekilde bir araya” getirmektir (Becker, 2014, s. 52). Metin çalışması için bir hikâye inşa etmeye çalışırken, anlatılar arasında seçimler yapma, alıntılar organize etme ve alıntılar yeniden düzenleme “imtiyazını” kullandım (Emerson, Fretz, & Shaw, 2008, s. 272). Alıntılardaki uzun cümleleri kısalttım, araya giren cümleleri çıkardım, alıntılar daha okunur kılmak için noktalama işaretlerini düzenledim. Çıkardığım cümleleri yerini (...) ile gösterdim. Alıntı içinde açıklama yapma

gereksinimi duyduğum zaman [köşeli parantez] kullandım. Anlatıcıların, anlam dünyalarına ait terimleri ise muhafaza etmeye çalıştım.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde araştırmanın analiz bölümlerine yer verildi. İkinci bölümde, şirket hayatına dahil olmanın ilk evresi, “beklenti evresi”, beyaz yakalıların kurumsal şirket tarafından *büyülenmesi* tartışıldı. Bu evre için beyaz yakalıların, istihdama giden yolda işe alım süreçlerinde şirketlerin eleme-seçme prosedürlerine tabi kılınmaları, iş görüşmesi maratonu, kurumsal şirketlerde işe girmenin duygusu, oryantasyon sürecinde “cezbeden” şirket stratejileri, çalışma mekânı plazaların yaydığı imgeler ele alındı. Ayrıca burada şirketler cephesinden eleme-seçme prosedürleri için işe alım sürecinin yürütücülerinin (insan kaynakları uzmanı ve yöneticiler) görüşlerine yer verildi. Finans şirketlerine dahil olmanın bu ilk evresinde beyaz yakalılar benzer duygu ve beklentiler ile istihdam edilmiş olsalar da bundan sonraki bölümlerde şirket hayatı deneyimleri farklılaşır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, şirket hayatı deneyiminin ikinci evresi, “bağlılık evresi”, kariyer ve terfi vaadinin peşinde olan *genç* ve *winner* olan beyaz yakalıların başarı ideali, başarı ideallerine yaklaştıkça şirket strateji ve politikalarını içselleştirmelerinin koşulları ve mekanizmaları tartışıldı. Bu evrede tartışılan temalar; esnek bir çalışma düzeni olan takım çalışmasının yapısı, yüksek çalışma performansına yönelik iş davranışlarının gelişmesine yönelik “yönetimsel iktidarın” tahakkümü oldu.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise şirket hayatı deneyiminin zıt kutbunu yansıtan “hayal kırıklığı evresi” içinde olan *uyumsuz* beyaz yakalıları bezdiren çalışma koşulları tartışıldı. Buradaki temel temalar; iş rutinliği, kişiselleşmiş çalışma ilişkileri, performans sisteminin ürettiği paradoks, işten atılma tehdidi, gelecek kaygısı ve pişmanlıktır. Ayrıca bu bölümde *uyumsuz* beyaz yakalıların, şirket yönetimsel iktidarının dayatmalarına karşı tepkilerine, işyerinde kolektif zemin geliştirme çabalarına ve işyerinde yarattıkları “çatlaklar” ele alındı.

2. ŞİRKET HAYATINA DAHİL OLMAK: BEKLENTİ EVRESİ

Bu bölümde beyaz yakalıların şirket hayatına dahil olma süreçlerine, şirket hayatındaki ilk zamanların duygularına ve şirketlerin yüksek çalışma motivasyonu sağlamak için yarattığı beklentilere odaklanıldı.

2.1. Kurumsal Şirkete İş Başvurusu

Anlatıcıların finans şirketlerinde çalışmaya evrilen yolda üniversite öğrenciliği deneyimi ve öğrencilik yıllarındaki gelecek öngörülerini farklıdır. Kamu üniversitelerinin ön lisans ve lisans bölümlerinde okumuş olan anlatıcılardan bazıları üniversite yıllarını derslerine odaklı, gelecek yıllarını planlayarak geçirmiş, bazıları da öğrenim gördükleri bölümlerle bağ kuramamış, bölüm derslerini takip etmekten ziyade öğrenci kulüpleri, tiyatro, edebiyat, politik faaliyetler gibi ilgi alanlarına yönelmiştir.

Öğrenim görmek için yaşadıkları kentten ayrılanlar, ailelerinin maddi sıkıntısı nedeniyle üniversite yıllarını “öğrenci işi”, yarı- zamanlı işlerde (hizmet sektöründeki mağaza- kafe- bar- organizasyon işlerinde) çalışmak zorunda kalmış, çalışma zorunluluğu, okul derslerine düzenli devam edilmesine engel olurken, üniversiteden mezun olma süreleri uzamıştır. Ön lisans bölümlerinde okuyan anlatıcılar ise erken yaşlarında çalışma deneyimi edinmişlerdir.

Üniversiteden mezuniyete yakın “şimdi ne yapacağız telaşına” düşen anlatıcıların finans şirketlerine başvurma saikleri farklılaşır. Bazıları, son sınıfta mezuniyete yakın nasıl bir işte çalışacağı, nereye, nasıl iş başvuruları yapılacağına vakıf olmadığından sınıf arkadaşlarının peşinden sürüklenilir, sınıf arkadaşlarının iş başvuru yolları izlenir, kamu ve özel kurumlara iş başvurusunda bulunulur. Bazı anlatıcılar da mezun olduktan

sonra “patron şirketlerindeki²⁷ iş görüşmelerine gitmiş, olumsuz iş görüşmesi deneyimi yaşamış ve patron şirketinde çalışmak istemediklerini fark etmişlerdir. Bazıları da farklı kentlerden İstanbul’a öğrenimi için gelerek İstanbul’da kalmaya devam etmiş ya da farklı kentlerde öğrenimini tamamlayarak iş aramak için İstanbul’a gelmiştir. Aileleri, başka kentlerde olan anlatıcılar “ya iş bul ya eve geri dön” baskısına maruz kalmıştır. Bu durumda kalan anlatıcılar için ailesi İstanbul’da olan anlatıcılara göre iş bulmak daha da elzem olmuştur.

Bazı anlatıcılar da üniversiteden mezun olduktan sonra güvencesiz çalışma koşullarında, sigortasız, esnek çalışma saatlerinde ücretli öğretmenlik, muhabirlik gibi geçici işlerde çalışmış, bir yandan da kamu sektörüne girmek devlet memuru olmak için Kamu Personeli Seçme Sınavı’na (KPSS) hazırlanmıştır. Aldıkları KPSS puanı ile kamu kurumlarına yerleşemeyince, ön puanla kamu bankalarının açtığı sınavlara iş başvurusu yapmışlardır.

Üniversiteden mezun olduktan sonra öğrenimlerine ara vermeden yüksek lisans sınavlarına hazırlanan ve yüksek lisans yapmaya başlamış anlatıcıların geleceklere için hayal ettikleri meslek ise akademisyen olmaktır. Yüksek lisans tez aşamasında ya da yüksek lisansı bitirerek doktora ders aşamasındaki anlatıcılar akademisyenlik hayallerini çeşitli nedenler yüzünden rafa kaldırmak zorunda kalınca özel sektörde iş aramaya başlamışlar ve finans şirketleri dahil önlerine çıkan her iş ilanına başvurmuşlardır.

Üniversiten mezun olduktan sonra farklı sektörlerde, en az üç yıl ile beş yıl arasında değişen sürelerde patron şirketlerinde çalışan anlatıcılar ise patron şirketindeki düşük ücret, esnek çalışma saatleri gibi çalışma koşulları nedeniyle “kurumsal şirketlerde”²⁸ çalışmayı arzulamış bu nedenle de yeniden iş arayışına girmişlerdir. Patron şirketlerinde çalışan erkek anlatıcılar, kurumsal şirkette işe girme bariyeri, zorunlu askerlik hizmetini tamamladıktan sonra kurumsal şirketlere iş başvurusunda bulunmuşlardır.

²⁷ Patron şirketinde, sermaye sahibi patron hem mülk sahibi hem de şirketin yöneticisi olarak şirketin ekonomisi, denetimiyle ilgili temel faaliyetlerin merkezindedir. Patron şirketinde yetkilerin tek bir kişide toplanması patronun çalışanlara karşı “keyfi” yaklaşımlarını ve çalışanların görev tanımları ve sorumlulukların sınırlarının belirsiz olduğu bir çalışma ortamını yansıtır.

²⁸ Burada kurumsal şirketle kastedilen anonim şirketlerdir. Anonim şirketlerde, sermayenin kurumsallaşmasıyla denetim uzmanlaşarak yöneticilere devredilmiş, şirket faaliyetleri de farklı birimler arasında ayrıştırılmıştır (Braverman, 2008, s. 248).

Anlatıcılar farklı saiklerle finans şirketlerine iş başvurusu yapmış olsalar da hepsinde benzeşen durum, finans şirketlerine “kurumsal kimlik” nedeniyle iş başvurusu yapmış olmalarıdır. Anlatıcılar, kurumsal kelimesini “emeklilik”, “çalışma saatlerinin düzenli olması”, “maaşın düzenli yatırılması”, “güvende hissetmek” ifadeleri ile yan yana kullanır.

Anlatıcılar iş başvuru kanalları olarak 2000’lerin sonlarına doğru ortaya çıkan internet ortamındaki kariyer sitelerini, finans şirketlerinin kendi web sayfalarında yer alan iş başvurusu segmentini kullanmış, nadiren de CV’lerini (Curriculum Vitae, Özgeçmiş) finans şirketinde çalışan bir tanıdık aracılığıyla şirketin insan kaynakları birimine ulaştırılmasıyla gerçekleştirmişlerdir.²⁹ Anlatıcıların finans şirketleri ilk karşılaşması, iş başvurusu yaptıktan sonra şirketlerden olumlu yanıt alarak, iş görüşmesine çağrılmalarıyla başlar.

2.2. Açık İş Pozisyonu ve İş Başvurusunun Aşamaları

Şirket organizasyon yapısında insan kaynakları biriminin öncülü olan personel idaresi, işe almak, çalışanların maaş bordrolarını düzenlemek, kurumun istihdamla ilişkili yasal düzenlemelerini yapmak ve yasalara uyumlu hale gelmesinden sorumluydu (Fleming, 2017, s. 107). Dünyada şirketlerde, 1980’ler ve 1990’larla birlikte İKY yaklaşımı yaygınlaşırken, insan kaynakları birimine organizasyon yapısı içinde biçilen rol ilerideki sayfalarda göreceğimiz gibi giderek önemli bir hale gelir. Türkiye’de ise 1990’larda, şirketlerde personel birimleri yerlerini insan kaynakları birimine bırakmaya başlamıştır. Şirketler işe alım süreçlerinin prosedürlerini yürütme ve uygulama yetkisini, insan kaynakları biriminin alt uzmanlık dalına, işe alım birimlerinde çalışan uzmanlara devretmiştir. Bu anlamda, işe alım prosedürlerini şirketleri temsilen insan kaynakları birimi yürütür. Modern insan kaynakları uygulamaları devredeyken iş gücünün; beceri, yaş, davranış, performans gibi gözlemlenebilir farklılıkları sınıflandırılır (Townley, 1993, s. 534). Bu çerçevede insan kaynakları yönetim yaklaşımını uygulayan finans şirketlerinde iş pozisyonlarına başvuruların hangi prosedürlere tabi kılındığı, hangi aşamalardan nasıl geçirildiği yeni şirket kültürünü anlamak açısından önem taşır.

²⁹ CV iş arayanların, kendilerini kısaca tanıtmak için öğrenim durumu, staj, önceki çalışma deneyimlerini belli bir format çerçevesinde işverene sunmak için hazırladıkları belge.

2.2.1. CV sınıflandırması

Şirketler yeniden yapılanıp genişlerken, çalışanları emekli olduklarında ya da istifa ettiklerinde, şirketlerin organizasyon şemalarında “açık pozisyon” oluşmasından dolayı açık iş pozisyonlarına yeni emek gücü istihdam etmeyi amaçlar bu doğrultuda işe yeni alım yaparlar.³⁰ İşe alım süreçleri şirketlerin İKY yaklaşımının önemli bir parçasıdır. Şirketler, hedefleri doğrultusunda “en iyileri” seçmek için sofistike işe alım yöntemlerine başvurur. İnsan kaynakları uzmanları, iş ilanlarını çeşitli mecralarda; gazete, internet kariyer siteleri, üniversite kampüslerinde kariyer günleri etkinlikleri aracılığıyla duyurur.³¹ İnsan kaynakları uzmanları, duyurular sonucunda gelen iş başvurularını sistem havuzunda toplar, havuzda toplanan CV’leri incelerler. Bu inceleme esnasında CV’ler açık iş pozisyonların niteliğiyle karşılaştırılır, açık iş pozisyonuyla örtüşen CV’ler seçilir. CV’ler diplomalara göre sınıflandırılır. Ön lisans, lisans mezunlarının CV’leri ile “nitelikli” üniversite mezunlarının CV’leri ayrıştırılır. CV’ler, açık iş pozisyonlarının şirket organizasyonundaki konumlarına göre -uzman yardımcısı ya da memur- kategorilerine yerleştirilir.

Şirketlerde açık iş pozisyonlarına göre tanımlanmış diploma kriterleri bulunur. Ancak kurumsal dönüşüm, yeniden yapılanma, sektördeki gelişmeler ve şirketlerin politikaları kapsamlarında diploma kriterleri zaman içinde değişebilir. Örneğin; 1994 krizinden sonra bankacılık sektöründe bireysel bankacılık gelişmiş, bankalar müşteri portföylerini genişletmek ve finansal ürünlerin pazarlamasını ön plana çıkarmışlardır (Şentürk, 2009, s. 47). Bu dönemde şirketler şube birimleri istihdamında “nitelikli” üniversite mezunlarının CV’lerine yönelmiştir. Benzer şekilde sigortacılık sektöründe, bireysel emeklilik kanununun 2000’lerin başında çıkacağından haberdar olan özel sigorta şirketleri de bireysel emeklilik poliçesi satışı istihdamı için işe alım stratejilerinde “nitelikli” üniversite mezunlarına yönelir.³²

Ancak 2000’lerin ikinci yarısından itibaren şirketlerin şube birimlerinde istihdam için nitelikli üniversite mezunlarını işe alma stratejisi, şirketlerin düşük ücret politikaları

³⁰ Bankacılık sektöründe döviz satış işlemleri esnasında “kısa” (kısa) pozisyon olarak adlandırılan finans teriminin, 1990’larda, Türkiye’de, bankacılık diline açık pozisyon olarak yerleşir (Göz, 2009, s. 43). Terim, yıllar içinde kamu ve özel sektör kuruluşlarında oluşan istihdam açıkları için de kullanılır hale gelir.

³¹ 1 Ekim 1995’te yayın hayatına başlayan Hürriyet İK Gazetesi, Türkiye’deki ilk insan kaynakları gazetesi olma özelliği taşır (Hürriyet Gazetesi, 2017). Gazetede, özel şirketlerin iş ilan duyuruları, çalışma hayatı ve kariyerlerinde “zirveye” tırmanan iş insanlarının yaşam öyküleri yer alır.

³² 28 Mart 2001’de, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu çıkar (Resmi Gazete, 2001) ve 2003’te bireysel emeklilik sistemi uygulamaya girer (Hazine Müsteşarlığı, 2015).

nedeniyle rafa kaldırılır. Şube birimleri için artık işe başvuranların “herhangi” bir üniversite mezunu olması yeterlidir. İnsan kaynakları stratejisi, şube birimleri istihdamında, Anadolu üniversitelerinden mezun olanları tercih etmek üzerinden kurulur. Bu durum sektör açısından, bankacılık özelinde, sektörde çalışmanın prestij göstergesi olmaktan çıktığı şeklinde de yorumlanabilir. Şirketlerin zaman içinde değişen işe alım stratejilerini işe alım sürecinin tarafları olan uzman ve yöneticiler şöyle açıklar:

“[1995 yılını kastederek] Bankanın bireysel bankacılıkta bir uzmanlığı, özel bir ekibi yoktu şubelerde. Özel bir projeye bireysel bankacılık ekipleri kurmak, bu ekipleri de ODTÜ, Boğaziçi, İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat gibi nitelikli okulların nitelikli insanlarından yapmak gibi bir vizyonu vardı” (Özel Banka, Şube Yöneticisi, Kadın).

“[2012’de yapılan bir görüşmeden] Mesela şubede sen çok iyi üniversiteden mezun, İngilizcesi çok iyi adam aramıyorsun. Herhangi bir üniversitenin işte iktisat bölümünden mezun ve iletişim yeteneği kuvvetli olan, ikna kabiliyeti olan herhangi biri ve satıştan hoşlanan herhangi biri şubede iş yapabilir ve yükselebilir. Çok basit başarılı olur. O yüzden bu kitle daha çok Anadolu üniversitelerinden mezunlarından seçilir” (Özel Banka, İnsan Kaynakları Uzmanı, Kadın).

“[2014’te yapılan bir görüşmeden] Direkt satış kanalı [sigorta] için asgari ücretle çalıştıracak adayların özgeçmişine bakıyoruz. Bunun için hedef üniversitelerimiz, Anadolu’da herhangi bir üniversiteden mezun olabilir” (Özel Sigorta Şirketi, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Erkek).

İş başvuruları sürecine geri dönersek, insan kaynakları uzmanları, CV elemelerini gerçekleştirdiklerinde, açık iş pozisyonuna uygun gördükleri CV’lerin sahiplerine ulaşırlar ve işe alım sürecinin ilk aşaması tamamlanır. Bundan sonraki aşamada, toplu alım ve tekil alım olmak üzere iki şekilde gerçekleşecek sınav ve iş görüşmeleri aşamasına geçilir. Toplum işe alım süreci, genel yetenek sınavı, insan kaynakları uzmanı ve yönetici iş görüşmesi olmak üzere üç aşamadan oluşurken; tekil işe alım süreci, insan kaynakları uzmanı ve yönetici iş görüşmesi olmak üzere iki aşamadan oluşur. Sınav ve iş görüşmeleri sürecinde işe başvuruda bulunanlar, insan kaynakları uzmanlarına göre şirket için birer “açık pozisyon adaydır.”³³

2.2.2. Genel yetenek sınavı

Açık pozisyon adayları, şayet toplu işe alım sürecine tabi tutuluyorlarsa genel yetenek sınavına çağrılır. Toplu sınav organizasyonları, üniversite amfilerinde, otellerin konferans salonlarında ya da şirketlerin eğitim binalarında gerçekleşir. Sınavlara katılım sayıları oldukça yüksektir. Örneğin anlatıcılardan Meral, 1997’de özel

³³ İş görüşmesi aşamalarından bahsedilirken, anlatıcılar açık pozisyon adayları olarak adlandırıldı.

bankanın sınavına kendisi gibi İstanbul’da giren yaklaşık bin beş yüz adaydan; Serkan, 2011’de kamu bankasının sınavında Türkiye genelinde kırk bin adaydan, Leyla da, 2012’de bir başka kamu bankasının sınavında Türkiye genelinde sınava giren on sekiz bin aday olduğundan bahsederler.

Açık pozisyon adaylarının girdikleri genel yetenek sınavları, sözel ve sayısal sorulardan oluşan testlerdir. Testlerin içerikleri açık iş pozisyonlarının niteliğine göre farklılaşır. Örneğin, teftiş, finans, kurumsal pazarlama gibi şirketlerin organizasyon şemasının üst katmanlarında yer alan birimlerde istihdam edilmek için sınava çağrılan adaylara içeriği daha zor genel yetenek sınavları uygulanır. Adaylar yabancı dil sınavına alınır ya da adaylardan yabancı dil sınavından muaf olması için yabancı dil yeterliliğini belgelemesi beklenir.

Şirketlerin organizasyon şemasının alt katmanlarında yer alan çağrı merkezi, gişe, operasyon, satış ve pazarlama gibi birimler istihdamı için sınava çağrılan adaylara ise bilişsel beceri testleri uygulanır. Bilişsel beceri testlerine girmiş olan adaylar testleri, “kolay” bulduklarını belirtirler. Örneğin, üniversite son sınıftayken özel bir bankanın çağrı merkezi biriminde çalışmak için iş başvurusunda bulunan ve bilişsel beceri testine alınan Gökhan, bu tarz testlerin insan zekasını “aşağılamak” anlamına geldiğini şöyle belirtir:

“Çok kaba tabirle geri zekalı mısın, değil misin? diye adlandırıyorum ben o sınavı. Dünyanın en gereksiz sınavı. İki artı, iki eksi, üç falan gibi böyle sorular var. Gerçekten hani çok sinirlenirim bu tarz sorulara. Çok fazla da girdim hani bu testlere. Evet bir şekilde bir aşağılama şeyi. İyi iş ilanlarda kesinlikle bu test yoktur. Daha kötü olan iş ilanlarda vardır bu testler yani pozisyona göre yapılan bir sınavdır” (Gökhan).

Bundan sonraki aşamada ise genel yetenek sınavını geçen ya da genel yetenek sınavına tabi olmamış adaylar, insan kaynakları uzmanlarıyla yapılacak olan ilk yüz yüze iş görüşmesi için şirkete çağrılır.

2.2.3. İş görüşmesinde yatkinliklerin ölçülmesi

İş görüşmelerine çağrılmak, adayların kurumsal şirketin mekânı ve şirket çalışanlarıyla ilk karşılaşma anıdır. İş görüşmeleri çoğunlukla şirketlerin genel merkez binalarında gerçekleşir. Görüşme odasına girmeden önce sıra beklenirken adaylar aralarında konuşur, bilgi alışverişinde bulunur, odaya önce girenler odadan çıkarken içeride neler konuşulduğunu sırada bekleyenlere aktarır. Adaylar görüşme odasına ya tek başlarına ya da toplu alımlarda olduğu üzere diğer adaylarla grup halinde girerler.

Adaylar, kendilerini kısaca insan kaynakları uzmanlarına tanıtırken, insan kaynakları uzmanlarının gözü masasının üzerinde duran adayların CV'sindedir.

Açık iş pozisyonu adaylarının işe alım süreçlerinde karşılaştıkları her bir aşama zorlu bir yokuşu tırmanmaya benzer. İş görüşmelerinin kuralları, davranış kodları iş görüşmelerinde deneyim kazandıkça öğrenilir. Üniversite öğrencisiyken, üniversiteden mezun olduktan sonra patron şirketlerinde çalışmış olanlar iş görüşmelerine kondisyonludur. Daha önce iş görüşmesi deneyimi yaşamamış adaylar için ise iş görüşmesi gerginlik konusu olur. Adaylar, iş görüşmesine çağrıldıkları zaman gergin olmalarını, “kendimi beğendirmek zorunda kalma düşüncesi zor geldi”, “kendimi beğendirmem gerek diye kasıldım” şeklindeki ifadelerle açıklar.

2.2.3.1. Giyim-kuşam

Adayların, kendilerini beğendirme arzusu, iş görüşmesine çağrıldıklarında görüşmeye giderken dış görünümüne özen göstermeleri gerektiğini düşünmeleriyle başlar. Mills “beyaz yakalıların prestij iddialarının, etiketlerinin de ima ettiği gibi dış görünüş tarzlarıyla ifade” edildiğini belirtir (1964, s. 241). Türkiye’de, 1980’lerde, özel sektörde çalışan genç, kentli yönetici kuşağın ortaya çıkmasıyla birlikte çalışma hayatında şık ve özenli giyim önemli bir özellik haline gelir (Bali, 2007, s. 44). Çalışma hayatında, giyim- kuşamın giderek önem kazanması, yönetici katmanından başlayarak çalışma kültürüne yayılması giyim- kuşam normlarını belirlemiş ve çalışma hayatındaki giyim normları “ofis giyimi” pazarını doğurmuştur. Ofis giyimi pazarının tüketici hedefinde; özel şirketlerde çalışan kadınlar ve erkekler yer almaya başlamıştır.

Prezantabl (bakımlı, etkileyici) görünüm şirket hayatına dahil olabilmenin ön koşullarından biridir. Adayların iş görüşmesine giderken uymaları gereken giyim normuna göre kadın adaylar tayyör, kumaş etek ve ceket, tayyörün içine gömlek ya da kumaş pantolon, pantolonun üzerine gömlek ve ceket giymeli, giyimin parçalarının birbirleriyle olan ahengine özen göstermeli, ayakkabı tercihinde önü ve arkası kapalı topuklu ya da düz koyu renk ayakkabı tercihinde bulunmalıdır. Giyimi tamamlayan aksesuar takı, çanta ve parfümdür. Kadın adayların saçlarının dağınık ve bakımsız görünmemesi için saçlarına kuaför eli değmelidir. Erkek adaylar da koyu renklerin hâkim olduğu takım elbise, kravat ve mokasen tarzı ayakkabıdan oluşan parçalar seçmeli, saç, sakal tıraşına dikkat etmelidir.

Anlatılarda, iş görüşmesine gitme hazırlığı yapılırken öğrencilikten kalma giyim pratiklerinin terk edildiğinden, giyim hazırlığı için alışık olunmayan paralar harcadığından bahsedilir. Giyim için yapılan harcamalar “saygıdeğer bir görünüm” elde etmek için yapılır (Veblen, [1899] 2005, s. 115). İş görüşmesine giyim kuşam için yapılan hazırlık harcamaları gözden çıkarılır. Özellikle kadın anlatıcılar, önceden gardıroplarında yer almayan ilk iş giyim takımlarını iş görüşmesine giderken satın aldıklarını belirtir. Anlatıcılar, açık pozisyon adayı oldukları esnada yeni bir imaj yaratma konusunda istekli, doğru giysileri seçmekte özenlidir. Örneğin Çağla, öğrenciyken salaş giyindiğinden iş görüşmesine giderken ilk defa topuklu ayakkabı, formel bir elbise ile parfüm aldığından, ilk defa kuaföre gittiğinden bahseder. Meral de iş görüşmesi giyim-kuşamının önceki giyim alışkanlıklarından farklı olduğuna değinirken, iş görüşmesinde giyimle yansıtaacağı imajın önemine dair çevresinden “tüyo” almıştır.

“Şimdi o döneme kadar kot üstüne bir tişört, gayet böyle rahat giyinen biriydim. Mülakata gitmeden önce ‘mutlaka etek giy çünkü onun verdiği imaj biraz daha farklı oluyor, pantolon giyme işte onu yapma bunu giy şöyle giy ki, hani düzgün bir imaj vermiş olursun karşı tarafa’ dediler. İlk mülakat kıyafetimi çok net hatırlarım mesela. Çok güzel bir keten gömlek aldım. Hakikaten gittim öyle. Bazılarına benim gibi tüyolar verilmiş, bazılarına da hiç tüyo verilmemiş işte. Askılı tişört giymiş sütyen askısı dışarıda falan böyle tipler de vardı” (Meral).

Meral’e göre giyimine özen göstermeden iş görüşmesine katılanlar iş görüşmesinin giyim normunu “ihlal” etmiştir. Bazı iş görüşmeleri de adayların giyim- kuşam normlarına özen göstermediği için olumsuz başlamıştır. Örneğin, Gülnihal, görüşmeye girerken burnundaki hızmayı çıkarmadan görüşmeye girmiştir ve hızmanın “olumsuz” bir imaj göstergesi olduğundan habersizdir. Görüşme esnasında, insan kaynakları uzmanı, Gülnihal’e birkaç kere, hızmayı kastederek, “takarken acımıyor mu?” diye sorar. Gülnihal, insan kaynakları uzmanının sorusu için “hızmama takıldığımı resmen hissettim” der. Benzer bir durumu Serkan da yaşar. Kamu bankasının, iş görüşmesine giderken Serkan top sakallını kesmesi gerektiğini düşünmez. İş görüşmesinde, insan kaynakları uzmanı yanında, gözlemci olarak bölge yöneticisi de oturmaktadır. Yönetici Serkan’ının top sakalından rahatsız olur ve rahatsızlığını belli etmek için Serkan’a “o sakalı kesecek misin” diye sorar, Serkan’da, “şimdi çıkayım sakalı kestirip tekrar mülakata gelebilirim” der, yönetici de “şimdilik gerek yok” diye yanıt verir.

Şirket temsilcilerinin, iş görüşmesi aşamasında adayların dış görünümüne yönelik müdahaleci tavırları, dış görünüm normlarının dayatılmasının iş görüşmesi aşamasında başladığını gösterir. Giyim, “sözsüz ve görsel iletişim biçimi”dir (Crane,

2003, s. 304). Adayların iş görüşmesine giderken dış görünüşlerine özen gösteriyor olmalarının anlamı ise giyim-kuşam aracılığıyla işe kabul edildikleri takdirde giyim-kuşam normlarına “uyum” göstereceklerinin taahhüdünü, iş görüşmesi yapan tarafa yani gözlemcilerle iletilmesi anlamına gelir.

2.2.3.2. Kişilik ve sosyal beceri

İş görüşmelerinde, insan kaynakları uzmanlarının nihai amacı çalışma düzenine “uyum” sağlama yatkınlığı olan adayları seçebilmektir. Gaulejac, sofistike insan kaynakları uygulamalarında, işe seçilecek adaylarda şirket ideallerini “benlik ideali” haline getirecek, başarmaktan haz duyacak ve paradoksal bir dünyada yaşamaya hazır bireyler olma özelliklerinin arandığını belirtir (2013, s. 98-99). Sennett’de esnek rejim iktidarının bir unsuru olan “düzensizlik içinde yaşayacak cesarete sahip, kayboluşun ortasında gelişebilen bir insanın” karakter özelliğini gerektirdiğini açıklar (2002, s. 65).

İş görüşmelerinde insan kaynakları uzmanları, benlik idealini ve karakter özelliklerini ölçmek üzere adaylara kişilik ve sosyal becerilerini ortaya çıkaracak sorular yöneltirler. Bu sorular, adaylara kendilerini ifade etme olanağı sunmayan, yapılandırılmış görüşme tekniğiyle oluşturulmuş, herkese yönelik tek tip sorulardır. Yapılandırılmış görüşme tekniği, tüm adayların yanıtlarının karşılaştırılmasında “adil ve nesnel” denen bir boyut kazandırmak için kullanılır (Luecke, 2012, s. 12). Sorular aracılığıyla açık iş pozisyonu adaylarının, takım çalışmasına yatkınlığı, ilgi alanları, karakter özellikleri ölçülür. İş görüşmesi anlatılarında yapılandırılmış sorulara şöyle örnekler verilmiştir: “Boş zamanlarınızda ne yapmaktan hoşlanırsınız?”, “En sevmediğiniz huylarınız nelerdir?”, “Detaycı bir insan mısınız?”, “Neden bu sektöre başvurduunuz?”

Adayların, “başarma arzusuna” yatkınlıkları ise “şirkette beş yıl sonra kendini nerede görüyorsun?” şeklindeki soru kalıbıyla ölçülür. Soru, adayların gelecek hedeflerini, hırslarını açığa çıkarma özelliği taşır. Anlatıcılardan Dilan ve Serkan, iş görüşmesinde yöneltilen bu tarz bir soruya; “muhtemelen yönetici olurum” ifadesiyle karşılık vermişlerdir.

“Sosyal hayatımı sordular, ne okuyorsun onu sordular? Nasıl bir insan olduğumu, okuduğum kitaptan ya da okuduğum gazeteden çıkartmaya çalıştılar ki zaten belli ediyor bir şekilde sorular bunu. ‘Beş yıl sonra kendini nerede görüyorsun?’ gibi bir soru sormuşlardı. Ona da ben ‘muhtemelen yönetici olurum’ demiştim. Sonuç itibarıyla o kararlılığı gördüler bende” (Dilan).

“Bana ‘beş yıl içinde kendini nerede görüyorsun’ diye sordular. Ben de ‘yine burada olacağım’ dedim bu sefer mülakatı yapan bayan ‘ilerleme kaydedeceğini mi düşünüyorsun’ dedi, ben de ‘evet’ dedim. ‘Sizin oturduğunuz koltukta oturacağım’ [şirkette yükselmek anlamında] dedim, bana güldü falan” (Serkan).

Böylece Dilan ve Serkan, işe kabul edildikleri taktirde “yükselme arzuları” olduğunu insan kaynakları uzmanlarına iletmiş olurlar. İnsan kaynakları uzmanları; şirkette kariyer basamaklarının hızlı çıkılamayacağına vakıf olsalar da uzmanların o esnada ilgilendikleri yanıt adayların “idealleridir.” Bu anlamda, adayların idealleri ile insan kaynakları uzmanlarının beklediği yanıt örtüşmüştür. İş görüşmelerinde, adaylarda aranan bir başka önemli yetkinlik da takım çalışmasına “uyum” sağlama sosyal becerisidir. Sennett, esnek şirket yapısının talep ettiği bu sosyal beceriyi şöyle açıklar: “Kısa ömürlü ekipler içinde başkalarıyla, tanıma fırsatına sahip olamayacağınız başkalarıyla, iyi çalışma kabiliyetidir” (2021, s. 91). İnsan kaynakları uzmanı da takım çalışmasında yer alacak kişilerin “sivri” olmaması gerektiğini belirtir.

“Adayların aslında şirkete entegrasyon kabiliyetini ölçüyoruz. Sivri biri olmamalı. Bizimle uyumlu çalışacak mı? Takımın parçası olabilecek mi? Takımı değiştğinde zaman yeni takımına hızlıca uyum sağlayabilecek mi?” (Özel Banka, İnsan Kaynakları Uzmanı, Kadın).

Takım çalışmasına yetkinliği ölçmek için adaylara vaka sorusu yöneltilir, adaylar vaka soruya verdikleri yanıtla ölçülür. İnsan kaynakları uzmanları sorular aracılığıyla adaylara “tuzak” kurarak, iş görüşmelerinde adayları elemeye çalışırken, yöneltilen sorular “masum” değildir. İnsan kaynakları uzmanlarından gelen tuzak soruları adaylar fark edebilirse, kendilerinden beklenen “ideal” yanıtları verirler. Örneğin, Dilber, takım çalışması yetkinlik sorusundaki tuzağı görmüş ve tuzağa düşmemiştir.

“Diyor ki mesela ‘bir takım çalışması yapacaksınız, bir arkadaşınız ödevini yapmadı. Burada siz ne yaparsınız? Ödevi hani hocaya da vereceksiniz’. Kadın [insan kaynakları uzmanı] takım arkadaşı arıyor işte, görevini yapacak ama arkadaşını da ispiyonlamayacak. Bende orada çok ideal cümle kurdum. Toplumsal açıdan bakınca ispiyonculuk güzel bir şey değil gibi. İK’cı [insan kaynakları uzmanı] tuzak kuruyor. Herhâlde ben de o tuzağa düşmedim. Klasik cevaplar bekliyorlar belli ki. Klasik cevabı bulursam ne ala, bulamazsam! O zaman ben ideal eleman değilim onların gözünde” (Dilber).

Genel yetenek sınavını geçerek toplu işe alım sürecine tabi olan adaylardan farklı olarak tekil iş görüşmelerine tabi olan adaylar, genel yetenek sınavına alınmadan doğrudan iş görüşmesine çağırılır. Tekil iş görüşmelerindeki ilk aşamasında yetkinlik sorularının niteliği toplu işe alım yetkinlik sorularının niteliğinden farklılaşır. Bu tarz görüşmelerin süresi, toplu alım iş görüşmelerinin sürelerine göre daha uzundur. Adaylar, görüşme odasında bir saate yakın kalır. Adayların CV’lerinin ayrıntıları;

öğrenim hayatları, ilgi alanları, önceki çalışma deneyimleri üzerinde durulur. Tekil işe alım görüşme deneyimi yaşayanlar, görüşme odasında “oyun” oynandığından bahseder. Örneğin, meslek lisesinde okurken işyeri stajı yapan Fırat, üniversite yıllarında yarı zamanlı işlerde, üniversiten mezun olduğunda da patron şirketinde çalışmıştır. Bu nedenle iş görüşmelerine aşınadır. Fırat finans şirketindeki iş görüşmesinde kendisine karşı sergilenen oyunu, “iyi polis kötü polis” taktiğine benzetir. İş görüşmesine çağrıldığında hayatını satranç öğretmenliğiyle idame ettiren Pınar da görüşme odasında insan kaynakları uzmanıyla aralarında geçen konuşmaları satranç oynamaya benzetir.

“İki tane kadın vardı insan kaynaklarında görüşme yaptığımız. Bir tanesi çok olumlu, son derece yapıcı ve tatlı, diğeri de kötü polisti. Yani daha böyle zor sorular, daha bir despot tavır, daha böyle bir otoriter. İşte o zamana kadar ne iş yaptığımı, işte nerede çalıştığımı, ondan sonra neden böyle bir pozisyonda yer almak istediğimi, o tip sorular sordular” (Fırat).

“Orada [iş görüşmesinde] bir şey oynuyorsunuz. Satranç oynuyorsunuz o [insan kaynakları uzmanı] ne hamle yapacak ne düşünecek tamamen onu hesaplayarak cevap veriyorsunuz” (Pınar).

Sonuç olarak insan kaynakları uzmanlarında olumlu izlenim bırakan adaylar, birinci iş görüşmesi aşamasını geçerek, ikinci iş görüşmesine yani açık iş pozisyonun birim yöneticilerine yönlendirilirler. Adayların, birim yöneticilerine yönlendirilmelerindeki amaç insan kaynakları uzmanlarının seçtikleri adayların, iş pozisyona yerleştirilme kararının son aşamada yöneticilere bırakılmasıdır. Bu aşamada olan adaylar, açık iş pozisyonunun birim yöneticileriyle ikinci iş görüşmesine çağrılır.

2.2.3.3. Kültürel Uyum

Gelişmiş kapitalist ülkelerde 1980’lerden itibaren kurum kültürü, diğeri bir ifadeyle örgüt kültürü, alanı üzerine çalışmalar gelişmeye başlamış; bu uzmanlık alanı işletmelerdeki kültür modellerine ve kültürün gücüne odaklanmıştır.³⁴ Örgüt/kurum kültürü yaklaşımı; sosyoloji, psikoloji, insan kaynakları, reklam, pazarlama, ürün geliştirme ve işletme yönetimini içeren çok boyutlu bir fenomendir (Malagas, Kontos, Yılmaz, & Nikitakos, 2022, s. 78). Bu fenomen, sermayenin çıkarlarını gözetken; verimlilik, rekabet, liderlik, çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu artırmaya

³⁴ Şirketlerdeki kültür modelleri sınıflandırması üzerine yapılan çalışmalarda geliştirilen şirket kültür modellerini şöyle özetleyebiliriz: “Sert erkek, maço kültürü”, “sıkı çalış/ sıkı eğlen kültürü”, “süreç kültürü”, “şirketin üzerine bahse gir kültürü” (Deal & Kennedy, 1982); “bürokratik kültür”, “yenilikçi kültür”, “destekleyici kültür” (Wallach, 1983); “mutabakat kültürü”, “akılcı kültür”, “gelişim kültürü” ve “hiyerarşik kültür” (Quinn & McGrath, 1985). Daha sonra kültür modellerine; “aile kültürü”, “Eyfel Kulesi kültürü” (Trompenaars & Woolliams, 2002) gibi modellerde eklenmiştir.

yönelik işletme yöneticiliğinin yükselişiyle gelişmiştir. Şirket kültüründe, “work hard, play hard” (sıkı çalış, sıkı eğlen) çalışma hayatının yeni çalışma etiği mottosunu yansıtır.³⁵ Budak, şirket kültürünün yalnız çalışmayı rasyonelleştirmediğini, aynı zamanda “çalışma etiğine uyumlu dışavurumlarına, davranış kalıplarına, beden diline, dış görünüş ve etkileşim kalıplarına da etki” etmekte olduğunu belirtir (2015, s. 88).

İşe alım süreçlerinde yeni şirket yönetimine “kültürel yatkınlığı” olabilecek adayların seçilmelerinin temelinde çalışma ortamında “kültürel benzerliğin”, kişilerin “sorunsuz” çalışmasına neden olduğu varsayımı yatar. Rivera (2012) şirket işe alımları esnasında, kültürel eşleştirmenin emek piyasalarında etkili olarak kullanılan bir işe alım stratejisi olduğundan bahseder. Rivera (2012) hukuk, bankacılık ve danışmanlık şirketlerini kıyasladığı çalışmasında “kültürel uyumluluk” konusunun aslında kültürel benzerlik üzerinden kurulduğunu ve bu benzerliklerin nasıl formel bir işe alma kriteri olarak kullanıldığını, bunun temellendirilmesinde şirketlerin de bir “kültürünün” olduğunun altının çizildiğini anlatır. Rivera’ya (2012) göre işe alınacak kişinin sadece nasıl giyindiği, nasıl konuştuğu değil aynı zamanda asansörde diğer kişilerle nasıl iletişim kurduğu, ortaklaşan deneyimlere açık olup olamayacağı, nerede kendini gösterip, nerelerde sessiz ya da görünmez olabileceğinin sınırlarına vakıf olmak olduğunu belirtirken, diğer yandan kültürel benzerlik ve uyum konusunun bir yüzünün de şirket içindeki eşitsizlikleri - toplumsal cinsiyet, sınıfsal eşitsizlikleri de- görünmez kılmaya yönelik işlevi olduğundan bahseder.

Yöneticiler yönettikleri takımların “ruhuna” uyumlu adayları seçerken adayların yatkınlıklarını ölçmek için insan kaynakları uzmanlarının yöntemlerinden farklı bir yöntemle adaylara yaklaşır, adayları daha yakından tanımak için onları görüşme esnasında rahat hissedecekleri “sohbet” zeminine doğru çekerler. Çoğu zaman sohbet havasında geçen yönetici iş görüşmelerinde, adayların, üniversite öğrencilik hayatındaki yarı-zamanlı çalışma deneyimi, öğrenci kulüplerine katılımı, merakları, ailelerinin meslekleri gibi sohbet konuları açılırken, yöneticiler bu esnada adayların hayat kesitlerinden çıkarımlar yapmaya çalışır.

Örneğin şube yöneticisi iş şube de çalışmak için gereken iş davranışları için adaylarda aradığı yatkınlıkları şöyle açıklar:

³⁵ Hizmet sektörü hakkındaki derleme çalışmada yeni şirket organizasyonu kültürü için bkz. Plantenga (2004).

“Şunu anlamaya çalışıyorum. İşimiz satış odaklı. Herkes satış odaklı satış yetkinliğine sahip olamayabilir. Sivri olmamalı. Şu demek, bizim işimiz satıştan da önce sabır işi. Yani adamın biri gelecek size bağıracak, höykürecek bankanız çok masraf alıyor diyecek kredi kartlarını suratınıza atacak ve siz hem sinirlenmeyecekseniz, sabırla adamı dinleyeceksiniz sonuna kadar. Ondan sonra adamı sakinleştirip hatta üstüne ona iki kart daha satacaksınız. Bu iş öyle bir iş. Satışta başka bir kimlik giymek gerekiyor. Kendi kimliğinizden ayrılmanız gerekiyor. Duygusal geçişler yapabilmeli. Bunlara bakıyorum” (Özel Banka Şube Yöneticisi, Kadın).

Yöneticiyle iş görüşmelerinde kendilerine ifade etme alanı tanındığını düşünen adaylar, yöneticilerle girdikleri etkileşimi “gerçekçi” bulduklarını belirtirler. Yönetici ile gerçekleşen iş görüşmesinin atmosferi; “muhabbet ettik”, “samimi geçti”, “daha insani geçti” şeklindeki ifadelerle anlatılırken, adaylar insan kaynakları uzmanlarıyla olan etkileşimi “yapay”, “samimiyetsiz” ve “sahte” şeklinde tanımlarlar. Adaylık aşamasında, anlatıcıların duyumsadıkları etkileşim farklılıkları yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının öznelliklerinden bağımsız, adayların seçim süreçlerindeki bir işe alım stratejisinin yansımasıdır. Örneğin Dilber ve Gökhan, iş görüşmelerindeki yönetici ve insan kaynakları uzmanları arasındaki tutum farkını şöyle açıklar:

“Saçma sapan İK mülakatı gibi değildi bölüm müdürü [birim yöneticisi] Emine Hanım ile olan [mülakat]. Muhabbet ettik. Kadın sadece bana takım çalışmasına çok önem verdiğini söyledi. Ben de ‘tiyatrodan dolayı takım çalışması ruhunu almış bir insan olduğumu’ söyledim. Hiçbir şekilde iş ile ilgili bir şey sormadı bana” (Dilber).

“Yaratıcı hiçbir cümle kuramıyorlar [insan kaynakları uzmanları]. Direktörle ise çok güzel bir sohbet ettik, onun yaş grubu hani birçok şeyi kişisel egolarını atmış bir insan, 50’li yaşlarında. ‘Hani İspanya’da kalmışsın bir dönem, hangi bankayı kullandın, ne kadar para harcadın falan’ diye mülakattayız ama hep bunları konuşuyoruz. ‘Baban bayağı zorlanmıştı falan, benim de kızım yurtdışına gitmek istiyor, göndermesem mi acaba’ falan. Ben de ona diyorum ki hani çok samimiyetle, ‘hani o kadar bankanın direktörsünüz benim babam öğretmen, benim babam gönderdiyse siz hayli hayli göndermeniz gerekiyordu’. Bu tarz sohbetler oldu ve gerçekten çok güzel elektrik aldım” (Gökhan).

Yönetici iş görüşmeleri tamamlandığında, adaylara, “size dönüş yapacağız” denilir. Bazı aday odadan çıkarken atmosferden “olumlu geçtiği sinyali” alır, bazı adaya da içerde “olumlu olumsuz bir renk” verilmez. Adaylar görüşmenin sonuçlanmasını beklerken üç olasılık mevcuttur; reddedilmek, üçüncü iş görüşmesine çağrılmak ya da iş teklifi almak. Adaylar, insan kaynakları uzmanlarından telefon, e-posta beklemeye başlar. Beklemek zor gelir. Örneğin, Gökhan, iş görüşmesi sonrasında iş teklifini beklerken ki heyecanını şöyle aktarır: “Bir hafta boyunca, her gün yaklaşık olarak günde 60-70 sefer e-postamı güncelliyordum ret aldım mı diye.”

Adaylar için şirketten geri dönüş süresi uzadıkça olumlu yanıt alma ümitleri azalır. Örneğin, en uzun süre yanıt almayı Gökçe ile Fırat beklemiştir. Kamu bankasının

toplu işe alım aşamalarından geçen Gökçe sekiz ay, özel banka iş görüşmesi aşamalarından geçen Fırat ise iki ay boyunca şirketten haber çıkmasını beklerler. Şirketlerden yanıt beklerken de hali hazırda çalıştıkları işlerine devam ederler.

2.3. İş Teklifi Almanın Mutluluğu

Açık iş pozisyon adayları, insan kaynakları uzmanlarından işe alım “maratonunu” geçtiklerine dair bir telefon alırlar. Adayları, arayan (telefonla) insan kaynakları biriminden bir sorumlu, adaylara ücret teklifinde bulunur, teklifi onaylayıp/onaylamadıklarına dair beyanda bulunulmasını ister. Adaylar, ücret teklifini onayladıklarında dair sorumluya sözlü beyan da bulunurlar. Böylece şirkete giriş işlemleri başlar. Şirketlere iş başvurusuyla başlayan ve eleme -seçilme sürecine tabi kılınarak elemelerden geçenlerin “mükâfatı” iş teklifi almış olmaktır. İş teklifinden sonraki aşamayı, işe giriş prosedürleri takip eder. Şirkete giriş işlemlerinde, özlük dosyasının oluşturulması, resmi evrakların şirkete teslim edilmesi, çalışma ilişkisinden doğan hak ve yükümlülükler için taraflar (işveren-işçi) arasında iş sözleşmesi imzalanması yer alır. İş sözleşmesinin imzalanması ile şirket hayatına dahil olunulur. Artık çalışmanın öznelere ücretli beyaz yakalılarıdır. Ücretli çalışma ilişkisine dahil olmak, yaşamı idame ettirmek için “gerekli geçim araçlarını sağlamak” (Marx, 2012, s. 29), “sağlık hizmetlerine ve emekliliğe erişim” (Weeks, 2014, s. 18), “toplumsal bir varlık ve kimlik” (Gorz, 2007, s. 28) kazanmaktır.

Şirket hayatına dahil olmakla birlikte beyaz yakalıları beklenti evresine girerler. Beyaz yakalıların bu evrelerini temsil eden duygu ise “mutluluk” olur. Mutluluk duygusu, daha önce herhangi bir işte çalışma deneyimi olmayan yeni mezunlar ile üniversiteden mezun olduktan sonra güvencesiz işlerde veya patron şirketlerinde çalışmış beyaz yakalıların yaşam öykülerine göre farklılaşır.

Yeni mezunlar için yaşamın yeni evresi olan “gelişmekte olan yetişkinlik” öğrenimin tamamlanması ve tam zamanlı iş bulmak ile şekillenir (Arnett, 2004). Elde edilecek gelire sağlanacak, ekonomik bağımsızlık “yetişkinliğe geçişin” önemli bir boyutudur (Budd, 2016, s. 92). Memleketinden öğrenim için İstanbul’a gelmiş ya da mezun olduktan sonra İstanbul’a iş aramak için gelen deneyimsiz yeni üniversite mezunları, insan kaynaklarından iş teklifi aldıkların esnada önerilen ücret ve iş pozisyonunun niteliğini önemsememiş ve sorgulamamışlardır. O esnada deneyimsiz beyaz yakalıları için asıl olan “iş güç sahibi olmakla” birlikte hayatlarının istikrara kavuşması ve

yerleşik düzene geçmenin verdiği mutluluk duygusunun baskınlığı ön plandadır. Aileleri İstanbul dışında yaşayan kadın anlatıcılar için ise iş bulmanın anlamı erkeklerden farklılaşır. Kadınlar için İstanbul’da iş bulmak, İstanbul’da kalmanın “meşru” yolu, ayaklarının üzerinde durmak, aile evine geri dönmek zorunda kalmamak ve aileden bağımsızlaşmaktır.

Örneğin, üniversiteden mezun olduktan sonra Serkan altı ay, Songül ise bir yıl iş aramış, iş başvurusu yaptıkları kurumsal şirketlerin işe alım süreçlerinde elenmişler ve en sonunda her ikisi de farklı bankalardan iş teklifi almanın heyecanı ile teklifin şartlarını sorgulamadan teklifi kabul etmişlerdir. İş teklifi almanın mutluluğunu, Serkan, uzun süre işsiz kalmamış olmakla açıklar. Songül’de memleketi Dersim’e dönmek ve ekonomik olarak aileden bağımsızlaşmak olarak görür.

“Mutlu olduğum için çok fazla detaya bakmadım. İstedğim şey oldu mutluydum. Aslında hiçbir iş tecrübem yoktu hiç zaman kaybı yaşamadım ben. Bazı arkadaşlarım bir ya da iki yıl işsiz kaldı” (Serkan).

“Teklifte buldukları zaman inanılmaz mutlu olmuştum. Çünkü henüz şeyi düşünmüyorum, maaşı düşünmüyorum, şartları düşünmüyorum. Sadece iş olacak diye mutluyum ve hemen kabul ettim. Çünkü artık hani okul hayatımda sürekli ailem destekledi, okulum bitti ben halen bir yıldır okul haricinde buradayım [İstanbul’da]. Burada olmama rağmen ailem hâlâ destekledi. Yani en çok da onlardan kurtulmak için, onlara artık yük olmamam gerektiğini düşünüyordum, artık İstanbul’da yaşayabilecektim, Dersim’e dönmeyecektim” (Songül).

Güvencesiz işlerde veya patron şirketlerinde çalışırken kurumsal iş arayışı olan ve kurumsal şirketlerden iş teklifi almış olan beyaz yakalıların mutluluk nedenleri arasında güvenceli bir işe erişmiş olmak, geniş sosyal haklar ve kurumsal şirkette çalışacak olmanın “statüsü” yer alır. Örneğin Mert, ön lisanstan mezun olduktan sonra askere gidene kadar Mecidiyeköy’de, orta büyüklükte bir sigorta acentasında üç buçuk yıl çalışmıştır. Askerlik dönüşü ise sekiz ay iş aramıştır. Bu süreçte kurumsal sigorta şirketlerinde iş görüşmelerine girmiş ve en sonunda da birinden de elemeleri geçerek iş teklifi almıştır. Mert, acente ile kıyasladığı zaman kurumsal şirkette işe girmiş olmanın “iyi bir statü” gibi geldiğini söyler:

“Kurumsal şöyle aslında; daha iyi şartlar sunan maaş olarak, sosyal haklar olarak daha iyi imkân sunan, imaj olarak insanın kafasında böyle şeyler oluyor. Bu tip şeyler daha cazip geldi. Daha iyi bir iş, acenta gibi olmasın, bilmem ne olmasın. İnsanın kafasında şey de vardır ya iyi bir şirkette çalışmak iyi bir statü gibiymiş gibi gelir ya” (Mert).

Beyaz yakalıların şirketlerde işe başlarken, kurumsal şirketlerden beklentileri, hayat boyu istihdam edilmek ve aynı şirkette çalışarak emeklilik hakkına erişmektir. Kurumsal şirketlerde “keyfi” işten çıkarılmaların yaşanmayacağı yönünde bir algı

hakimdir. Örneğin; dört yıl Bağdat Caddesi'nde bir optik dükkanında çalışmış olan Meral, patron firmasında çalışmayı iş güvencesinden yoksunluk olarak görür ve “patronun iki dudağı arasındasın bugün beğenmez yarın seni işten çıkarır” demektedir. Diğer yandan kurumsal şirketten iş teklifi aldığı zamanki beklentisini de şöyle açıklar: “Burada atılma diye bir şey olmayacak, büyük bir şirket. Böyle bir hayalle girdim işe.” Kurumsal şirketlerde, yıllık izin, maaş ödeme günlerinin yerleşmiş bir prosedüre bağlı olması da patron şirketlerinde çalışmış olanlar açısından önemsenir. Şirketlerde, temel ücret ve sigortalı olmanın yanı sıra tam ya da çalışan katkı paylı özel sağlık sigortası, teşvik primleri, servis ve öğle yemeği çalışanların özlük hakları arasındadır.³⁶ Örneğin Evgin ve Gökhan'ının kurumsal şirketlerden iş teklifi almadan önce çağrı merkezlerinde çalışma deneyimleri olmuştur. Her ikisi de yeni iş teklifinin koşullarını, eski işlerinin koşulları ile kıyaslayarak şöyle aktarırlar:

“[Çağrı merkezinde çalışırken] Ben 12 saat çalışmalardan yakınıyordum. Haftada bir gün izin kullanıyordum, o da hangi gün olacağı belli değildi. Yani teklif gelince ben de zaten büyük bir memnuniyetle kabul ettim. İşte öğlen bir saatlik yemek molasının, cumartesi pazarı tatil olduğunu, Yıllık izin günlerinin her sene birer gün artacağını, özel sağlık sigortası yapacaklarını söylediler. Bunlar cazip gelen şeylerdi” (Evgin).

“Özel sağlık sigortan, servisin, yemeğin olacak, paran ayın son iş gününden bir gün önce yatacak’ dediler [insan uzmanları]. Eski çalıştığım işyerinde maaşı ‘ayın 1’iyle 5’i arasında maaşınızı öderiz’ diyorlardı. 1’i mi 5’i mi hangisi? Bekliyorsun yani, her gün acaba yatmış mı falan diye” (Gökhan).

İş teklifi almış olmaktan, şirketin sunduğu sosyal haklardan ve şirketlerde işe başlamaktan dolayı mutlu olan anlatıcıların bundan sonraki anlatıları şirket hayatının ilk izlenimlerine dairdir.

2.4. Cezbeden Şirket

2.4.1. Oryantasyon süreci

Şirketlerde, İKY politikasına göre yeni işe başlayanlar oryantasyon sürecine tabi tutulur. Oryantasyon, yeni işe başlayanların adaptasyon sürecidir. Oryantasyon süreci ise işe alım biçimine göre değişiklik gösterir. İş pozisyona tekil alımlarda, işe başlayanlara, mentor (rehber) atanır. Mentor, deneyimli bir takım üyesi ya da takım yöneticisidir. Yeni işe başlayanlar, en az iki hafta en fazla bir ay boyunca, mentor himayesindedir. Mentor, yeni takım üyesine kullanılacak sistem ekranlarını tanıtır,

³⁶ Özel sağlık sigortası finans şirketlerinin, işe giriş pozisyonlarındaki düşük ücret politikalarını ikame eder.

ofis içindeki günlük rutinler, ofis cihazlarının yerleri, kullanımları ve riayet edilmesi gereken şirket kurallarını aktarır.

Yeni işe istihdam edilenler için bir başka oryantasyon şekli eğitim programlarıdır. Eğitim programları, toplu işe alım süreci ile işe alınan beyaz yakalılara yöneliktir. İş başı yapmadan önce eğitim programlarına katılanlar, henüz çalışma ofislerini görmemişlerdir. Eğitim programlarını tamamladıklarında iş başı yapacaklardır.

Eğitim programlarının süresi en az bir hafta ile en fazla bir ay arasında değişiklik gösterirken; eğitimler şirketlerin genel merkez binalarında yer alan eğitim sınıflarında ya da “akademi” olarak adlandırılan ek binalarda gerçekleşir.³⁷ Eğitim programı şirketlerin insan kaynaklarına bağlı eğitim birimi tarafından organize edilir ve eğitimleri de yine aynı birimin uzman eğitmenleri verirler. Eğitim programları; şirket tarihçesi, şirket vizyonu, organizasyon şeması tanıtımı ve şirket hakkında kısa tanıtım videosu ile açılır. Eğitim açılışı adeta şirketin “gövde gösterisidir.” Eğitmenler, şirketi över, çalışanların özlük hakları ve ek haklarını vurgular, sınıftaki katılımcılara “iyi bir şirkette” işe başladınız derler. Eğitim programları, yeni işe başlayanlarda iş pozisyonu ile ilgili beklentiler oluşturur, “bağlılık” çapası atılır ve şirketlerin kültürel normları aktarılır. Diğer bir ifade ile eğitim programları, yeni istihdam edilenleri “baştan çıkarma”, “arzunun seferber edilmesi”ne yönelik şirket yönetsel stratejilerinin ilk uygulandığı zemini olarak görülebilir (Gaulejac, 2013, s. 93; Lordon, 2013).

Örneğin Meral, eğitim programı esnasında özel sağlık sigortası sahip olacağını öğrenmiştir. Türkiye’de sağlık hizmetlerinde yaşanan zorlukları düşündüğünde, Meral’i “cezbeden” özel sağlık sigortasına erişmektir. Meral, bir hafta süren eğitim programında geçirdiği ilk günü şöyle aktarır:

“Bizi bir hafta eğitime aldılar. Eğitimin ilk günü dediler ki işte ‘(...) bankası, şöyle şöyle bir kurumdur, şöyle şöyle olanakları vardır.’ İşte özellikle sağlık yardımından bahsettiler. İnsan etkileniyor, ‘nereye geldim’ diyorsun. Türkiye şartlarında sağlık anlamında gerçekten başka hiçbir yerde bu kadar büyük olanak tanıyan şirket yoktur herhalde. Bunu tabii ilk duyduğun zaman çok cezbeden bir şey oluyor” (Meral).

Eğitmenler; sınıftakiler için motivasyon oyunları, başarılı kariyer hikayeleri ile eğitim programını renklendirirler. Eğitim programları, beyaz yakalılar için yeni iş arkadaş çevresi ile eğlenilerek zaman geçirilen, “öğrenciliğe” benzetilen bir süreçtir. Özellikle bir haftadan uzun süren eğitim programlarının dersleri yoğundur. Derslerde, finans

³⁷ Finans şirketlerinin ek akademi olarak adlandırdıkları binaları bulunur. Bu binalar genel müdürlük binasının yakın çevresinde olabildiği gibi İstanbul’un bir başka semtinde de yer alabilir.

sektörüne dair temel bilgiler aktarılır. Eğitim programlarında, temel derslerden sonra derslerin içerikleri iş pozisyonuna göre farklılaşır. Örneğin, satış birimlerinde istihdam edilecek beyaz yakalılara derslerde finans ürünlerinin müşteriye satışı ve pazarlanmasının incelikleri aktarılır. Müşteri ile temasta “şirketi temsil” etme becerisinin gelişimi için müşteri ile konuşma, giyim normu ve davranış kodlarının üzerinde durulur. Müşteri şikayetleri ile başa çıkabilmenin püf noktaları, müşteriye gülümsemenin, göz kontağı kurmanın öneminden bahsedilir (Kenney, Donnelly, & Reid, 1981).

Şirketlerin genel merkez birimlerindeki iş pozisyonlarına, uzman yardımcısı unvanı ile iş başı yapacak beyaz yakalılara da temel finans dersleri, muhasebe, hukuk derslerinin yanı sıra; şirket toplantılarında sunum becerileri, giyim-kuşam, iş yemeklerinde dikkat edilmesi “gereken” hususlara dair içerikler sunulur. Bu tarz içerikler bir gün yönetici olma ihtimali olan iş pozisyonlarında istidam edilen beyaz yakalılara verilir. Eğitim içerikleri, beyaz yakalıların şirket hayatına, iş pozisyonuna karşı beklentilerini yükseltir. Örneğin Çiğdem, uzman yardımcısı unvanıyla istihdam edilmiştir. Eğitim programında geçirdiği bir ayın ardından, o zamanlar için oluşan beklentisinden şöyle bahseder:

“Böyle biz [sınıftakiler ile] uzman yardımcısıyız ne güzel eğitimler falan diye moda girdik. Çünkü memur olarak alınmadık, ileride yönetici olacaktık. Nitelikli işlerin bizi beklediğini düşünüyorduk” (Çiğdem).

Eğitim programlarında beyaz yakalıların beklentilerinin yükselmesinin “zirvesi” eğitim programının son günü yaşanır. Son gün şirketin bir üst düzey yönetici, “şirkete hoş geldiniz” demek için dersliğe girer, sınıftakilerle tanışır. Üst düzey yöneticinin sınıftaki “varlığı” yeni istihdam edilenlere “başarı hikayesi” rol modeli sunar. Üst düzey yönetici, sınıftakilere, yükselme basamaklarını nasıl tırmandığını, kariyer hikayesini anlatır. İş başı yapmadan önce sınıfta bulunanların, kariyerin cisimleşmiş hali olan üst düzey yöneticiyle karşılaşma sahnesi, kariyer vaadinin çalışma performansına yönelik teşvik mesajını içerir: “Çok çalışanlar bir gün yönetici olabilir.” Üst düzey yönetici, sınıftakilere gelecek hakkındaki kariyer planlarını sorar, sınıftakilerden tek tek soruyu cevaplamasını ister. Eğitim programı, kariyere yönelik konuşmalarla sonlanırken, eğitim programı işlevini yerine getirmiştir. İş başı yapmadan önce beyaz yakalılar işe başlamak için heyecanlıdır. Örneğin Serkan, oryantasyon sürecinden ayrılırken şirkete dair edindiği izlenimini şöyle ifade eder:

“Güzel bir yerde çalışacağımı düşündüm. Eğitimde anlatılan süreç önümüzde güzel bir tablo oluşturuyordu. Eğitim esnasında üst yönetimden biri eğitime katıldı. Daha önce (...) Bankası’nda yönetici olduğumu, buraya geçtiğimi anlattı. Böyle bize kariyer gelişiminin nasıl olacağından bahsetti” (Serkan).

Eğitim programları sonlandığında sınıftakiler, şirket organizasyon şemasındaki iş pozisyonlarına ya genel merkez ya da şube birimlerine dağılır. Çalışmanın mekânı, şirketlerin genel merkez birimlerinde iş başı yapan beyaz yakalılar için plazalar ya da az katlı binalar olurken; satış ve pazarlamada çalışacak beyaz yakalılar için çalışma mekânı şubeler olur.

2.4.2. Plazalar: Mekânın “büyülü” imgesi

İstanbul’da Büyükdere-Maslak aksı, Avrupa Yakası’nın Altunizade ve Kozyatağı da Asya Yakası’nın uluslararası finans merkezi olarak yapılanmıştır (Öktem, 2005, s. 39). Finans şirketlerinin genel merkez binalarının çoğunluğu MİA’larda yer alırken, kentsel mekâna dağılan şirketlerin genel merkez binaları da bulunur. Çalışmada yer alan şirketlerin genel merkez binalarını mimari özelliklerine göre sınıflandırdığımızda, üç kategoriden bahsedebiliriz: Az katlı genel merkez binaları, kampüs modelinde tasarlanmış bir genel merkez kompleksi ve plazalar. Az katlı genel merkez binaları ve genel merkezlerin ek binaları kentin farklı semtlerine dağılır (Karaköy, Okmeydanı, Güneşli, Altunizade gibi); kampüs modelindeki genel merkez kompleksi Asya Yakası’nın merkezine 40 km uzaklıkta konumlanmıştır. Plazalar ise yoğunluklu olarak Büyükdere-Maslak aksında yer alır.

1990’lı yıllardan itibaren de finans şirketleri de genel merkezlerini plazalara, camdan kulelere taşır. Sermaye gruplarının plazalara, camdan kulelere yaptıkları yatırımlar; genel merkez binalarının kentin “prestijli” bölgelerine konumlanması, prestijli bir dış görünüm talebi; binaların mimari özellikleri, imajı yalnız bina içindikilerine değil aynı zamanda dışardakilere müşterilere, rakiplere, kamuoyuna da yönelik imajı da kodlar (Baldry, 1999, s. 542). Şirket genel merkez binalarındaki, “estetik tutumlar sınıf iktidarının bir ifadesi haline” gelir (Harvey, 2003, s. 135). Camdan kulelerde çalışmaya başlayan beyaz yakalılar için plazaların dış ve iç tasarımına dair ilk izlenimleri, bu ifadeyi doğrular niteliktedir. Örneğin; Levent’te, özel bir bankanın genel merkez binasında çalışmaya başlayan Özge için cam kuleye dışardan bakanlar, kent sakinleri, mekânla, bankanın ismini, markasını özdeşleştirmektedir. Özge’ye göre de mekân dışardakilere mesaj verir.

“Hani nerede çalışıyorsun diye sorulduğunda, işte bankanın ismini verdiğinde, insanlar diyor ki ‘Levent’teki şu yamuk yumuk bina mı?’ İnsanlar, o binayı biliyor, o binaya bakınca ‘(...) Bankası’ diyorlar mesela. Bana göre bu kurumsallık” (Özge).

Öte yandan gelişmiş teknoloji donanımlı plazalar, özel güvenlik elemanları, güvenlik kameraları, girişteki x-ray cihazları, ofis katlarına erişimi sağlayan kartlı geçiş turnike sistemi ile Flusty’nin (1994) *Building Paranoia* adlı çalışmasında bahsettiği “yasak mekânlar”ın bir tezahürüdür. Yasak mekânlar, “durdurmak”, “püskürtmek” ve kullanıcıları “süzgeçten” geçirmek üzere tasarlanmıştır (Flusty, 1994; Aktaran: Bauman, 2006, s. 28).

Plazaların güvenlik paranoyasına, alışık olmayanlar için işe başladıkları ilk zamanlar sabahları işe girerken ve işten çıkarken güvenlik noktalarından geçmek, kartlı turnikeden ilerledikten sonra asansör kuyruğunda beklemek yadırganır. İlk zamanlar, insanların plazaya giriş ve çıkış için sarf ettikleri bedensel hareketler mekanik bulunur.

“Ürktüm ilk başta. Kurumun bir güvenliği var. Hani yani bakıyorum etrafıma diyorum ki ‘insanlar burada çalışıyor, bu binada bu güvenlikten geçiyor, kapıdan girebilmek için bir şey kart okutman gerekiyor, Okutuyorsun, geçiyorsun, giriyorsun. Gerçekten çok mekanik insanlar, garip gelmişti. O ilk algı çok enteresandı. Çünkü benim hayatımda hiç böyle bir şey olmamıştı yani plazaya girmemişim hiç” (Duru).

Plazalarda ofisler, genellikle, şirketlerin organizasyon şemasındaki konumuna göre dağılır. Plazaların eksi katlarında lojistik birimler (depo, arşiv gibi); alt katlarında operasyonel birimler, orta katlarında da pazarlama, bilgi işlem ve teknolojileri, insan kaynakları gibi birimler yer alırken, üst katlara doğru çıkıldıkça şirketlerin organizasyon hiyerarşinin üst katmanlarındaki finans, teftiş gibi birimler ve üst düzey yöneticilerin ofisleri yer alır. Plazaların mekânsal örgütlenmesi, adeta, toplumsal sınıfların mikro kozmosudur. Plazaların, hiyerarşik mekânsal örgütlenmesi, Ballard’ın (2011) *Gökdelen* distopik eserini anımsatır niteliktedir. Distopya, İngiltere’nin başkenti Londra’da, kentin merkezine yakın ancak kentten izole hayat sürenlerin yaşadığı 40 katlı bir gökdelende geçer. Gökdelenin, mekânsal örgütlenmesi, toplumsal sınıfları yansıtır. Alt katlarda alt sınıflar, orta katlarda orta sınıflar, üst katlarda ise üst sınıflar ikamet eder. Üst katta yaşayanlar, alt katta yaşayanların mekânsal alanlarına nüfuz edebilirken, alt katta yaşayanların üst katlara doğru hareket serbestliği sınırlandırılmıştır. Distopya ya benzer şekilde bazı plazalarda katlar arasında hareket serbestliği sınırlandırılmıştır. Örneğin, 52 katlı genel merkez binasında, hiyerarşik mekânsal örgütlenmenin yanı sıra, her bir katta bulunan ofislere giriş için güvenlik kapısı bulunur. Giriş kartları sadece çalışanların çalıştıkları birime tanımlıdır. Çalışanlar, farklı ofis katlarına giriş yapamamaktadır. Anlatıcılardan Nuray, bu

plazanın gün ışığı görmeyen eksi ikinci katında, lojistik biriminde; Çiğdem aynı plazanın üst katlarında, teftiş biriminde çalışmaya başlamıştır. Nuray ve Çiğdem, plaza içinde hiç karşılaşamazlar.

Plazaların mekânsal örgütlenmesinde sadece iş zamanının geçirildiği ofis tasarımlarına değil aynı zamanda hobi odalarına, spor salonlarına alan tasarımlarında da yer verilmiştir. Anlatılarda en sık plazalardaki spor salonlarından bahsedilmiştir. Modern hayatta zaman; çalışmaya ayrılan “zorunlu zaman” ve gündelik olanın sıkıcılığından kaçmak için girilen faaliyetlere ayrılan “boş zaman” olmak üzere birbirinden ayrılır (Lefebvre, 1998). Plazalarda, çalışanların boş zaman faaliyetleri için tasarlanan alanlar, zaman kullanımı arasındaki ayrımları muğlaklaştırır. Çalışma zamanı ile boş zaman arasındaki ayrımın muğlaklaşması ekonomik üretimin değişimi ile ilişkilidir (Virtanen, 2004, s. 209).

Çalışmada yer alan, zorunlu ve boş zamanı ilişkilendiren, kent merkezinin dışında konumlanmış kampüs modelindeki banka, muğlak tasarıma en somut örneği teşkil etmektedir. Bu kampüs-banka geniş ormanlık arazi üzerine İstanbul’un çeperinde kurulmuştur. Çalışma ofislerinin bulunduğu mekânsal örgütlenme şekli yataydır. İç tasarımında; gün ışığı, bitkilendirme gibi çalışanlara “ferahlık” verecek “doğal” bir çalışma atmosferi yaratılmıştır. Kampüs içinde yürüyüş ve bisiklet yolu, spor tesisi, “giriş izni” üst düzey yöneticilere ait olan bir golf sahası ve bir alışveriş merkezi yer alır. Alışveriş merkezinde kahve mağazası, tüketim ürünlerini satan mağazalar, kuaför, ayakkabı tamircisi, terzi kısaca ofis hayatında gereksinim duyulan hizmetler yer alır. Ritzer (2000) “tüketim katedralleri” kavramıyla mal ve hizmetlerin tüketildiği alışveriş merkezlerinin yeni “tüketim aracı” olduğundan ve bu tüketim aracının toplumsal hayatın farklı kesimlerine yayıldığından bahseder. Kampüs-bankaya, alışveriş merkezinin eklenmesi ile çalışma saatlerine tüketim dahil edilmiş, banka çalışanlarına, çalışma günü içinde tüketici davranışları sergilemeleri için “olanaklar” sunulmuştur.³⁸ Gökhan’ın yeni çalışmaya başladığı bu kampüs-banka, Gökhan’ı adeta “büyülemiştir.” Görüşme esnasında kampüs-bankayı ayrıntılı şekilde anlatmasından, ailesine göndermek için telefonu ile çektiği kampüs-bankanın fotoğraflarını göstermek

³⁸Tüketim ve tüketici davranışları farklı disiplinlerin ilgi alanına girerken; malların kullanımını, toplumsal hayat pratiğine dahil eden disiplinlerarası bir yaklaşımla, iktisat ve antropoloji, tüketimi ele alan önemli bir çalışmanın geniş okuması için bkz. Douglas (1999).

için coşkulu hareketlerinden Gökhan'ının mekândan etkilendiğini sergiler. Gökhan, kampüs-bankayı şöyle anlatır:

“Dünyada ikinci büyük banka üstüyük. Bankanın kampüs alanı, çalıştığımız binanın dört buçuk katı kadar. 4 bin kişi çalışıyor. İstanbul'da değil ama tüm ihtiyaçlarını burada karşılayabilirsin. İçeri girdikten sonra arayacağın her şeyi bulabilirsin. Kitapevi, kahve dükkânı, marketler, topuklu ayakkabı satan dükkân, ayakkabı tamircisi, bayan-erkek kuaförü var. Bir sürü lokanta canın ne yemek isterse. Fiyatlar dışarıya göre ucuz. Banka dükkânlardan kira almadığı için ‘çalışanıma indirim yap’ diyor. Ağaçlar, kuşlar, bahçeler, yürüyüş alanı, bisiklet alanları, kapalı yüzme havuzu, golf sahası var. Golf için giriş yetkimiz yok, üst düzey yöneticiler için. Bütün bunları görünce çok şaşırđım. Hani içerde her şey var dışarıya ihtiyaç yok” (Gökhan).

Kampüs-banka kendi içine kapalı bir “dünya” yaratmıştır. Bu kapalı dünyada, hiyerarşik sınırlar, kimin mekânı nasıl kullanacağını işaretlerini gösterir. Burada mekân, çalışanlar için arzu nesnelere barındıran bir “tasarının” izlerini taşır. Lordan'a göre “neoliberal ücretli emek tasarısı, bir büyüleme ve sevindirme” tasarısıdır (2013, s. 84).

Şirket hayatının ilk evresinde beyaz yakalılar ofis mekânını gözlemleyerek, şirketin çalışanlara verdiği “değerin” işaretlerini mekânsallık ile ilişkilendirirler. Ortak kullanım alanlarında kahve-çay makinalarının yer alması, ilk günlerde şirket logolu ajanda, kalem, kupa gibi objelerin hediye edilmesi, çalışma alanlarının yani “kübiklerin” önceden hazırlanmış olması, beyaz yakalıların mekâna dair ilk izlenimlerini oluşturur. Şirket hayatının ilk günlerinde çalışanlara yönelik karşılamalar, hediyeler şirketlerin “sen bizim için değerlisin” mesajını çalışanlara ileten insan kaynağı yönetim yaklaşımına içkindir. Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde “tören ve semboller” göstergelerdir (Akıncı Vural, 2018, s. 166). Örneğin, Çağla işe başladığı gün çalışma kübiği, bilgisayarını, ekran giriş şifreleri takım yöneticisi tarafından önceden hazırlanmıştır. Bir aylık oryantasyonunun ardından ilk ofis gününde Çiğdem'e ise katılacağı takım ve takım yöneticisi tanışma seremonisi düzenlerler. Takım yöneticisi, Çiğdem'e şirket amblemlili kupa hediye eder.

“İşe başladığın gün bir kere masanın, bilgisayarının, telefonunun hazır. Yönetici diyor ki ‘sen bu kız gelmeden bunu hazırlamış olacaksınız. Bu kız bu süreci görmeyecek.’ Ondandır işte üçüncü gün, bilgisayarın şifreleri açılıyor. Sonra yöneticinin seninle bir toplantı yapıyor. ‘Bir ihtiyacın var mı? Sandalyen, masan tamam mı?’ diye soruyor sana” (Çağla).

“Beni şeye oturtular köşede böyle kübik vermişler bana bilgisayarım her şeyim hazır. Normalde yeni gelen arkadaşlar bayağı bir bekler benim telefonum bile hazırđı. Sanırsınız hemen işe başlayacağım. Birdenbire böyle onlara bir şeyler vermeye başlayacağım. Ofise geldiğim ilk gün işte yöneticim bardak hediye etti. Çok sevimli bir kadındı” (Çiğdem).

Geniş plan açık ofislerde renk tonları, doğal ve yapay aydınlatma, yerlerin halı kaplı olması, cam bölmeler, çiçekler, panolar, ofis sandalyeleri gibi mekânsal özellikler beyaz yakalıların gözüne ilk başlarda “hoş görünür.” Baldry (1997) ofislerin mekânsal özelliklerinin, fabrikalardan farklı metaforlar üzerinden kurulduğunu, mekânın yapılan işin “kafa emeği” olduğunu vurguladığını, açık ofisteki kişisel mekânların ölçülerinin hiyerarşileri yansıttığını anlatırken ofis çalışma düzeneğini sosyal ilişkileri içeren bir ortam olarak ele alır. Ofis mekânının, yakın temas takım çalışması yapısına uyumlaştırılmasına ve takım çalışması dolayımında sosyal ilişkileri olanaklı kılma tarzından ileriki sayfalarda bahsedilecektir.

3. “BİZİM” ŞİRKET: BAĞLILIK EVRESİ

“Bize şirketlerin bir ruhu olduğu öğretiliyor, dünyanın en korkunç haberi bu”
(Deleuze, 1992, s. 6)

Beyaz yakalıların şirket hayatı deneyimi, şirket hayatındaki ilk zamanlar geçmeye başladıktan sonra farklılaşır. Deneyimlerin bir başka evresine karşılık gelen evre, “bağlılık evresi”dir. Bu bölümde beyaz yakalıların şirkete bağlılık ve aidiyet geliştirmelerinin koşulları, şirket “ideallerini” içselleştirmeleri ve şirket “ailesinin” bir parçası haline gelmelerinde neoliberal şirket yönetsel iktidar mekanizmasının tahakkümü üzerinde duruldu. Burada ele alınan temel temalar takım çalışması, iş doyumunu, kariyer, başarı, terfi, profesyonel davranış normlarıdır. Burada şirket hayatındaki beyaz yakalıların eğilimlerini temsil ettiğini ileri sürdüğümüz *genç* ve *winner* olan beyaz yakalılar anlatılarına ağırlık verildi. *Genç* ve *winner* olan beyaz yakalılar, şirketlerde farklı iş pozisyonlarında ve işe başlama unvanları ile istihdam edilmiştir. *Genç* beyaz yakalılar çalıştıkları şirketlere 2011-2014 yılları aralığında, *Winner* olan beyaz yakalılar da 1997 ile 2007 yılları aralığında çalıştıkları şirketlerde iş pozisyonlarına istihdam edilmişlerdir.

3.1. Bağ: Takım Çalışması

Fordist birikim rejimi çözülürken, gelişen yeni ekonomik düzende şirketler örgütsel stratejilerini yeniden yapılandırırken, Japon şirketlerinde uygulanan yönetim modeli olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) modeli benimsemeye başladılar. Bu durumu Castells, “Japon şirketlerinin verimlilik ve rekabet gücü açısından elde ettikleri başarı, büyük ölçüde yönetsel devrimle” ilişkilendirildiğini söyler (2005, s. 214). TKY modelinin başlıca unsurları; sürekli eğitim, çalışanlara özerklik, yönetsel hiyerarşinin azalması, katılım ve takım çalışmasıdır.

TKY modeli küreselleşmenin etkisi ile yayılırken, 1990'ların başından itibaren de Türkiye'de de üretim alanındaki şirketlerde uygulanmaya başlanır (Yıldırım, 2000). TKY modelinin unsurları, hizmet üreten finans şirketlerinde de uygulanır. Şirketlerin uygulamaya koyduğu takım çalışması, çalışma ilişkilerinde çalışanlardan beklenen bağlılığın gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Küçük gruplar halinde çalışma şekli olan takım çalışmasında hem yöneticiler hem de takım üyeleri arasındaki kişisel ilişkiler, grup çalışmasına uyumlu olmak ön plana çıkmaktadır.

3.1.1. Yöneticiye bağlılık

Şirketlerde sermaye birikim sürecinde yönetsel kararların alınmasını, emeğin denetlenmesini sermayedar adına yöneticiler gerçekleştirir. Yönetici hiyerarşi zincirinin tepesinde üst yönetici kadroları (Mills, 1974; Callinicos & Harman, 2006), sermaye ile emek arasındaki ara kademelerde “profesyonel yönetici sınıfı” (Ehrenreich & Ehrenreich, 1979) bulunur. Yönetici piramidinin en tepesinde CEO (Chief Executive Officer) ardından genel müdür yardımcıları, grup yöneticileri, birim yöneticileri ve piramidin alt kademesinde de en geniş yönetici grubu takım yöneticileri yer alır. Lordon, neoliberal şirketlerin iç yapısının hiyerarşik zincir şeklinde yapılanması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın derinleşmesiyle ortaya çıkan tahakkümün görünümünü, Marx'ın analizinin merkezindeki iki kutuplu antagonizmadan (patron-işçi) daha karmaşık hale getirdiğini anlatır:

“Gitgide daha çok ara seviye içermekte ve birincil tahakküm ilişkisini parçalayarak bir yığın ikincil tahakküm ilişkisi meydana getirmektedir. Zincirin her seviyesinde ücretli emek ilişkisini müphem ast-üst tarzı bir ilişki olarak yaşayan failler bulunur, zira herkesin hem üstü hem astı vardır” (Lordon, 2013, s. 41).

Bu bağlamda, çalışma boyunca beyaz yakalıların anlatılarında genellikle söz ettikleri yöneticiler; sermaye adına, denetim yapma görevini üstlenenler, yönetici katmanlaşmasının en alt kademesindeki takım yöneticileri oldu.

Takım çalışması, takım yöneticileri ile takım üyeleri arasında doğrudan iletişim ve etkileşimin kurulduğu sosyal ilişkileri içeren çalışma şeklidir. Takım üyeleri ile yöneticiler açık ofiste, birbirlerine yakın kübiklerde çalışırlar. Yöneticilerin masaları, takım üyelerinin tümünü görebilecek şekilde konumlandırılmıştır. Yöneticiler, takım üyelerine seslenebilecek kadar yakın temastadır. Çalışma ortamının tasarısında, mekânsal yakınlık, yöneticilere, takım üyeleriyle doğrudan ilişki kurulmasına alan sağlar.

Görüşmelerde *genç* ve *winner* beyaz yakalılar, çalışma süreleri boyunca farklı yöneticilere bağlı çalışmış olsalar da çalıştıkları en son takım yöneticilerini “iyi yönetici” olarak tanımladılar. Yöneticileri ile olan ilişkilerin kişisel boyutunu açıklamak için beyaz yakalılar “baba-oğul”, “abla-kardeş gibiyiz” ifadelerini kullandılar. Bu ifadeler, “biz bir aileyiz” söyleminin, yani kurgusal ailenin içselleştirilmesinin izlerini taşır.³⁹ Takım çalışmasının yapısında, yöneticinin takım üyeleri ile kurduğu yakın temas, takım üyelerinden beklenen iş davranışlarını elde etmeye yöneliktir. Takım yöneticisinin, takım üyeleri ile kurduğu kişiselleşmiş ilişkiye bağlı çalışma performansı artar ya da azalır. Bu anlamda takım çalışmasında, takım üyelerinin denetlenmesinde, “kişiselleşme” ve “bağlılık” unsurlarını içeren Edwards (1979) bahsettiği “basit denetim”in geçerli olabileceği şeklinde okunabilir.

Peki beyaz yakalılar da yöneticilere dair izlenim ve bir yöneticinin iyi yönetici olduğu kanısı nasıl oluşur? Örneğin, Gökhan’ın bir özel bankanın genel merkezinde tüketici kredileri tahsis biriminde uzman yardımcısı olarak çalışmaya başlamasının üzerinden henüz üç ay geçmiş olduğundan, takım yöneticisine dair oluşan diğer anlatıcılara göre daha canlıydı. 23 yaşındaki Gökhan, çalıştığı birimin en genç üyesi olarak takıma katılmıştır. Gökhan, ilk hafta, iş başında oryantasyon sürecinde yöneticinin masasının yanında oturarak; kredi tahsisi raporlarının hazırlanmasının inceliklerini, yöneticisinin rapor hazırlamasını izleyerek öğrenmeye çalışırken, yöneticisi ile o gün çocuğu hastalandığı için işe gelemeyen takım üyesi arasında geçen bir telefon konuşmasına tanık olur. Telefondaki ses işe gelememe mazeretini yöneticiye söylemektedir, yönetici de karşı tarafa hâl hatır sormaktadır. Bu telefon konuşması Gökhan’ı şaşırtır, yönetici takım üyesinin hastalanan çocuğunun adını bilmektedir.

“Ben telefonda çıkan sesi duyuyorum hani, ‘ben bugün gelemiyorum, çocuğum hasta’ dedi. Şöyle bir cevap verdi müdürüm, ‘a nesi var Kağan’ının, iyi mi?’ diye sordu. Yani çocuğunun olduğunu biliyor, çocuğunun adını biliyor ve hiçbir şey söylemeden ‘ben bugün gelemiyorum diyen insana nasıl oldu Kağan’ diyor. ‘A neden gelemiyorsun, ne zaman geleceksin, öğleden sonra gel’ bari falan yok, ‘Nasıl oldu Kağan?’ Yani bu gerçekten çok hoşuma giden bir şeydi. O zaman ‘hani a evet tamam ben güzel bir yerdeyim’ demiştim” (Gökhan).

Gökhan’ının yeni çalışmaya başladığı iş yeri için “güzel bir yerdeyim” çıkarımı yapmasına neden olan durum, bankada çalışmaya başlamadan önce dokuz ay süren

³⁹ 20. Yüzyılın başına kadar kapitalist ülkelerdeki büyük şirketler, “aile benzeri bir şirket ruhu” oluşturmaya çalışır (Budd, 2016, s. 201). ABD’nin büyük şirketlerinden, AT&T ve General Motors, reklamlarında, şirkete, “kişi” ve “aile” olma özelliklerini yükleyen ilk şirketler olur (Bakan, 2007, s. 30).

bankadaki çağrı merkezi deneyimine kıyaslamasına dayanır. Gökhan'a göre çağrı merkezinde çalışmak fabrikada ya da inşaatta işçi olmaktan farksızdır.

“Sen çalıştığın kurumda ne kadar değerlisin? Maddi anlamda söylemiyorum. Sana kişilik olarak ne kadar değer veriyor? Örnek veriyorum sen hastayken sana işte izin veriyor mu? Zaten mecbur izin vermeye ama bir de arayıp soruyor mu mesela yöneticin? Hani ben birazcık da bu açıdan bakıyorum. (...) İnsan ilişkileri iyi olunca ne kadar büyük bir şirkette çalıştığımı hissediyorum. Daha öne çalıştığım şirket, şu ankinden kat kat daha büyüğü ama hiç hissedemiyordum, büyüklüğü. Çünkü aslında orada mı çalışıyorum yoksa bir fabrikada veya işte bir inşaatta işçi miyim kıyaslayamıyordum” (Gökhan).

Bankadaki yönetici bir sohbet esnasında Gökhan'ının Adanalı olduğunu öğrenir ve ailesini ne kadar süredir görmediğini sorar, Gökhan da ailesini bir yıldır göremediğini söyler. Gökhan'ının aktardığına göre yönetici “sen yeni başladın işe şimdi herkes yıllık izne çıkacak, sen üzülme, ben sana izin vereyim, cuma gelme; cuma, cumartesi, pazar ailenin yanına git, pazartesi öğlen en geç işe dön, seni bir şekilde idare ederim ben” der. Gökhan'ının yıllık izin hakkı olmamasına rağmen yöneticinin inisiyatifinde verilmiş bir buçuk günlük izin, üç günlük mazeretsiz izin hakkından düşülmez. Gökhan, yöneticinin yönetsel tutumunu, “insana değer veriyor” olarak yorumlar ve bu tutumun kendisinde yarattığı durumu da şöyle açıklar: “Böyle olunca ne oluyor? Çalıştığım kuruma, yöneticime de çok daha bağımlı oluyorum ve canla başla çalışıyorum.” Yönetici ile Gökhan arasındaki otorite ilişkisinde; yöneticinin takım üyelerinin, aile hayatlarına vakıf olması, aileyle ilgilenen sorular sorması, yöneticinin paternalist yönetsel yaklaşımının izlerini taşır.

Bir başka genç beyaz yakalı Duru'nun durumunda ise işe başladığı zaman ilk dahil olduğu takımın yöneticisinin yöneticilik yaklaşımı takım üyelerini doğrudan disiplin etmeye yöneliktir. Çalışma ortamında yöneticinin baskısına maruz kalan Duru, bir süre sonra yönetici ile çatışma yaşamaya başlar. Yöneticinin “yönetme becerisinin” bulunmadığından bahseden Duru, aralarında çatışma devam ederken, yöneticinin isteği bir raporu hazırlamayı reddettiği için yöneticinin kendisini işten çıkarmakla tehdit ettiğini, yöneticinin tehditkâr davranışından sonra istifa etmeye karar verdiğini, bunu duyan kıdemli bir başka yöneticinin istifayı durdurmak için kendisini aynı birim içinde kadın bir yöneticinin takımına transfer ettiğini aktarır.

Yeni takımında, Duru ile yeni yöneticisinin yaşları birbirlerine yakındır, Duru yöneticiye ismi ile hitap eder. Öğlen yemeklerine birlikte çıkar, hafta sonları boş zaman etkinliklerine katılırlar aralarında bir “arkadaşlık” ilişkisi gelişir. Arkadaşlıkları ilerledikçe aralarındaki otorite ilişkisinin sınırları muğlaklaşır. Genç yöneticinin,

benimsediği yöneticilik yaklaşımı ise takım üyelerinde, çalışmayı dışsal bir zorunluluktan çıkararak çalışmanın içselleştirilmesine dayalı “öz-denetim” motivasyonu sağlamaya yöneliktir.⁴⁰ Duru, genç yöneticisinin yönetsel “başarısından” şöyle bahseder:

“Bize nasıl yaklaşması gerektiğini çok iyi biliyor. ‘Sen ne düşünüyorsun? Bu işi yapmalı mıyız?’ diye soruyor. Tamamen iş yönetimini sana bırakıp aslında ‘sen söz sahibisin bak hani senin burada bir alanın var geliştirebileceğin’ diyor. Sana hani senin bir gücün varı hissettiriyor. ‘Ben yönetmenim ama biz ortak gibi çalışıyoruz, stratejik ortağız biz. Ben hepinizin işini takip edemem. O yüzden benden sadece görüş alın, fikir alın, sorun, deneyimlerimden faydalanın. Ama bana gelip bunu nasıl yapacağız diye sormayın. Bana mutlaka fikirle gelin’ der. Sadece kafama takılan ve gerçekten sormam gereken şeyleri soruyorum ona. Söz hakkı veriyor olması çok güzel bir şey. Yönetici fikrini ortadan kaldıran şey, hiyerarşiyi kaldıran bir şey. Bunu böyle yapsak nasıl olur dediğimde bütün sunduğum fikirler hayata geçtiğini görünce de iş benim gibi hissediyorum, çok çalışıyorum” (Duru).

Duru’ya göre “yeni” yöneticilik yaklaşımı, takım üyeleri ile yönetici arasındaki hiyerarşiyi “ortadan kaldırır.” Takım çalışmasındaki “otoritesiz iktidar” da takım yöneticisi işin sorumluluğunu takım üyelerine devrederek “işin sahiplenilmesini” sağlar (Sennett, 2002, s. 120-121). *Genç beyaz yakalılar*ın anlatıları, takım çalışmasında takım yöneticilerinin benimsediği birbirinden farklı yönetsel yaklaşımlar (paternalist, disiplin edici ve otoritesiz iktidar) olabileceğini, farklı yöneticilik yaklaşımlarının da farklı sonuçlar doğurabileceğini gösterdi.⁴¹ Sonuç olarak paternalist ve otoritesiz iktidar yönetsel yaklaşımı, yöneticiye bağlılık, içselleştirilmiş çalışma motivasyonuna dayalı iş davranışının ortaya çıkmasında önemli etkindir. Bu nedenle çalışma ilişkilerine durağan ilişkiler gibi yaklaşmak yerine, çalışma ilişkilerindeki çelişki ve tutarsızlıkların nasıl sonuçlar doğuracağına bakmalıyız. İlerleyen sayfalarda, çalışma ortamında takım yöneticilerinin, takım üyeleri arasında eşitsizlik üreten yaklaşımlarının örneklerine değinildiği görülecektir.

3.1.2. Takım arkadaşı

Esnek takım çalışmasında her bir takım, en az üç takım üyesinden oluşur. Takım üye sayısı genişleyebilir ya da eksilebilir. Takım çalışmasında birey değil, grup temel alınır ve takım üyeleri arasındaki karşılıklı uyum vurgulanır (Sennett, 2002, s. 112). Takıma

⁴⁰ Öz-denetim, dışsal kısıtlama olmaksızın çalışmanın içselleştirilmesi *management* (işyeri yönetimi) uygulamasına içkin olup, öz-denetim üzerinde temellenen yeni “*management* felsefesi” Peter Drucker tarafından formüle edilmiştir (Dardot & Laval, 2018, s. 280).

⁴¹ Çalışma ortamında kuşaklar arası çatışmanın engellenmesi için farklı kademelerdeki yöneticilere, işyerindeki genç kuşağı yönetebilme becerilerine geliştirmeye yönelik şirket içinde eğitim biriminin organize ettiği ya da danışmanlık şirketlerinden hizmet alınarak eğitimler verilir.

yeni bir üye katıldığında, yeni üyenin takımın grup içi dinamiğine uyum sağlama becerisi, takım arkadaşları ile bağ kurabilmesi aynı zamanda yeni takım üyesinin işyerine bağlılığının gelişiminde rol oyar. Lamont, takım çalışması dolayımında arkadaşlık ilişkisinin “işyerindeki entegrasyonu en üst düzeye çıkarmada” önemli bir etken olduğunu belirtir (1992, s. 38).

Takım çalışmasına uyum sağlamak, “kendiliğinden” gelişen bir süreç olmayabilir. Şirketlerdeki “aynı gemideyiz” söyleminin güçlendirilmesinde insan kaynakları birimi denetiminde çalışanlardan beklenen “yüksek bağlılık” için sosyal etkinlikler organize edilir. Sosyal etkinlikler, sofistike insan kaynakları yönetim stratejisinde, çalışanlar üzerinde “kültürel denetim” sağlarken, çalışanları birbirine yakınlaştırmayı, sosyal ilişkilerin güçlenmesini amaçlar (Grugulis, Dundon, & Wilkinson, 2000, s. 103). Şirketlerin genel merkez birimlerinde istihdam edilenlere yönelik sosyal etkinlikler, İstanbul’un yakın çevresine günübirlik doğa turları, sportif takım oyunlarının oynandığı etkinlikler olurken, şube birimlerinde istihdam edilenler için şubenin kendi içsel yapısında sosyal etkinlikler (yemek organizasyonu, bowling turnuvası gibi) organize edilir.

Takım üyelerinin yaşları benzerlik gösterdiğinde, takım arkadaşlığının iş arkadaşlığını aşan bir boyutu olduğu da anlatılarda yer alır. Genç üyeli ve işi birlikte yaparak öğrenen takımlarda, “takım ruhu” daha hızlı gelişir. Genç üyeli takımlar, iş yerindeki zorunlu zaman dışındaki boş zamanları da beraber geçirir. Takım üyelerinin sosyal hayat paylaşımları, takım üyeleri arasındaki sosyal bağı güçlendirirken, bağı güçlenmesi çalışma ortamına yansır ve çalışmak “eğlenceli” bir hale dönüşür. Örneğin zaman içinde giderek *uyumsuz* beyaz yakalıya dönüşecek Bahar, diğer takım üyeleri ile aynı zamanda işe başlamış ve gençlerden oluşan bir takımın üyesi olmuştur. Bahar, genç takımın iş ve iş dışındaki paylaşımlarını şöyle anlatır:

“Çok güzel bir grubum vardı. Gerçekten çok akıllı başında benim gibi düşünen insanlar vardı orada. Çok doğru bir ekipti. Hepsi gençti aynı yaşlardaydık. Böyle birkaç kişi, üç kişiyle başladık on kişiye kadar yükseldi takım. Güzel çalışıyorduk. Hem eğleniyorduk hem gülüyorduk. Birbirini seven, hep doğru şeyleri isteyen, birbiri için çalışan insanlardık. Paylaştığın şeyler, konuştuğun şeyler yalancı değil, samimi paylaşıyorsun. Gerçekten geceleri de o insanlarla dışarı çıkıyorsun. İşte içiyorduk falan. Bütün sosyal hayatın da onlarlaydı” (Bahar).

Şirket hayatına uyum gösteremeyen bir başka beyaz yakalı olan Dilber’in de işe başladığı zaman katıldığı ilk takımda, takım üyeleri uzun süredir birlikte çalışıyordu. Dilber, bir türlü takımın geliştirdiği ortak dile dahil olamaz. Dilber, takım

arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmek için gayret sarf eder, takım arkadaşları fazla mesaiye kalırken onlara “destek olmak” için Dilber de fazla mesaiye kalır. Fakat bir süre sonra Dilber fazla mesai kalırken, takım üyeleri aynı desteği Dilber’e göstermezler. Takım üyeleri ile arkadaşlık ilişkisi gelişmediğini düşünen Dilber, birinci yılın sonunda, aynı ofisteki yan takımdan bir takım üyesinin işten ayrılmasıyla yöneticisinden o takıma geçmeyi talep eder ve bu talebi kabul edilir. Dilber, çalışma ortamının uzun çalışma saatlerinde iş arkadaşlarıyla “bağ kurma ihtiyacından” şöyle bahseder:

“Şöyle düşünüyorum bir şey paylaşabiliriz, iyi ilişkiler kurarsak, insancıl bir bağ kurabiliriz aramızda diye. İş hayatında, her ne kadar ben seçmediysem de o insanı bir iyi ilişki yaratmaya çalışıyorum. Çünkü ben o insanla en az on saat geçiyorum ve on saati o insanla iyi geçirmek istiyorum. Karşıdakinin de iş arkadaşı ile güzel bir bağ kurma ihtiyacı vardır mutlaka, onun da benimle gülmeye, eğlenmeye ihtiyacı vardır ki benim de ihtiyacım var öyle hissediyorum. Ben şeye inanıyorum hepimiz üniversiteden, liseden aynı yerden geldik; hepimizin arayışı samimiyet işyerinde” (Dilber).

Takım arkadaşlığı dolayımında, “kişilerarası ilişkilerdeki sosyal davranışların yapısı” çalışma ideolojisinin çıkarlarına doğrudan etki etmesi yönünde gelişir.⁴² Ofiste takım arkadaşları arasında gelişen sosyal bağ, çalışma saatlerinin uzamasına katkıda bulunur (Gregg, 2011, s. 85). Takımlarda mesai saatlerinin denetimi, takım üyeleri arasındaki grup içi sosyal ilişki dinamiklerine teslim edilirken, takım üyeleri birbirlerine örtük bir denetim uygular. Takım arkadaşları fazla mesaiye kalırken mesai saati bitiminde işten çıkmak, takım arkadaşlarını “yarı yolda bırakmak” gibi bir huzursuzluk duygusuna neden olur. Ofiste, gündelik ilişkilerde grup içinde gerginlik yaşamamak için fazla mesai rutinine ortak olunur. Örneğin Dilan, takım çalışmasında fazla mesai kalma duygusunun yarattığı baskıyı, “mahalle baskısına” benzetir.

“O sorumluluktan kaçamıyorsun sonuçta hani herkes oradayken sen de kalmak zorunda kalıyorsun. Mahalle baskısı evet ben yani işim olmazsa çekip giden bir insanım ama o sorumluluk bindi bir şekilde. O sorumluluğu taşıyorsun. Yani sana kal demiyor kimse belki ama takımdakiler kalırken çıktığım zaman huzursuz oluyorum” (Dilan).

Takım çalışmasındaki takım üyeleri arasındaki arkadaşlık bağı, takım üyeleri arasındaki rekabeti gizler. Takım çalışmasında “rakip ile iş arkadaşı arasındaki çizgi” muğlaklaşır (Sennett, 2021, s. 43). Örneğin, Gökhan takım arkadaşlığı hakkındaki yorumu şöyledir: “Aynı ekipte çalıştığım insan öncelikle arkadaşım daha sonrasında

⁴²Sosyal hayatın temel unsurlarından biri olan kişilerarası ilişkilerde arkadaşlık, akrabalık, iş arkadaşlığının sosyal yapısına ve etkilerine odaklanan sosyal antropoloji alanındaki sosyal ağ analizi çalışmasının detaylı incelemesi için bkz. Boissevain (1974).

ise rakibim ise bunu bilmek lazım.” Bir yandan takım çalışması kolektif çalışma kültürünün başarısını yüceltir, diğer yandan takım üyelerinin çalışma performansları bireysel değerlendirilir. Takım üyeleri arasındaki “başarılı” olma rekabetinin ödülü ise terfi alabilme “yarışıdır.” Neoliberal şirket yönetim ilkesine göre “başarıların ve ödüllendirilmelerin bireyselleştirilmesi, şirket içindeki ilişkilerin normal türü olarak ücretlilerin *kendi aralarında* rekabete sokulmasını” sağlamıştır (Dardot & Laval, 2018, s. 278). Takım çalışmasında, takım üyelerinden, “takım ruhu” ile çalışması beklenirken, ileride göreceğimiz üzere, çalışma performansı değerlendirmelerinin bireysel performansın ölçülmesine yönelik olması, takım çalışmasının bu ikircikli hali, “yönetmel iktidarın” paradokslarından birini yansıtmaktadır (Gaulejac, 2013).

Sonuç olarak takım çalışmasının yapısına bağlı gelişen takım arkadaşlığı, bir taraftan işyerindeki sosyal ilişkileri içerir, diğer taraftan takım arkadaşlığı bağı şirketlerin beklentisi yönündeki iş davranışlarının gelişmesinde ve iş yerine bağlılıkta “tutkal” rolünü üstlenir. Buradaki tutkal ifadesi anlatılarda geçer. Bir sonraki bölümde görülecek olan şirket hayatının ürettiği sorunlara rağmen şirketten istifa etmeyi düşünen fakat istifa etmeye “cesaret” edemeyen bazı beyaz yakalılar, takım arkadaşlığının şirkete bağlı kalmalarında bir etken olduğundan bahsetmişlerdir.

3.2. Şirketin Kariyer Vaadi: Beyaz Yakalının Taktir Görme Arzusu

Şirketlerde yöneticilik arzu edilen konumdur. Yöneticilik konumuna erişme eşğine ulaşmak finans şirketlerinde giderek zorlaşmıştır. İşe giriş pozisyonlarındaki memur ya da uzman yardımcısı unvanıyla istihdam edilmiş olmak yükselme eşğine yaklaşımda önemli bir rol oynar.

Şirketlerde kariyer vaadi; çalışanlardan yüksek bağlılık ve çalışma performansına yönelik iş davranış normlarını geliştirmesi, sürdürmesi ve içselleştirmesinin yönetsel aracıdır. Kariyer vaadinin ilk telaffuz edildiği zemin beyaz yakalıların oryantasyon sürecidir. Şirketler yükselme vaadinin istihdam yapısının çoğunluğu için gerçekleşmeyecek olduğunu gizlemek için çalışanların kariyer beklentisini manipüle etmeye yönelik yönetsel stratejilere başvurur. Kariyer beklentisi yaratan hizmet içi eğitim, iş pozisyonu değiştirmek için geçiş havuzları yönetsel stratejileri yansıtan mahiyette uygulamalardır.

Kariyere yönelik yönetsel uygulamalar, beyaz yakalılarda yükselme arzusunu besler. Terfi almak, “başarmak”, “takdir edilmek” yönündeki davranışları önemli hale gelir. *Genç* ve *winner* beyaz yakalıların anlatıları yüksek çalışma performansı ve terfi odaklıdır. Bir sonraki kısımda önce şirket hayatlarının başında olan *genç* beyaz yakalıların, şirket politika ve stratejilerini içselleştirmeleri ve bu doğrultuda iş davranışlarını geliştirmeleri ele alındı. Daha sonra ise, uzun çalışma yıllarını geride bırakmış *winner* beyaz yakalıların şirketlerde çalışmaya başladıktan sonra kariyer yolunda ilerlemelerine ve bu yolda ilerlerken karşılaştıkları zorluklara ve gerilimlere yer verildi.

3.2.1. Genç beyaz yakalının iş davranışı

Genç beyazlar sahip oldukları diplomalarına ve becerilerine uygun iş birimlerinde istihdam edildikleri kanısını taşırlar. İstihdam edildikleri birimler, şirketlerin genel merkezinde insan kaynakları, eğitim, kurumsal pazarlama, kredi değerlendirme gibi şirketlerin organizasyon yapısındaki stratejik, hiyerarşi piramidinin üst sıralarında yer alan birimlerdir. İşe başlama unvanları ise uzman yardımcılığı pozisyonudur.

3.2.1.1. İş öğrenmenin motivasyonu

Genç beyaz yakalılar şirketlerde geçirdikleri süre zarfında öğrenilmiş becerilerine yeni beceriler ekler, şirket hayatının normlarına vakıf olmaya başlarlar. Davranışları ayarlama rutini için “profesyonel yetkinlik gösterisi” sergilenir (Goffman, 2009, s. 43). Örneğin, Özge bu görüşmeyi gerçekleştirilirken bankada beşinci ayını doldurmak üzeriydi. Özge için çalışma deneyiminin anlamı “yetkinlik”⁴³ geliştirmek olmuştur. Şirket içi yazışma dilinin, bürokrasinin ast-üst hiyerarşisini gözeten sınırları öğrenmiş olmanın ve bunu uyguluyor olmanın yetkinliğini, Özge şöyle açıklar:

“Yetkinlik geliştiriyorum, ilk iş deneyimim. Tecrübe kazandım mı? Evet kazandım, bunu artık söyleyebilirim. İyi bir eğitim aldım [üniversitede] ama hiç iş tecrübem yok derken, şimdi diyebilirim ki ‘evet benim bir alanda, bir iş tecrübem var.’ Yani benim inanın yazı dilim bile değişti. Mesela bir üstüme [yöneticiye] yazarken nasıl hitap edilecek, nasıl e-posta bitirilecek artık biliyorum. Şubelerdeki kişilerle de yazışırken, onlardan yukarda olduğumu hissettirecek, dediğimi yaptırmanın kibarca yazım dilini öğrendim” (Özge).

⁴³ Şirketler dünyasında özellikle insan kaynakları uzmanlarının kullandığı bir kelimedir yetkinlik. Her bir iş pozisyonunun niteliğine göre değişen yetkinliklerin tespit edildiğini belirten uzmanlar, iş pozisyonlarının yetkinlikleri için şöyle örnekler vermişlerdir; “ikna kabiliyeti,” “iletişim becerisi,” “çözüm odaklı” “sabırlı” olmak gibi. *Genç* beyaz yakalılar, Özge’de olduğu gibi, şirket diline yerleşmiş jargonları da benimserler.

Genç beyaz yakalılar, işi de “öğretici” bulduklarını, işlerin içeriğinden bahsederken “çok şey öğreniyorum” ifadesi ile tekrarlarlar. Öğrenmek; üniversite öğrenciliği sırasında duyumsanan öğrenme hazzına benzetilirken; zihinsel faaliyetin sınırlarını zorlamanın, potansiyelini keşfetmenin hazzı yaşanır. Örneğin Gökhan, çalışırken yeni beceriler edinmeye başlamasının kendisini geliştirmesinden ve üretken olmaktan dolayı duyumsadığı mutluluktan bahseder:

“Bilmediğim çok fazla programcılıkla ilgili şeyleri öğreniyorum. Kendimi geliştirdiğimi çok net hissediyorum. Öğrenciyken inanılmaz, hani en yüksek boyutta hissedersiniz ya yeni şeyler öğrenmenin mutluluğunu burada da öyle. Üretken olduğumu hissediyorum. Yeni bir şeyler katıyorum kendime. Öyle olunca da mutlu olmamak elde değil” (Gökhan).

Genç beyaz yakalılar işlerine üniversite öğrenciliği günlerinden kalan pratiklerle anlamlar atfederken, öğrencilik deneyimine benzettikleri bir çalışma hayatı içinde kendilerini konumlandırır.

3.2.1.2. Sürekli eğitim mottosu

Şirketler hedefleri doğrultusunda çalışanların verimliliğini artırmak için *sürekli eğitim mottosu* (hizmet içi eğitim) stratejisini uygular. Bu İKY uygulamasının amacı öznenin kendi üzerinde sürekli çalışarak, kendini yetkinleştirme buyurmasıdır ((Dardot & Laval, 2018, s. 369). Sürekli eğitimin bir başka amacı ise çalışanlarda daha “nitelikli” iş pozisyonları için kariyer beklentisi yaratmaktır. Kariyer için hizmet içi eğitim, kişileri kendilerini “kariyere adanmalarının” ve pozisyonları doldurmaya hazır hale getirmenin önemli bir parçasıdır (Becker & Strauss, s. 256). Şirketlerin çalışanların eğitimine verdiği önem ve eğitime yapılan vurgu kurgusal ailenin şirketler dünyasının diline yerleşmesine benzer bir şekilde kurgusal öğrencilik de şirket diline yerleşir. Manipüle edilen öğrencilik, öğrenci olmanın taşıdığı değerler, şirket hayatının karakterine eklemlenir. Çalışanlara, öğrenci oldukları yanılsaması yaşatılır.

Örneğin Özge, çalıştığı eğitim birimini “akademiye”⁴⁴ benzetir. Özge’nin anlatısı şirketlerin eğitim mottosunun işlevini açıklayıcı kılar. Özge, insan kaynakları birimine bağlı eğitim birimi, planlama, uygulama ve ölçme- değerlendirme olmak üzere üçe ayrılmış alt uzmanlık dallarından, sosyal psikoloji yüksek lisans diplomasına uyumlu, eğitim biriminin ölçme ve değerlendirme alt uzmanlık dalında istihdam edilmiştir. Bu

⁴⁴ Bir önceki bölümde bir özel bankanın da “kampüs” olarak adlandırıldığından bahsetmiştik. Şirketler, akademi, kampüs gibi üniversite kurumuna dahil olan isimleri kullanarak, şirkete “üniversite” vasfı yüklemeye çalışır.

birim, banka şubelerinde istihdam edilenlere yönelik eğitimlere katılacaklarla “teknolojik iletişim”⁴⁵ araçları aracılığıyla temasa geçer, eğitimleri organize eder, eğitime katılanların sınav sonuçlarını değerlendirir. Şubelerde gişe sorumlusu unvanı ile istihdam edilen çalışanlar, şubelerde bir üst pozisyona tekabül eden bireysel bankacılık dalında kariyer yapmayı arzuladıkları zaman eğitim biriminin eğitmen uzmanları tarafından verilen işletme bankacılığı hazırlık “fakültesi” eğitimlerine bir ay boyunca katılmaları gerekmektedir. *Öğrenci çalışanlar*, fakültede gördükleri ders içeriklerinden sınavlara tabi tutularak eğitimi tamamladıklarında ise eğitim biriminin belirlediği baraj notunu geçebilenler, şubelerdeki açık pozisyonlara yerleştirilmek üzere yeni iş pozisyonuna geçiş yapana kadar “geçiş havuzunda” tutulur. Geçiş havuzunda girmek kariyer beklentisi yaratırken, geçiş havuzunda bekleyenlerin performans puanları düşmemelidir. Performansı puanları düşenler geçiş havuzundan çıkartılır. Özge, “sevdiği” işini şöyle anlatıyor:

“Hani ben şu an işimi seviyorum. Şöyle bir doyum yaşıyorum hani, akademiye benziyor burası, küçük bir akademi. (...) Şöyle iş dünyasında, yetkin eleman için eğitimin önemi görüldükçe, eğitime ayrılan bütçe giderek artmaya başlamış şirkette. Şubelerde çalışanların kariyer planlamasına yarıyor eğitim. Mesela Türkiye’nin her herhangi bir ilindeki şubede çalışıyor. Gişe sorumlusu olarak başlamış bir kişi ya da genel müdürlükte operasyondaki kişi, bireysel bankacı olmak istiyor. Akademiye geliyor. İşletme fakültesinde en az bir ay eğitimi sürüyor [eğitim sırasında şehir dışından İstanbul’a gelenler otelde konaklatılıyor, otel ve günlük masrafları şirket tarafından karşılanıyor]. Bir sınav süreci oluyor, fakültede aldığı bütün derslerden 70’in üstünde not alarak geçmesini bekliyoruz. Geçiş havuzuna alıyoruz. Performansını korumasını bekliyoruz bu esnada. Böyle olunca da eğer açık pozisyon da varsa bireysel bankacı olarak kişiyi pozisyona yönlendiriyoruz” (Özge).

Diğer yandan kariyerde ilerlemek için yeni becerilerin kazanılmasına yönelik toplu eğitimler, eğitim birimleri tarafından yürütülürken, spesifik eğitimler için beyaz yakalılar alanlarında uzmanlaşmış kurs merkezlerine gönderilir. Şirket dışına gönderilenlerin eğitimleri; teknolojik ağırlıklı ve finans sektörüne yönelik sertifikasyon programlarıdır. Ücretleri yüksek olan bu tarz eğitimlerin, kurs ücreti şirket tarafından karşılanır. Spesifik kurslara, çoğunlukla, genel merkezde stratejik birimlerde istihdam edilenler gönderilir. Örneğin Gökhan, kredi değerlendirme biriminde batık kredi oranlarının raporlarını hazırlar, analiz yapar. Raporlar, şirket

⁴⁵ Şirketlerin şube ve genel merkez birimleri arasındaki temas sınırlıdır. Şube çalışanları, işle ilgili herhangi bir konu da ya da bir sorunda konunun muhatabı olan genel merkez birimi, birimin bir çalışanıyla doğrudan telefonda irtibata geçemez, şirketlerin kurallarına göre “yasaktır.” Bu nedenle şirketlerin kullandıkları tüm şirketi kapsayan iç haberleşmeyi sağlayan yazılım programı aracılığı, e-postayla haberleşilir. Aynı zamanda bu haberleşme kanalı iş dahilini kapsadığından, genel merkez birimleri çalışanlarının kaç tane e-postayı, ne kadar süre içinde yanıtladığı kayıt altına alınır. Genel merkez birimlerinin iç müşterisi olan şubelere verdikleri hizmet, performans değerlendirmesine tabidir.

müşterilerinin kişisel ve yatırım bilgi veri setlerinin tutulduğu otomasyon kaynağından çekilen verilerle üretilir. Gökhan'ın üniversitede okurken öğrendiği temel SQL programcılık dili biliyor olması, rapor hazırlamasında avantaj sağlarken, takım yöneticisi açısından Gökhan'ının temel seviyede SQL programcılık bilgisi biliyor olması yeterli değildir; eğitim biriminden Gökhan'ın yazılım dilini ilerletmesi için ileri SQL kursuna gönderilmesini talep eder. Eğitim birimi yüksek ücretli bir kurs ayarlar. Şirketlerin “jest” olarak çalışanlara sunduğu spesifik kursa gönderilmiş olmaktan hoşnut olan Gökhan için kursa gönderilmek, şirket nezdinde “değerli görülmek”, şirketteki “geleceğinin güvencesi” ve kendisine yapılan “yatırım” şeklinde bir kaniya neden olduğundan şöyle bahseder: “Yani aslında şirket uzun vadede benimle çalışmayı düşünüyor, benim için plan yapıyor demek.”

3.2.1.3. Fazla mesai: “Kendiliğinden” kalmak

Şirketlerde, eksik emek gücü ile çalışma sonucunda günlük 8 saatlik yasal çalışma süresi aşılır, fazla mesai istisna olmaktan çıkar, iş gününün uzaması norma dönüşür. İş gününün uzunluğu yeni bir olgu olamamakla birlikte, kapitalizmin yapısal ilkelerine içkindir.⁴⁶ Kapitalizmin iş günü dolayımında zaman üzerindeki yıkıcılığı karşısında emek cephesinin tarihi mücadele ve kazanımlar yönünde gelişmiş, bu kazanımların sonucunda “işçi sınıfının işi azaltmadaki başarısı, tarihsel olarak sermaye için derin bir kriz” yaratmıştır (Cleaver, 2000, s. 89). Tarihsel gelişimin sonraki evresinde, Fordist dönemde, iş gününün uzunluğunun azaltılması emek hareketinin, “kurucu zaferlerinden biri” olmuştur (Fleming, 2017, s. 47). Ancak neoliberal yeniden yapılanma evresinde sermaye ve emek arasındaki güç dengesinin emekçilerin aleyhine dönmesiyle “sıkı ve uzun saatler çalışmaya zorlayıcı teşvikler” (Weeks, 2014, s. 100) sonucunda zaman üzerindeki emek cephesinin tarihsel mücadeleleri ve kazanımları ters yüz olmuş, yeniden iş gününün uzaması modern sanayinin doğuşundaki yoğunluğu benzer şekilde geri dönmüştür.

Genç beyaz yakalılar işlerinde uzmanlaşmaya çalışırken, çalışma motivasyonları yüksektir, yoğun şekilde fazla mesaiye kalırlar. İşyerinde uzun saatler çalışan gençler

⁴⁶ Marx, *Kapital* adlı eserinde, işgünü hakkında şunları söyler: “Sermayenin, işgünü önce normal üst sınırına kadar uzatması (...) bundan da öteye, 12 saatlik doğal günün sınırına uzatılması yüzyılları aldıktan sonra (...) modern sanayinin doğuşu birlikte (...) müthiş bir sınır tanımazlık izledi” ([1867]1978, s. 291).

fazla mesaiye kalmalarını “kendi kararları” olduğunu belirtirken, birbirine benzer şöyle ifadeler kullanırlar: “Kimse sana çalış ya da kal demiyor”, “sana iş veriyorlar, bitip bitmediğini bakıyorlar”, “bana kimse bir şey demiyor, ben yaptığım işi bitirmek adına kalıyorum.” *Gençlerin* anlatılarında, öz-denetim motivasyonları, “özgür iradelerinin” sesi gibi çıkmaktadır. Peki *gençler* kendi iradelerine bağlı olduğunu belirttikleri kararlarında özgürler midir? Bu soru felsefe alanına dahildir. İradeye bağlı eylemleri Spinoza şöyle açıklar:

“İnsanların kendi eylemlerinin bilincinde oldukları halde, bu eylemleri belirleyen nedenleri bilmemeleridir (...) insanın eylemlerinin iradeye bağlı olduğunu söylemeleri ise bir laf kalabalığıdır, çünkü bu söze dair hiçbir fikirleri yoktur” (Spinoza, [1677] 2011, s. 249).

Spinoza, insanların eylemlerinde özgür oldukları yanılsaması yaşadıklarını belirtmiştir. Lordon, ücretli emeğin içsel arzularının seferberliğini duygular aracılığıyla ele alırken, Spinozacı yaklaşımla, “kendiliğinden” eylemlerin “rıza” göstermekten farklı olduğunu, neoliberal şirketin en büyük başarısının “şirketlerin normlarına göre kendiliğinden çaba sarf eden öznelere” hareketi geçirmek olduğunu belirtir (2013, s. 77).

Gençler, fazla mesai kalmaya sevk eden davranışlarının altındaki şirket stratejilerinin rolünün belirleyiciliğinin farkında değildir ve fazla mesaiye kalmak *gençler* için bir sorun olarak görülmez. Hatırlanacağı üzere daha önce takım çalışmasının yapısında, yöneticilerin basit denetimiyle beyaz yakalılar ve yöneticiler arasında kurulan bağdan ve takım arkadaşlığındaki grup içi dinamiklerinin sıkı olmasının sonucunda takım çalışmasının fazla mesaiye kalmaktaki etkin rolünden bahsedilmiştir. Bu bağlantılarla düşünüldüğünde *gençlerin* çalışma öz-denetimleri anlaşılır olabilir. *Gençlerin* fazla mesaiye kalma saiklerine dair ifadelerinde, kurgusal iş ailesine “mahcup” olmamak, şirkete olan “bağlılığı” artırmak bulunur. Örneğin, Duru fazla mesaiye kalma nedenlerini bir dizi halkanın ilmek ilmek birbirine bağlanması üstünden şöyle açıklar:

“İş benim gibi hissetmeye başlayınca, yaptığım iş kendi işimmiş gibi olunca aslında kötü sonuçları da oldu bunun. Çünkü insan nasıl böyle ailesine mahcup olmak istemez ya bende de o his var. Hayal kırıklığı da yaratmak istemiyorum onlarda. İş bitiremezsem tamam kimse bir şey demez ama ‘ya bak bunu da demek ki yapamayacakmış’ dedirtmemek. Hani hiçbir zaman kendine laf söylettirmeme hali, o hisle kalıyorum haftada üç ya da dört kere mesaiye” (Duru).

Anlatılarında genellikle kıyas noktası olarak, bir önceki iş deneyimi olan çağrı merkezindeki çalışma koşullarını alan Gökhan da çağrı merkezinde çalışırken fazla mesaiye kalmaya tepki verirken, bankadaki işinde kendi arzusuyla fazla mesaiye kaldığını belirtir.

“Dediğim gibi mesela şimdi ben mesaiye kalmak istiyorum. Haftada aşağı yukarı dört gün falan mesaiye kalıyorum. Çağrı merkezinde çalışırken bana ‘bir gün mesaiye kal’ dedikleri zaman çıldırıyordum. Şimdi bana kimse ‘mesaiye kal’ demiyor, ben yaptığım işi bitirmek adına ben kalıyorum. Şirkete bağlılığımı artırıyor böylece” (Gökhan).

Fazla mesainin bir başka boyutu, şirketlerin fazla mesai ücreti politikasıdır. Fazla mesai ücreti politikası şirketten, şirkete farklılaşır. Genellikle, fazla mesai ücreti, uzman yardımcısı altındaki unvan bantlarına ödenirken; uzman yardımcısı, uzman ve yönetici kademesindeki unvan bandında yer alanlara fazla mesai ücreti ödenmemektedir. Örneğin sadece Gökhan fazla mesai ücreti alır, diğer *genç* beyaz yakalılar fazla mesai ücreti almamaktadır. Pınar, akşam 20:00’den sonra fazla mesaiye kalındığı zaman şirketin, eve dönüş yolunda ulaşım aracı olarak taksi kullanma “hakkı” tanıdığını belirtir.⁴⁷

3.2.1.4. Gelecek beklentisi: Terfi almak

Toplumsal kesimin ücretli çalışanları için fazla mesai sürelerinin giderek uzaması çalışma hayatından yılmaya neden olurken, *genç* beyaz yakalılar için fazla mesai terfi için araçsallaştırılır. *Gençler*, çalışma yoğunluğundan yakınmaz, yoğun geçen iş günlerini geleceklerine yaptıkları “yatırım” olarak görürler. Örneğin, Çağla, yabancı sermayeli bir bankada 2011’de, uzman yardımcısı olarak işe girdikten dört ay sonra bankada yeniden yapılanma süreci hız kazanır. Bu süreçte Çağla, günde on iki saat, bazen de on altı saat çalışmaya başlar. Bazı günlerde, gece üçte şirketten çıkar, gecesi ile gündüzü karışır, yoğunluktan öğle molalarında yemeğini masasında yer, fazla mesai ücreti de ödenmemektedir. Peki bankanın yeniden yapılanma süreci şirkette nasıl bir değişim yaratmıştır ki Çağla yoğun çalışmaya rızayı neden, nasıl gösterir?

⁴⁷ Bazı şirketlerin genel merkez birimlerinde fazla mesaiye kalanlar için mesai servisleri mevcuttur. Fazla mesai servisi mevcut olmadığı durumlarda, geç saatlerde eve dönen çalışanlar taksi kullanır. Şirketler, genellikle, genel merkez yakınındaki bir taksi durağıyla çalışanların taksi kullanımını denetim altında tutabilmek için anlaşma yaparlar. Çalışanlar anlaşmalı bu taksileri kullanmak zorundadır. Taksi kullanıldığında, taksi tutarı çalışanların önce ceplerinde çıkar. Taksi tutarı karşılığında, taksi şoföründen, eve varış saatinin ve varış semtinin belirtildiği makbuz alınır. Çalışanlar, bu taksi makbuzlarını haftalık biriktirerek dosyalar, ay sonuna doğru taksi makbuzu dosyası muhasebe birimine teslim eder. Daha sonra taksi tutarlarının toplamı, çalışanların, ay sonu maaş bordrosuna yansıtılır.

Bankanın yeniden yapılanma sürecinin temelleri Çağla bankada işe girmeden on yıl önce atılmıştır. 2000'lerin başında, özel sermayeye ait banka önce Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF)⁴⁸ devredilir. Yabancı sermayeli bir diğer banka TMSF'ye devredilmiş bankayı 2001'de satın alır. Banka aynı kadro ile çalışmaya devam eder, yeni sermayedar kadrolarda değişiklik yoluna gitmez. 2000'lerin ikinci yarısında, Türkiye'ye yabancı sermaye girişinin arttığı dönemde, yabancı sermayeli bankanın merkez ülkesi, Türkiye pazarındaki payını artırmak için yatırım kararı alır ve bankanın önce üst yönetim kadrolarında değişiklik yapılır. Türkiye operasyonunu yönetmesi için yabancı sermayenin merkez ülkesinden yeni CEO atanır. Daha sonra bankanın üst yönetim kadrolarına İstanbul yönetici piyasasından, yeni genel müdür yardımcıları transfer edilir. Yeni üst yönetim kadroları, kendi çekirdek kadrolarını da bankaya beraberinde getirirken, eski üst yöneticiler de işten çıkartılır. Değişim süreci şirketin yukarısından başlar, aşağıya doğru yayılır.

Bankaya transfer edilen yeni genel müdür yardımcılarında biri de Çağla'nın çalıştığı insan kaynakları biriminin başına geçer, kendi ekibi ile işe koyulur. Yeni kadro, insan kaynakları biriminin şirketteki işlevini; operasyonel işlerin yürütülmesi, "personel birimi" yaklaşımından yeni insan kaynakları yönetsel yaklaşımı "partner" (ortak) birimi olmayı hedefler.⁴⁹ Hedefler doğrultusunda birimde yoğun çalışma temposu başlar. İnsan kaynakları biriminin teknolojik alt yapısı güçlü değildir. Bankanın, değişim süreci başlamadan önce, çalışan 6500 kişinin özlük dosyaları Excel dosyasında, insan kaynakları biriminde çalışanlar tarafından, manuel olarak tutulmaktadır. Yeni insan kaynakları üst yöneticileri; çalışanların, terfi, mesai, izin, şirket eğitimleri gibi bilgilerinin otomasyona aktarılması için İKY yazılım programı

⁴⁸ TMSF, bankacılık sistemine güvenilirlik kazandırmak, tasarruf mevduatlarını garanti altına almak, bir bankanın iflas ve tasfiye edilme durumunda tasarruf mevduatlarını belirli bir orana kadar fondan karşılamak, mali durumu zayıflamış bir bankanın yönetimi bir başka bankaya devredilmesi ya da satılması (Ergüneş, 2008, s. 158) için 1983'de, Anavatan Partisi iktidarı tarafından, finans sermayesini desteklemek amacıyla kurulmuş kamu kurumu (Marois, 2013, s. 150).

⁴⁹ İnsan kaynakları biriminin, organizasyon yapısı içinde üstlenmek istediği misyon, partner olmak şirket içindeki dönüşmekte olan yönetim stratejisini ifade eder. İnsan kaynakları biriminde çalışan uzmanlar bazen de insan kaynakları biriminin işlevini, işçi ile işveren arasındaki "arabulucu" olarak tanımlar. Arabuluculuk pozisyonun işlevi şöyle açıklanabilir: "İşçi ile işveren arasındaki çıkarların hizalanması ve iş birliğinin geliştirilmesi" (Budd, 2016, s. 205), "işçiler arasındaki kapitalizm karşıtı hisleri dağıtmak için engelleyici taktikler" (Fleming, 2017, s. 104) geliştirilmesi. Bu çerçevede modern insan kaynakları yönetimi, öncüllerine dayanan bir işletme yönetimi anlayışının sonucudur. 20. Yüzyılın başında; işletme yönetimi için "bilimsel yönetim" yaklaşımı geliştiren Taylor ([1911] 2012, s. 17-18) işçilerin ve işverenlerin çıkarlarının zıt olmadığını, aksine iki grubun çıkarlarının da aynı yönde ve birbirine bağlı olduğunu ileri sürer ve "bilimsel yönetimin" temel hedefinin iki grubunda maksimum refahını sağlamak olduğunu belirtir.

geliştirilmesi projesini başlatma kararı alır.⁵⁰ Proje kapsamında insan kaynakları birimi ile bilgi işlem teknolojileri birimi birlikte yeni proje üzerine çalışacaklardır. Yeni proje kapsamında iş yoğunluğu artar, mesai saatleri giderek uzar. Birimde, 1990'lı yıllardan beri çalışan eski kuşak çalışanlar, birimdeki değişim temposuna “uyum” sağlayamadıkları için istifa etmeye yoluna giderler. İstifa edenlerden oluşan açık iş pozisyonlara emek gücü istihdam edilmediği için birim eksik emek gücü ile çalışır. Yoğun çalışma temposuna uyum sağlayan Çağla şirketteki değişimi olumlara. Çağla'nın değişimi olumladığını, insan kaynaklarının yeni genel müdür yardımcısının başarısını, mesleki prestijini ve hırsını övmesinde kullandığı şu ifadelerden anlarız:

“İlk defa adam gibi bir kadın var kurumda. Ben çok şey öğreniyorum onun sayesinde. Daha önce iki şirketi aşağıdan yukarıya çıkartmış. Avrupa'nın en iyi insan kaynakları şirketi yapmış ödül almış, çok hırslı, çok başarılı bir kadın” (Çağla).

Üst düzey yöneticinin başarısını “kutsayan” Çağla için birimde başlayan değişim, gelecek beklentisi yaratır. Çağla'nın sabahlara kadar aşırı çalışma motivasyonunun temelinde birkaç yıl içinde terfi alabilmek, terfiden sonra da emek piyasasında kazanacağı ücreti artırmak bulunur.⁵¹

“Şöyle bir motivasyonum var. Üç insanın yaptığı işi yapıyorsun bu yüzden de hakikaten bir yılda yapacağın şeyi beş ayda yapıyorsun. Bu yüzden çok hızlı iş yapıyorsun. Sürekli iş yapıyorsun bitiriyorsun iş yapıyorsun bitiriyorsun. Belki bu birkaç yılın sonunda hem tecrübe anlamında hem terfi anlamında burada yükelebilirim. Burada çok güzel bir çalışma ortamı olabilir ya da terfi alıp başka bir yere yüksek maaşla geçebilirim. Bunun için beklemeye değer çünkü çok öğretici bir süreç” (Çağla).

Çağla'nın anlattısında gördüğümüz şirketin yeniden yapılanmayla başlayan değişiminin, üst kademelerden alt kademelere doğru yayılma etkisinin doğurduğu sonuçlarıdır. Çalıştıkları şirketlerde kariyer hedefleyen, kariyer yapmak için heves ve motivasyonla çalışan genç beyaz yakalılar, Çağla'da olduğu gibi, henüz terfi dönemleri yaklaşmamış olmasına rağmen, kariyer yollarının nasıl ilerleyeceği üzerine öznel çıkarımlarda bulunurlar. Mesleki kariyer araştırmalarına odaklanan Hughes,

⁵⁰ Günümüzde İKY yazılım programı piyasada pazarlanan bir paket yazılım programı haline gelmiştir.

⁵¹ Çağla'nın hikayesinin bir de başka boyutu vardır. Çağla, çalışma hayatına kadar toplumsal eylemlere katılmamış, politik çevrelerle teması olmamıştır. İşe başladıktan bir süre sonra işyeri kaynaklı kaygılar yaşamaya başlar, şirketin dönüşüm sürecinde işten çıkartılanlara tanıklık etmiş olmasıyla örgütlenme gereksinimi duyar ve sol bir siyasi partiye üye olur. Çağla, hafta sonları iş arkadaşlarının uğramayacağını düşündüğü semtlerde partinin işçi gazetesini satar. Parti toplantılarına katılır. İş arkadaşlarından örgütlü oluşunu saklar. İş arkadaşlarından çekinmesinin nedeni şirket sözleşmesinde yer alan “siyasi partiye üye olunamaz, siyasi partiye üye olunduğu taktirde iş akdinin feshi” maddesidir. Çağla, politize olduğu dünyası ile şirket dünyasını birbirinden ayırır. Çağla işçi mücadelesine katılmasına rağmen kendi emeğinin sömürülmesine “gönüllü”, şirket hayatındaki alanı dönüştürme çabasında olmaması da çelişkili durmaktadır.

kariyer kavramını, kariyerin örgütlü hayat düzleminde, nesnel ve öznel olmak üzere iki boyutu olduğundan bahseder:

“Kariyer nesnel olarak, bir dizi statü ve açıkça tanımlanmış makamlardan oluşur (...) Öznel olarak kariyer, kişinin hayatını bir bütün olarak gördüğü ve çeşitli niteliklerinin, eylemlerinin ve başına gelenlerin anlamını yorumladığı hareket halinde bir bakış açısı” (1937, s. 409-410).

Kariyerin öznel boyutunun yorumlanma şeklini Özge'nin anlatısı gösterir. 5 aydır şirkette çalışan Özge'nin gelecek beklentisi yönetici olmaktır. Akademik kariyer yolundan saparak, özel sektörde kariyer yolunu seçmiş olan Özge, yeni kariyerine yön verirken şirket kariyerinin sağlayacağı imkanların, para ve statünün, “kişisel doyum” getireceğini düşünür.

“Hayal olarak, şöyle bir şeyim var, insan kaynaklarında yönetici olmak. Dediğim gibi doktora istediğim bir şeydi, yani akademik dünya istediğim bir şeydi ama bir yandan da özel sektörde böyle iş imkanları gördükçe doktoranın çok büyük bir emek olduğunu ve değip değmeyeceğini, düşünmeye başladım. İnsanız, paraya da bakmamız gerekiyor bir yerden sonra. Para ve mevki hani tatmin yaratır diye düşünüyorum. Kendimi çok çok ileri safhada tabi ki bir yönetici olarak görüyorum, Yönetici olma vasfını anbean yerine getirebileceğimi şimdiden öngörebiliyorum ama tecrübem eksik” (Özge).

Şirketlerde, kariyer ve terfi süreçleri birbirine bağlı olmakla birlikte, beyaz yakalının kariyer hedefinin öznel boyutundan bağımsız, “kariyerin nesnel boyutunun” belirleyici mekanizması şirketlerin terfi prosedürüdür. Terfi, şirketlerin teşvik ve ödüllendirmeye dayalı yönetsel iktidarına içkindir (Gaulejac, 2013). Çalışma performansını teşvik ve ödüllendiricisi terfi prosedürü, ilk kademedan üst kademelere kadar çalışanlara yükselebilmeyi vaat eder. Terfi prosedürleri ise şirketlerin iç organizasyon yapısına göre farklılaşır. İleriki sayfalarda göreceğimiz üzere bazı şirketlerde bir alt kademedan bir üst kademeye geçiş sınav prosedürlerine bağlıdır. Bazı şirketlerde de terfi çalışanların yıllık performans puantajına göre yönetici değerlendirmesine, “takdirine” bırakılır. Şirket yönetimi terfi sürecini, yönetici değerlendirmesine bıraktığı durumlarda, yöneticilere güç atfeder. Terfi sürecinin yönetici “takdirine” bırakılması, çalışma ilişkilerinin kişiselleşmesine yol açar. Terfi beklentisi içinde olan genç beyaz yakalılar henüz terfi alabilmenin çetrefilli yollarından geçemediklerinden, terfi alamamış olanları “başarısız olmakla” itham ederler.

3.2.1.5. Ofis gözlemleri: “Başarısız” tiplemesi

Gelecek beklentileri, terfi basamaklarını tırmanmak olan *gençler* için şirket zemininde “başarılı olmanın” ölçütü aşırı çalışma, başarılı olmanın anlamı da terfi almaktır. *Gençlerin* anlatılarındaki ofis gözlemleri de çıkarımları da terfinin nasıl gerçekleşeceğinin reçetesini içerir. *Gençler*, başarılı olmanın kendilerine ne ifade ettiğini başarının zıttı “başarısızlık” olarak gördükleri durumlarla yorumlarlar. Gözlemlerde, ofis hayatındaki “başarısız” tipolojisi tasviri bulunur. Başarısızlık, bazen bireylerin öznelliklerine indirgenir, bazen de terfi motivasyonu ile ilişkilendirilir.

Örneğin, Duru’ya göre “memur tipli” çalışanlar “başarısızdır.” Özel sektördeki, memur tipli çalışanlar yadırganır. Memur tipi ile kamu sektöründeki çalışma düzenine gönderme yapan Duru için memur tipinin temsili; fazla mesaiye kalmamak, mesai bitiminde ofisten çıkmaktır.

“Sadece işini yapıp ofisten çıkabilen tip bence başarısız onlar. ‘Tamam şunu yapayım gideyim’ diyen tipler çıkıp gidiyor [işten]. Çünkü onun için hayat şeyden ibaret, iş buldum ben, dört yıllık da okulu bitirdim. İş de var, ‘a ne güzel para da kazanıyorsun’ diyorlar hatta. Hatta evlenme merakı da var. Böyle bir tip. Bu gerçekten öyle hani sessiz kalan ‘bana ne, olabilir de olmayabilir de’ diyen memur tipi işte” (Duru).

Pınar’ın başarısız olarak addettiği ise uzun yıllardır aynı unvanda kalmış olan “tembel” takım arkadaşıdır. Pınar’a göre şirkette yükselme eşeğini aşabilmek, terfi almak ancak “çok çalışmak” ile elde edilir.

“Mesela benim ekip arkadaşım 11 yıldır çalışıyor. Halen yönetmen. Müdür falan olamaz. Onun öyle bir isteği de yok. Kendisi çok da banka standartlarına göre becerikli ve azimli bir çalışan değil bence. Daha şimdiye kadar bir kere bile mesaiye kalmamış. İşte hani iş yerinin minimum standartlarında işi teslim ediyor falan. Onun maksimum gelebileceği yere gelmiş. Tembel yani. Yani tembelsen, çalışmıyorsan, bankanın istediği şartlarda değilsen dört yılda olmuyor da yedi yılda oluyor terfi. Ama müdürlükte artık duruyor. Hani müdür yapmaları için senin hakikatten bir şeyleri biliyor olman lazım, çok çalışman lazım” (Pınar).

Gökhan’ının ofis gözlemlerinde ise terfi almanın yarattığı çalışma motivasyonunun “azim” sağladığı, beklenen terfiler alınmadığı taktirde çalışma motivasyonsuzluğunun “boş vermişliğe” dönüştüğü yönündedir.

“15 yıldır çalışan var bankada. Eğer istedikleri yerlere, hak ettiklerine inandıkları terfileri almışlarsa, herhangi bir motivasyon kaybı yok. Bilakis daha azimliler, işte işlerine daha böyle sarılmış vaziyette iş yapmaya çalışıyorlar. Ama yani şey yoksa eğer, hani o istedikleri yerlere gelememiş, inandıkları terfileri alamamışlarsa, bir boş vermişlik, artık hani buradan bir şey olmaz, işte ‘beni çıkarırsınlar da ben tazminatımı alırım abi giderim’ düşüncesiyle çalışanlar da var” (Gökhan).

Özge ise diğer genç beyaz yakalılardan farklı bir yorum getirir ofis gözlemlerine. Özge'ye göre ofiste işten “kaytaranlar” bulunmakla beraber, çalışanların işten kaytarmalarının nedeni şirketin “sömürü aracı” haline geldiği zaman ortaya çıkan bir durumun göstergesidir.⁵²

“Bazı insanlar sadece görev odaklı olabiliyorlar, o işi yaptım mı yaptım, benden istenilen bu. Ne üstüne artı bir değer katar ne de köstek olur. Bazı insanlar ise çok rahat. Zaten ben yapmasam yapan biri bulunur. O kaytarma aslında sen bir süre sonra diyorsun ki ‘o da hayatına devam ediyor, sen de devam ediyorsun.’ Şirket sizi sömürü aracı olarak görmeye başlarsa eğer, siz yavaş yavaş olması gerekenden, idealden uzaklaşıp dediğim insan profiline bürünebiliyorsunuz. Yani bu sizin karakteriniz kaynaklı da olmayabiliyor çoğu zaman. Şirket sizi ona itebiliyor” (Özge).

Şirket organizasyonlarının stratejik birimlerinde, uzman yardımcılığı unvanıyla “nitelikli” pozisyonlarda şirket hayatına başlamış olan *gençlerin* terfi odaklı gözlemleri ve çıkarımları; şirketi rasyonel işleyen bir organizasyon olarak tahayyül ettikleri yönündeki inançlarının izlerini taşır. Şirket hayatı deneyiminin beklenti ve bağlılık evreleri içinde olan *genç beyaz yakalılar*, şirket idealleri ve *değerlerini* içselleştirerek, öz-denetim ile yüksek performans göstererek çalışma hayatlarına devam etmektedir.

3.2.2. Winner beyaz yakalının iş davranışı

Finans şirketlerinin istihdam yapısının çoğunluğunu, banka ve sigorta şirketlerinin genel merkezlerindeki operasyon birimi, operasyonun alt uzmanlık dalları, çağrı merkezi birimleri ile şubelerdeki operasyon birimi istihdamı oluşturur. Birinci bölümde sınıf literatüründe, beyaz yakalı tartışmalarına yer verirken üretim ilişkilerinde genişleyen katmanda istihdam edilen beyaz yakalılar, modern şirket istihdamının “proleterleşmiş kitlesi” (Braverman, 2008) “sıradan beyaz yakalı işçi” (Callinicos & Harman, 2006) olarak ele alındığından bahsedilmiştir.

Burada işe alım süreci prosedüründe, CV sınıflandırmasına tabi kılınan, şirketlerin istihdam yapısının çoğunluğuna katılmış olan unvan hiyerarşisinin en alt basamağında çalışmaya başlayan *winner'ların*, operasyonel iş pozisyonlarını deneyimledikten sonra nasıl hayal kırıklığı yaşadıklarını, operasyonel iş pozisyonlarında yükselmenin güçlükleri, kariyer basamaklarını tırmanmanın saikleri, bireysel stratejiler ile *winner'ların* şirket hayatında bağlılık evresine geçmeleri ele alındı.

⁵²“Kaytarma”, iktisat literatüründe, çalışma gayretinin eksikliği, psikoloji literatüründe ise “üretkenlik karşıtı iş davranışı” olarak geçmektedir (Budd, 2016, s. 170).

3.2.2.1. Düşük vasıflı iş pozisyonunun yarattığı hayal kırıklığı

Operasyon birimlerinde işe başlamış beyaz yakalılarda, işe girmenin verdiği olumlu duygular geçtiğinde, istihdam edildikleri birimden ve işe başlama unvanından hoşnutsuzluk baş göstermiş; birim ve işe başlama unvanı hayal kırıklığına dönüşmüştür. Örneğin Hakan üniversiteden mezun olduktan yedi yıl sonra kurumsal şirkette ancak iş bulabilmiştir. Bankanın genel merkezinde, kart operasyon biriminde stajyer memur olarak istihdam edilir. Biriminden ve işe başlama unvanından memnun olmayan Hakan, bir yandan çalışma hayatı yarışına geç katılmanın hesaplaşmasına girerken, şayet mezun olur olmaz iş bulabilmiş olsaydı “hırsı” sayesinde işe girdiği yaşta şube müdürü olmuş olacağını düşünür.

“21 yaşında mezun oldunuz, 28 yaşına geldiniz. 21 yaşındaki yeni üniversite mezununun işe başlama seviyesinden işe başladım stajyer memur olarak. Birçok sınıf arkadaşım, ben işe başladığımda artık yöneticiydi. Hırslıyım yani. Ben 2001’de [üniversiten mezun olduğu yıl] başlasaydım muhakkak şube müdürü olurum yani. Kendimde o hırsı görüyorum” (Hakan).

Toplu işe alım sürecine tabi olarak istihdam edilen beyaz yakalıların işe başladıkları iş pozisyonlarını iş teklifi esnasında öğrendiklerinden, iş pozisyonu hakkında malumatları bulunmaz. Ancak iş pozisyonu deneyimlendiğinde insan kaynaklarının işe alım stratejileri eleştirilir. Örneğin, bankanın çağrı merkezinde işe başlayan Adalet, insan kaynakları uzmanlarını kastederek, “ben madem bu işi yapacaksam beni işe alırken niye yok mülakat yok sınav ile zorladılar yani? Yaptığım işle beni alma süreçleri arasında dağlar kadar fark” diyerek hem işe alım sürecini sorgulamış hem de düşük vasıflı işlerin işe başladıktan sonra nasıl hayal kırıklığına dönüştüğünü vurgulamıştır.

İnsan kaynakları işe alım stratejilerinin eleştirildiği bir başka durum ise nitelik, beceri ve geçmiş çalışma deneyimleriyle örtüşmeyen birimlere istihdam edilmiş olmaktır. Hakan ve Kağan’ın öğrencilik yıllarındaki çalışma deneyimleri sonucunda edindikleri beceriler, insan kaynaklarınca iş pozisyonlarına yerleştirilirken dikkate alınmamıştır. Örneğin Hakan, üniversite birinci sınıftan itibaren perakende sektöründe çalışmış, muhasebe ve ofis işlerinde deneyim kazanmıştır. Oysa bankadaki kart operasyon biriminde işe ilk başladığında, görevi kredi kartlarının postalama işlemlerini takip etmektir. Hakan, nitelik ve becerileri ile örtüşmeyen başlardaki sürecini şöyle anlatır:

“Beni verdikleri yere bakın kurye telefonları, basılmayan kartlar, postalama böyle absürt absürt işler. Yani benim gibi mali yönü, finansal yönü, raporlama yönü kuvvetli, analitik düşünebilen, olayları yönetebilen bir adamın kurye gibi telefonlara bakma işine veriyorsun” (Hakan).

Kağan da üniversite yıllarında başlayan turizm sektöründe çalışma deneyimi esnasında müşterilerle iletişimi, insan ilişkilerini yönetme becerisi edinmiştir. Bankanın şube biriminde ise gişede, yani şubenin operasyon biriminde istihdam edilmiştir ve şubede işe başladığı zaman iş pozisyonuna şaşırır, sinirlenir. Kağan’a göre şubede gişede ancak daha önce çalışma deneyimi olmayanlar istihdam edilir. Kağan’ının, deneyimsiz kişilerle “eşitlenmiş olmak” ağrına gitmiştir. Kağan, gişede çalışmayı, “nitelik” gerektirmeyen bir iş pozisyonu olarak gördüğünden bir süre sonra şube yöneticisine itiraz eder, şube içinde deneyimine ve becerilerine uyumlu olduğunu düşündüğü bireysel pazarlama uzmanlık dalına geçmeyi arzular, arzusu için diretir. Şube yöneticisi Kağan’ının talebini kabul etmez.

3.2.2.2. Çalışmanın İstirabı

Finans şirketlerinde operasyonel iş pozisyonlarında çalışan beyaz yakalılar, çalışma koşullarından kaynaklı sağlık sorunları da yaşamaya başlar. Çalışmanın, sağlığa zararları bedensel bütünlüğü bozar (Thebaud-Mony, 2012). Örneğin Nuray, güneş de görmeyen plazanın eksi katında depoda çalışırken koli kaldırmaktan bel fitiği olur.

“İlk bir yıl kart sayımı yapıyordum. Sürekli bir yıl boyunca kart saymaktan atel kullanmaya başladım, tendonlarımda sorun oluştu. Yerimi değiştirdiler orada da kredi kart kutularını kaldırıyordum, depoyu düzenliyordum. Orada aynı zamanda temizlikçi arkadaşları bu tür işlerde de kullanıyorlardı. Onlara yardım ediyordum. Koli kaldırıyorduk sonunda bel fitiği oldum” (Nuray).

Araştırma boyunca, çalışma koşullarından kaynaklı hem fiziksel hem psikolojik sağlık sorunlarını en ağır şekilde yaşamış olanlardan biri, çağrı merkezinde istihdam edilen Adalet’ti. Vardiya sisteminde, gece vardiyasında çalışan Adalet, çalışmaya akşamüstü saat beşte başlar, gece mesai 01:00’de biter, eve varışı saat 03:00’ü bulur. Bir süre sonra gece vardiyasında çalışıyor olmak biyolojik ritmini altüst eder. Psikolojik sağlık sorunu ise çağrılardaki müşteri diyaloglarında, müşterilerin hakaret içeren konuşmalarına maruz kalmasıyla baş gösterir ve çalışmaya başladıktan bir yıl sonra antidepresan kullanmaya başlar.⁵³

⁵³ Çağrı merkezlerinin emek sürecine içkin olan duyguların denetimini, Hochschild’in (2012) “duygusal emek” kavramıyla ele alan bir çalışma için bkz. Man (2009).

“Bir sene sonrasında ben sinir hapi kullanmaya başlamıştım. Çünkü bir yanda gülerken sizinle konuşurken pat sinirimi bozup ağlayabiliyordum. Yani psikolojim çok bozulmuştu. Çünkü Türkiye gibi bir yerde çağrı merkezinde çalışmak çok zor iş. Çünkü insanlar size köle muamelesi yapıyorlar. Yani evet işte paramla bunu yaparım, işte ‘siz bankasınız hep böylesiniz’ diye bağıryorlar size. Müşteriyle çok fazla polemik yaşıyorsunuz” (Adalet).

Yücesan-Özdemir de çağrı merkezleri araştırmasının bulguları arasında stres kaynaklı psikosomatik rahatsızlıklara yer verirken, psikosomatik belirtilerin çağrı merkezlerinin gündelik hayatının bir parçası olduğunu belirtir (2014, s. 184). Çağrı merkezlerinin, çalışma ortamının sağlık sorunlara yol açmasının bir başka nedeni de ekipman yetersizliği ve ses yalıtımının olmamasıdır (Taylor, Baldry, Bain, & Ellis, 2003). Adalet sağlıklı çalışma ortamına bağlı bir başka sağlık sorunu daha yaşar. Şirketin, çalışma mekânında “işçi sağlığı ve iş güvenliği” önlemleri alınmadığı için işitme yetisinin bir kısmını kaybeder.⁵⁴

“%10 işitme kaybı da oldu. Bir kulak problemim olduğunu hissetmeye başlamıştım. Sürekli bir denge bozukluğu vardı, başım dönüyordu. Yan yana arkadaşımın dediklerini sürekli duymamaya ve problem yaşamaya başladım. Sonra müşterileri duymakta, sürekli kulaklık değiştiriyordum. Çünkü sürekli çok fazla manyetik alana maruz kalıyorsunuz. Yanında çağrı alan, arkamda çağrı alan, önümde çağrı alan. Sürekli bir ses var. Ortamda ses yalıtım sistemi yoktu. Yani çalıştığımız ortam sağlıklı değildi” (Adalet).

Adalet’in ilk kurumsal şirket deneyimi ıstıraba dönüşür. Çalışma koşullarının kötücüllüğüne dayanmakta güçlük çeken Adalet, aynı zamanda düşük ücret aldığı için evi geçindirmekte de zorlanır. Babasını küçük yaşta kaybeden Adalet’in okumasına dayıları destek olmuş, dayıları annesiyle yaşayan Adalet’in geçim giderlerini de karşılamıştır. İşe girdikten sonra evin geçim giderlerini dayılarından devralmaya yeltenen Adalet için ekonomik zorluk çekmek yeniden dayılarının maddi desteğine bağımlı hale gelmek anlamına gelir. Oysa Adalet dayılarına bağımlı kalmak istememekte, ekonomik yönden güçlenmek gerektiğini düşünür. Adalet, sağlık ve maddi sorunlarını kastederek o zamanlar şunu kendi kendine tekrarladığını söyler:

⁵⁴ AKP iktidarının, esnekleşmeyi hız kazandırması sonucu meslek hastalıkları ve iş cinayetleri Türkiye’de yıllar içinde artış göstermiştir. AKP iktidarı esnasında, esnekleşme bağlamında iş hukukunun değişimi ve dönüşümü okuması için bkz. (Heper, 2017). 2011 yılında bir ağ örgütlenmesi olarak hayata geçen, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi’nin (İSİG) Türkiye’de yaşanan iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme mücadelesinde politika üretmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin kamuoyu nezdinde görünürlük kazanmasını sağlamıştır (İSİG Meclisi, 2011). Ayrıca 2012 yılından başlayarak kolektif bir çalışmanın ürünü olarak her yıl, Adalet Arayana Destek Grubu tarafından *İş Cinayetleri Almanacağı* çıkartılmış, Almanak, “iş cinayetlerinin belleğini tutmaya, hayatını kaybeden işçilerin unutulmamasını” ve yine kamuoyunda iş cinayetlerine dikkat çekmişlerdir (Adalet Arayana Destek Grubu, 2019). Türkiye’de, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Meclis’te, 20.06.2012’de kabul edilmiştir (Resmi Gazete, 2012).

“Bir çıkmaza girmiştim bir şey yapmam gerekiyordu. Ben buradan kurtulmalıyım, ben buradan kurtulmalıyım sürekli bunu tekrarlıyordum.”

Adalet, “kapana sıkışmışlık” duygusu taşır. Hayatının kontrolünü ele geçirmek için çözüm yolları arar. Sonuç olarak şirketlerin organizasyon şemalarında, birim hiyerarşi piramidinin düşük vasıflı iş pozisyonlarında istihdam edilen beyaz yakalıların şirket hayatı hayal kırıklığı ile başlamış olsa da *winner* olan beyaz yakalıların, “başarı hikayesine” dönüşen anlatıları yavaş yavaş ortaya çıkar.

3.2.2.3. İşinde kendini başarılı görmek

Başarı ve “başarılı olma motivasyonu” kapitalizme içkindir. “Başarılı birey” düşüncesi, kapitalizmin liberal ideolojisine bağlantılı olarak ortaya çıkmıştır (Mills, 1964, s. 260). Her toplumlumun, “baskın kültürel referans çerçevesi” bulunur (Merton, 1968; Lamont, 1992).⁵⁵ Organizasyonel bir yapı olarak şirketlerde baskın kültürel çerçeve; “başarının” vurgulanması etrafında şekillenir. Şirketlerde söylem ve yönetsel araçlarla başarı “kutsanır.”

Şirketlerde başarıya yapılan vurguyu içselleştiren *genç* beyaz yakalıları için başarılı olmanın anlamı terfi edebilmektir. Geçmiş zamana yönelik anlatılarında *winner* beyaz yakalıları için de başarılı olmanın ölçüsü terfi etmek, unvan sahibi olmak, başarılı olmakta iş ile özdeşleşmek anlamını taşır. *Winner’lar* başarılı olduklarını düşündükleri işlerinde işin “teknik” ve “nesnelere” hakimlerdir. Hughes meslek analizinde mesleklerin tekniği ve nesnelere hakkında şunları söyler: “Mesleki tavır almaya başlayanlarda, meslek hem bir kültür hem de bir teknik olarak temsil edilir. Bu teknik, belirli nesnelere veya faaliyetlere referansla geliştirilir” (1928, s. 764). Beyaz yakalıların iş tekniklerinin nesnelere genel merkez birimleri ile şube birimi arasında farklılaşır. Genel merkezde ofiste çalışanların tekniklerinin nesnesi, ofis çalışma düzenine ve ofis bilgisayar programlarını kullanmaya hâkim olmakken, şubede çalışan müşteri temsilcisi açısından ise tekniğinin nesnelere, finansal ürünler ve finans ürünleri

⁵⁵ Merton (1968) *Social Theory and Social Structure* adlı çalışmasında, toplumların baskın kültürel referans çerçevesinden bahsederken, ABD kültürünü ele alır. Merton, başarı hedefinin Amerikan kültüründe baskın bir tema olduğunu, “Amerikan kültürü, toplumun tüm üyeleri için meşru bir ‘başarı’ hedefi olarak para ve güce büyük önem vermektedir” şeklinde açıklar (1968, p. 131). Lamont da Fransız ve ABD toplumunun kültürel ve yapısal özelliklerini üst orta sınıf üyeleri beyaz, erkek, profesyoneller, yöneticiler ve iş insanları ile yaptığı karşılaştırmalı araştırmasında, Fransızlar için “güç”, Amerikalılar da ise “para ve başarıya” bağlı özelliklere “hırs, dinamizm, güçlü bir çalışma etiği ve rekabet” vurgusunun öne çıktığını bulmuştur (1992, s. 85).

müşteriye pazarlayabilmektir. Peki işerinde başarılı olduklarını vurgulayan beyaz yakalılar için başarının içeriği nedir?

İşe başladığı operasyon biriminde, rasyonel işleyen bir ofis çalışma düzeni olmadığını belirtmiş olan Hakan, iki yılda çalıştığı birimi yeniden yapılandırır. Bu yapılandırmada, banka müşterilerinin talepleri doğrultusunda basılan kredi kartlarının bankanın şube birimlerine gönderilmesi, gönderilerin takip tutanaklarının tutulması, raporlanması, şubeler ile iletişimin formel yollarla sağlanmasının rasyonel süreç yönetiminin akışının düzenlenmesini içerir. Hakan birimin rasyonelleşmesini hem işletme fakültesinde öğrendiği bilgiler hem de daha önceki perakende sektöründeki çalışma deneyimiyle birleştirerek gerçekleştirir. Şirketteki ilk yılının sonunda stajyer memur unvanından memur unvanına geçer. Aynı yılın sonunda, performans puantajı yüksek olduğundan, çalışma performansı ödüllendirilerek *yılın personeli* seçilir. “O ödül bende hırs yaptı” der Hakan.⁵⁶ Yöneltsel bir araç olan ödül teşviği, hedefi başarı olan Hakan’ının işini daha da çok sahiplenmesine neden olur. “Ben geldiğimde çöplük gibiydi” dediği birimi Hakan, birimi “evladı” gibi büyütür, kendi deyişiyile “marka” haline getirir.

Şubelerin satış uzmanlık dalı işin “vitrin” kısmıdır. Kağan şube yöneticisini ikna ederek bireysel pazarlamaya geçer. Satış ve pazarlama işinde kendini “başarılı” bulan Kağan, müşteri ilişkilerini “iyi yönetir.” Kağan’ının karakteri ile işin gerektirdiği yetkinlikler örtüşür.

“Satış sıkıntısı yoktu. Kendimi başarılı görüyorum. Ne diyeyim hani doğuştan mı geliyor yoksa şey mi, sonradan çok kazanılacak şey değil yani öğrenmeyle olacak şey de değil. Ben sahibim bu özelliğe (...) Müşteriyi bağlarım, kaçırmam. Sonuçta müşteri için büyük bir emek veriyorsun. Yani adamı arıyorsun, soruyorsun, çay ısmarlıyorsun, derdini dinliyorsun, yaklaşmak için hayatından kesit almak zorundasın. Samimiyet önemli. Müşteriyi bir yerinden yakalayacaksın. Siyasi görüşünden, çocuğundan, spordan, bir ortak nokta yakalayacaksın. Mesela ben bir müşteriyle Beşiktaş takımında yakaladıysam, o konuda çok muhabbet ediyorsam, o adam beni o muhabbet için bırakmayabilir veya adamın çocuğunun hastalığı ile ilgilenmişimdir. Müşteriler beni muhabbettim için severler. Böyle iyi satışı olunur” (Kağan).

⁵⁶ Merton, “hırs” kelimesinin etimolojik kökeni için Antik Roma’da politikacıların oy toplamak için her türlü aracı kullanması anlamında, “etrafta dolaşmak” olduğunu, hırs kelimesinin, başarı hedefinin aşırı vurgulandığı kültürel çerçevede ise “kişinin ona ulaşmasını sağlayan tüm araçları kutsallaştırmaya doğru ilerler” anlamıyla kelimenin etimolojik kökenini yaklaşık olarak karşıladığını belirtir (1968, p. 223).

“İyi satışı” müşteri ile sohbeti ilerletirken “samimiyet tekniğini” kullanır.⁵⁷ Pazarlama zihniyeti hakimiyeti altında beyaz yakalı hizmetlerde, “nezaket ve samimiyet” satışı ilerletmek için rasyonelleştirilir, nezaket ve samimiyet, beyaz yakalıların “kendine yabancılaşmış” emeğine eşlik eder (Mills, 1964). Mills, “sosyal kişiliği” işveren tarafından satın alınmış satış görevlisinin “ticari maskesi” için şunu söyler: “Başarılı Kişi, anonim samimiyetsizliği kendi görünümünün ve kişiliğinin bir aracı” haline getirir (a.g.e., s. 182).

Genel merkezde kredi izleme biriminde, operasyonel asistan unvanı ile işe başlamış olan Dilan ise iki yıl boyunca iflas, haciz konularında gazete haber takibi, “istihbarat”⁵⁸ bilgisi toplamak için gazete haberlerini tarar. Dilan, o zamanki işi için “nefret ettim gazete okumaktan. Çünkü ellerim simsiyah oluyordu” şeklinde açıklar. İki yılın ardından Dilan, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun (BDDK)⁵⁹ bankacılık sisteminin denetlenmesi yönündeki müdahalesiyle her bankanın içinde kurulması zorunlu hale gelen, yeni kurulan iç kontrol birimine transfer edilir. Burada, Dilan çalışkanlığı ile kendini gösterir. O yıllarda, ofis işlerinin yürütülmesinde otomasyon sistemlerine henüz geçilmediğinden raporlar, standart ofis programlarında hazırlanmaktadır. Ofis programı olan Excel’i ileri seviyede kullanabilen Dilan, takım arkadaşları arasında, ofis programına hakimiyeti ile *fark yarattığını düşünür ve işinde kendini “başarılı” bulur.*

⁵⁷Finans şirketleri; oryantasyon süreçlerinde, hizmet içi eğitimlerde müşteriye karşı davranışların kodları, satış teknikleri, müşteri ilişkilerini yönetmeyi, müşteri “tavlama” tekniklerine yoğunlaşırken, “iyi satışçının” sosyallik, girişkenlik yönünün gelişmesi gerektiği yönünde telkinlerle vurgulanır. İyi satışçı da olması gereken tekniği insan kaynakları uzmanı şöyle anlatır: “Satışçının karşına bir müşteri geliyor. Anlatmaya başlıyor. İşlem yaparken bir yandan da işte ailesini, çocuklarını sormalı ki müşteri satışçıyı arkadaşı gibi görmeli, hayatından kesit anlatmalı. Müşteri ‘biz de tatile gideceğiz’ diyor mesela. Orada bireysel satış temsilcisinin ‘a öyle mi size de bir tatil kredisi verelim. Cebinizdeki parayı harcamayın. Krediyi altı ayda geri ödersiniz’ diyebilmesi gerekir. Müşterinin hayat hikayesinin alt metnini okuma yeteneği olmalı iyi satışçının ki ona ürün satabilsin.”

⁵⁸ İstihbarat toplanması, müşterilerin “güvenilirliğini” ortaya çıkarma sürecidir (Cücük, 2019). İstihbaratla, bankaların potansiyel müşterilerinin iflas ya da haciz durumu olup/olmadığı araştırılır.

⁵⁹ BDDK, finansal piyasaların denetimi ve gözetimi için özerk bir kurum olarak kurulmuştur bkz. <https://www.bddk.org.tr/>. Ergüneş, Bankacılık sektöründe ortaya çıkan bu yeni aktör için “sermayenin uluslararasılaşma sürecine bağlı olarak güçlü bir şekilde ortaya çıkan sermayenin kurumsallaşma eğilimi” göstergesi olduğunu belirtir (2008, s. 190).

3.2.2.4. Gerçekleşmeyen terfi

Şirketlerdeki terfi sisteminin katmanlı unvan yapısında, unvan hiyerarşisinin en alt basamaklarındakiler için bir üst unvana atlayabilmek güçlükler içerir. Uzun süre aynı unvanda “takılı” kalınır. Terfi alamamak, unvan bandında bir yukarı unvan bandına çıkamamak, beyaz yakalıların anlam dünyasında “hayati” bir sorun haline dönüşür. Beyaz yakalının, şirket hayatının başlıca sorunu haline gelen terfi, şirketlerin çalışanlar üzerinde kurduğu bürokratik denetimin en somut göstergelerinden biridir. Şirketler, operasyonel pozisyonda çalışanların unvanını bir bant yukarı taşımayı öteler. Aynı bant unvanında uzun süre “arafta” bırakılan beyaz yakalılar, aşırı çalışma ile terfi beklentisinin sallantılı sarkacıdadır. Hiyerarşi piramidinin en altında, en geniş katmanında kalması için baskılanan beyaz yakalının emeği üzerindeki sömürü, bu araf döneminde yoğunlaşır. Terfi alamamak sadece unvanın yükselmesi değil, aynı zamanda şirketlerde unvan bantlarına göre farklılaşan ücretlerden dolayı ücret skalasında da yükselememek anlamına gelir.

Örneğin Kağan için terfi almanın anlamı hem maaş zammı ve hem de unvandır. Kağan şube içindeki rotasyon almasına rağmen, rotasyonu maaşına ve unvanına yansımamıştır. Çünkü şube organizasyon şemasında üç yıl boyunca gişe çalışanı olarak görünmüştür. Şirket, uygulamasının yarattığı bu paradoks yüzünden Kağan, şube yöneticisinin, kendisini “kullandığını” düşünür. Kağan bireysel satıştaki başarısının görünmez kıldığını da “benim yaptığım satışların, pazarlamadaki personelin başarısına etkisi oluyordu ama bana faydası yoktu” şeklinde ifade eder ve çalıştığı şubeden ayrılmak için harekete geçer. Aynı bankanın bir başka şubesine, şube yöneticisi ile kişisel ilişki geliştirmesi sonucunda transfer olur. Şubedeki üç aylık deneme süresinden sonra nihayetinde arzu ettiği bireysel pazarlama asli çalışanı pozisyonuna yerleştirilir. Bu şubede de yaptığı satışlarla satış kotalarını aşarak, başarısı *birincilikle* ödüllendirilir. Şirketin yarattığı paradoks burada yine karşımıza çıkar ve ödüllü bir satışı olmak Kağan’a beklediği terfiyi yine getiremez.

“Tek amacım operasyon asistanlığından kurtulmak ve yükselmekti” diye belirten Dilan içinse terfi almanın anlamı, unvan sahibi olmaktır. Dilan, bankadaki dört yılının ardından halen girdiği asistan unvanında tutulmasını, terfi alamamasını o zamanki yöneticisinin “haksızlığı” olarak görür. Yönetici ön lisans mezunu olan Dilan’ın eğitim *yetersizliğini* bahane ederken, terfi sözü ile yıllarca “oyalar.”

“Asistanın çok üstünde çalışıyorum o dönem. Sürekli bana terfi sözü veriliyor ama İngilizcem yok, dört senelik mezun değilim falan diye yapılmadı. Ben hala asistanım. Bana hep ‘tamam yapacağız’ dendi. Ama yapılmadı. Bir tane kadro boşaldı. Dediler ki ‘seni yapacağız’ ama yapmadılar. Düşünsene hayatımla ilgili dört sene boyunca orada çalışmışım, 1997’den 2001’e kadar. Beni oyaladı yöneticim o birimde yani” (Dilan).

Winner’lar, unvanlarından hoşnutsuz olmalarına rağmen işlerine “sıkıca” asılmışlar, ancak işlerinde gösterdikleri başarıları arzu ettikleri sonuca, terfi beklentilerine erişmelerini sağlamamıştır. Beyaz yakalılar için terfi beklentisi uzun bir tünelde “sıkışmak” tünelin çıkışına erişememeye benzetilir. Tünelden ne zaman ve nasıl çıkılacağına belirsizliği söz konusudur. Şirketlerdeki “hiyerarşik gücün kurumsallaşmış” şekli olan bürokratik denetimin işleyiş mekanizması olan terfi ve unvanlardır (Edwards, 1979, s. 21). Çalışanlarda, terfi ve unvan prosedürü yükselmenin rasyonel işleyen bir süreç olduğu yönünde bir algı oluştururken, bir türlü gerçekleşmeyen terfiler anlamlandırılmaz. Arzu edilen terfiye erişmek, yükselme bariyerini aşmak için bundan sonraki süreçte *winner’lar* potansiyel kabiliyetlerini kullanacaklardır. Esnek şirketlerin beklentisi “potansiyel kabiliyet” yönündedir. Sennett, potansiyel kabiliyeti “çalışma dünyasında bir kişinin insan ‘potansiyeli’ sorundan soruna, konudan konuya geçmede ne kadar iyi olduğuna” bağlı olduğunu belirtir (2021, s. 84).

3.2.2.5. Diploma güvensizliğini aşmak

2000’lerin sonlarına doğru Türkiye’de diplomalı işsizliği artıca, yeni üniversite mezunları işsiz kalmaktan kaçınabilmek için mezun oldukları bölümlerle örtüşmeyen iş pozisyonlarına başvurur. Diploma, işe girebilmenin vitrini haline gelmiştir (Braverman, 2008, s. 397). Büyük kurumsal şirketlere olan ilgi “diploma devalüasyonu”nu (Poulantzas, 1975) “avantaja” çevirir. Şirketler, genel merkez birimlerine, “nitelikli” olan üniversite mezunlarını düşük vasıflı işlere, düşük ücretlerle istihdam eder. Örneğin, meslek lisesi çıkışlı, ön lisans mezunu olan Mert, sigorta şirketinin genel merkezinde tahsilat birimine 2009’da işe girmiştir. 2012 yılında, görüşmeyi gerçekleştirdiğimiz esnada, Mert’in çalıştığı şirket, “nitelikli” üniversitelerin yeni mezunlarını düşük vasıflı iş pozisyonlarına istihdam etmeye başlamıştı. Şirketin insan kaynakları birimi tarafından “genç yetenekler” şeklinde lanse edilen istihdam politikasını *uyumsuz* olma eğilimi gösteren Mert şöyle eleştirir:

“Şimdi işe genç yetenek programları altında insan alıyorlar. 100 kişi alındı böyle ODTÜ, Boğaziçi işletme mezunları falan. Bize de bunu böyle insan kaynakları şaşş şaşşalı sunuyor. Her gün kurumsal iletişimden böyle ‘yavru aslanlar’ aldık diye haber veriyorlar. Yeni üniversite mezun gençler geliyorlar gözleri açılmamış, üniversiteden kariyer pompasıyla mezun edilen. 22- 23 yaşlarında arkadaşlar hep. Tabii daha ucuz maliyetli oluyorlar. Acayip pohpohlayarak, bir sürü sınavla işe alıyorlar. İşin kötü yanı ODTÜ işletme mezunu fatura girişi yapıyor. İlk kariyeri şişiriyorlar önce acayip havalı tipler geliyorlar. Birkaç hafta sonra bakıyorlar iş sıradan, onlar da normalleşmeye başlıyorlar, tabiri caizse sönüyor havaları. Sunulan [iş] teklifi ile yapılan iş arasındaki uyumsuzluk yüzünden” (Mert).

Mert’in vurguladığı üzere şirketlerdeki iş pozisyonları için gereken vasıf ile diploma arasındaki bağlantının arası giderek açılır. “Nitelikli” diploma sahibi yeni mezunlar işlere istihdam edildikçe de şirkette uzun süredir çalışan beyaz yakalılar arasında diplomaya dayalı bir eşitsizlik üretilir ve uzun süredir buldukları unvan bandından bir üst unvan banda yükselmeye çabalayanlar, diploma eşitsizliğinden dolayı şirkette yeni istihdam edilenlerle rekabet etmeye itilirler. Yeni istihdam edilen beyaz yakalıların CV’leri *güçlü* olduğu için eski çalışanların diploma güvensizliği artar. Sahip olunan diploma derecesi kariyer basamaklarında yükselmeme bariyeri olarak görülür. Beyaz yakalılar rekabetten “galip çıkmanın” yolunu, diploma eşitsizliğinin yarattığı güvensizlikten kurtulmak olarak görürler ve bir strateji olarak diploma derecelerini yükseltme eğilimi baş gösterir ve okula geri dönülür.

Winner olan beyaz yakalıların okula geri dönme gereksiniminin ortaya çıkmasının nedenleri arasında, emek piyasasındaki pozisyonunu güçlendirmek, rekabete dayanıklı hale gelebilmenin çabası bulunur. Sennett, kapitalizmin “kısa vadeli” zaman anlayışında, aşamalı ilerleyen “geleneksel kariyerlerin” yok olduğunu, çalışma hayatı boyunca becerileri değiştirmeden devam edebilmenin olanaksızlaştığını belirtir (2002, s. 21). Çalışma hayatının talepleri artıkça, beyaz yakalılar da kariyerlerinde ilerleyebilmek için yeni beceriler edinme baskısını duyumsar. Örneğin Hakan, kariyerinde ilerlemek ve pozisyonunu korumak için yaşam giderlerinden tasarruf eder ve bir vakıf üniversitesine kaydolar. İş çıkışı, akşam saatlerinde muhasebe dalında yüksek lisans yapmaya başlar. Hakan, yüksek lisans kararını şöyle açıklar:

“Yeni gençler geliyor [bankaya] bizden daha eğitilmişler. Ne kadar çalışsak da her an [işten atılmak] bir şey olabilir gibi gelmeye başladı. Ne yapayım diye araştırmaya başladım öyle muhasebede yüksek yapmaya başladım” (Hakan).

Görüşme gerçekleşirken Hakan yüksek lisansını henüz bitirmemiş, tez aşamasındaydı. Ön lisans mezunu olan beyaz yakalılarda genellikle Açık Öğretim Fakültesi’ne (AÖF) devam ederek, diplomalarını lisans derecesine yükseltirler. Terfi için yabancı dil ve eğitim *yetersizliğini* bahane eden yöneticisinin “CV ayrımcılığına” maruz kalan Dilan

ise diploma güvensizliği yaşar. Dilan, sahip olduğu ön lisans diploma derecesinin açığını kapatmak için AÖF işletme bölümüne kaydolar. Çalışma performansı ile nitelikli üniversitelerden mezun takım arkadaşları arasından sıvirmeye çaba sarf eden Dilan diploma yüzünden çok haksızlığa uğradığını şöyle aktarır:

“İki yıllık işletme mezunu olarak pek bir insan yoktu benim bulunduğum ortamda. Zekamın, iş becerimin, burada olan kimseden farkı yok. İTÜ, ODTÜ, Boğaziçi üniversitesinde bir sürü ekip arkadaşım ile birlikte çalıştım. İş yaparken hani onlardan hiçbir zaman daha aşağıda bir performans sergilemedim. Onlar kadar efor sarf ediyordum. Onlardan sıvırıldım de. İşle ilgili kararlar alıyordum. Beraber çalıştığım yetkili arkadaşlarım, ben asistanken hep şey diyorlardı bana ‘senin asistan olmanı ben hiç anlayamıyorum.’ Beni yıllarca yetkili yapmayan yönetici de “sen yabancı dil bilmiyorsun, yetkili olamazsın’ diyerek yönetti beni. Kafalarda bir etiket var. Bir CV oluyor. İlla iyi okuldan mezun olacaksın, bilmem hangi liseyi bitireceksin. Yani ben gerçekten hayatın getirdikleri yüzünden bu CV’ye sahip olmak zorunda kaldım ve yönlendiren olmadığı için. Çok haksızlığa uğradığım, çok canım yandı. Sırf bu etiket yüzünden” (Dilan).

Çağrı merkezinin ofisinde, Adalet de kendi gibi ön lisans mezunu ya da taşra üniversitelerinden diploması olanlarla birlikte çalışmaktadır. Adalet, ofis arkadaşlarının diploma derecelerinden haberdar oldukça, içine girdiği çıkmazı aşmanın çıkış yolunu da bulur. İş pozisyonlara göre diploma bariyerini aşmak için Adalet, ilerleme stratejisini, CV’sini güçlendirme kararı alarak kurar; zorunlu çalışma zamanından arta kalan kısıtlı boş zamanlarında eğitime yönelir bundan sonraki aşamalarda. Ön lisans mezuniyet derecesini, lisans derecesine yükseltmek için AÖF işletme bölümüne devam eder ve iki yılda AÖF’den lisans diploması sahibi olur.

“Açık öğretimden devam etme kararı aldım. Çok sıkıntılıydı çok. Üniversiteyi bitirmek için çok uykusuz kaldım. Gece üçte varıyordum, uyumam, kalkmam, sekizi buluyordu, ders çalışabilmek için. Sonra öğlen 3’te de servis alıyordu zaten. Yolda, gece artık bulduğum her vakit arada sürekli ders çalışarak okulu bitirmeye çalıştım. Allah'a şükür hepsi bitti. Hiç aksatmadan iki senede bitirdim. İşletme mezunu oldum” (Adalet).

3.2.2.6. Bireysel strateji: Yeni iş arayışı ve istifa etmek

Çalıştıkları şirketlerde ilerleme şanslarının olamayacağını fark eden beyaz yakalılar iş aramaya başlar. Adalet’in çağrı merkezi çalışma deneyimi üç yıla yaklaşmıştır. İlk işe girdiğinden beri CV’si aktiftir. Kariyer sitesinde iş arar pozisyonda olmasına rağmen şirketlerden iş görüşmesi için çağrılmamıştır. CV’sini kariyer sitesinde günceller, diploma derecesine lisans mezunu olduğu bilgisini ekler. Yeni diploma derecesini güncelledikten kısa bir süre sonra sektörün ilk sıralarında yer alan özel bir bankadan iş görüşmesine çağrılır. Kağan da aşırı çalışmasına, işini sevmesine rağmen, bankada geçirdiği üç buçuk yılın ardından terfi umudu tükenmiştir. Alamadığı terfi hakkında

Kağan “iş hayatının senin etinden sütünden o kadar çok faydalanması gerekiyor ki en son aşamada veriyor terfiyi sana” sözleri ile açıklar. Emeğinin değersizleştirilmesine tahammülü kalmamış olan Kağan “unvanım yoktu, satış yetkilisiydim. Beni kullandılar resmen, değer vermediler” der. Kağan’ının eşi de bir başka bankada çalışıyordu. Kağan, eşinin vasıtasıyla, bir bankanın şube yöneticisine CV’sini iletir ve iş görüşmesine çağrılır.

Beyaz yakalıların hali hazırda çalışırken ki iş görüşmeleri, ikinci bölümde anlatılan iş görüşme prosedürlerine benzemekle birlikte, farklıklar da içerir. Artık şirket çalışma deneyimi olan beyaz yakalılara tekil işe alım süreç prosedürü uygulanır. İş görüşmesi süreci hızlı ilerler. Beyaz yakalılara sunulan iş teklifi, çalışma deneyimi olmadan yapılan iş teklifinden farklı olarak telefonda değil, yüz yüze görüşme esnasında gerçekleşir. Bu iş teklifinde unvan bilgisi, ücret, sosyal hakları işveren temsilcisi tarafından ayrıntılı açıklanır. Daha önce iş teklifinin ayrıntıları üzerinde durmamış, sadece iş teklifi almanın mutluluğunu yaşamış olan beyaz yakalılar o zamanlar henüz kurumsal şirketlerde çalışma deneyimleri olmadığından, ücretleri üzerinde pazarlık yapma “gücü” olamamış, sunulan iş teklifinin şartlarını kabul etmişlerdi. Yeni iş görüşme sürecinde ise beyaz yakalılar, artık şirketler dünyasına vakıf olduklarından, sunulan iş teklifin ücretini, pozisyonun unvanını sorgulayıcı ve tedbirlilerdir. Çalışma deneyimlerinden kaynaklı iş değiştirirken beyaz yakalıların, ücret pazarlığında, güçleri işveren temsilcileri karşısında artmıştır.

Adalet, çağrıldığı bankanın iki aşamalı iş görüşmesinin, genel yetenek sınavı ile tek aşamalı iş görüşmesine aynı gün alınır. Akabinde insan kaynakları uzmanı tarafından iş teklifi sunulmak üzere ikinci defa şirkete çağrılır. Adalet sunulan ücreti, çalıştığı şirketle kıyasladığında, ücret teklifi yaşam giderlerini karşılayabilecektir. Banka sektörün en büyüklerinden biri olmasını da göz önüne alan Adalet iş teklifini kabul eder. Yeni iş pozisyonu yine bir çağrı merkezidir. Bu çağrı merkezindeki iş pozisyonunda çağrı merkezinin alt uzmanlık dallarından VIP (Very Important Person, Özel Müşteri Hizmetleri) biriminde bankadaki mevduat hesabı yüksek olan müşterilerin çağrılarına hizmet verilmektedir.

Kağan ise kendisini iş görüşmesine çağırın şube yöneticisi ile iş görüşmesi gerçekleştirir. Şube yöneticisi Kağan’ın başarılarını da göz önüne alarak istediği koşulları kabul eder. Adalet ve Hakan yeni işlerini bulduktan ve iş anlaşmalarını yaptıktan sonra çalıştıkları bankalardan istifa ederler. Kağan’ının istifası ironiktir.

Kağan istifasını şube yöneticisine verdikten sonra şube yöneticisi, istifayı insan kaynakları birimine gönderir. Birim istifayı engellemek için Kağan'a istediği şubede çalışmayı seçebileceğini söyleyerek terfi teklif eder. Kağan da bu geç kalmış olan “onurlandırma paketini” kabul etmez.

“Bankada, üç buçuk sene çalışıp, üç buçuk sene boyunca full [tamamen] başarılı olup ama istediğimi vermeyen bir şeydi (...) Bankası. Ama şöyle, mesela istifa dilekçemi verdim, bana title [unvan] verdiler. Bana üç, dört tane iyi şube önerdiler. ‘Kağan hangisini seçersen sen ona git çalış’ dediler. Ben de ‘yok’ dedim. Bir kere bitti her şey. Çok çabaladım istediğim olsun diye, hatta yırtındım ama yapmadılar daha öncesinde. Dolayısıyla da ben oradan ayrıldım” (Kağan).

Kağan yeni işe başladığı bankanın şubesinde bireysel pazarlama dalında, ayrıldığı şirketteki unvanından iki bant yukarıda, yönetici yardımcısı unvanı ile işe başlarken, arzu ettiği terfi ve maaş artışı yeni iş bulmasıyla gerçekleşmiş olur. Adalet de uzman yardımcısı unvanı ile işe alınırken unvan bandı atlamıştır. Adalet’in yeni iş pozisyonunda, çağrı merkezindeki çalışma düzeni, vardiya sistemi değil, 9-6 sistemidir. Ayrıca daha önce Adalet’in duyma yetisini kaybetmesine neden olan çevre koşulları yerine, yeni işinde iş güvenliği açısından ses yalıtımı mevcuttur.

Kağan ve Adalet yeni şirkette işe başlayarak ideallerine yaklaşacakları evreye adım atarlar. Her ikisinin de ikinci işe başladıkları şirket anlatılarının bundan sonra yönü değişir. Yeni şirket hayal kırıkları yaratmaz aksine, ileriki sayfalarda göreceğimiz üzere yeni şirketin bir parçası olmakla “gurur” duyulur. Bu çerçevede şirketlerde işe başlama unvanları, unvanın kariyer basamaklarında ilerleme yönündeki önünün açık olması, beyaz yakalılara “kendini gerçekleştirme” idealine yaklaştırdıkça, beyaz yakalıların çalışma hayatlarının da rotası evrilir.

3.2.2.7. Çalışmaya olan düşkünlük

Fleming, neoliberal çalışmayı, “Ben, İş” fonksiyonu olarak tanımladığını belirtir: “Çalışma başka şeylerin yanı sıra yaptığımız bir şey olmaktan çıkıp biz olan bir şeye dönüşmüştür. Çalışma yedi gün yirmi dört saat, kaçınılmaz bir hayat tarzı haline gelmiştir” (2017, s. 50). Başarı idealini gerçekleştirmeye yaklaştıkça beyaz yakalılar şirket ve yönetici nezdinde *değer* görebilmenin, “taktir” edilmenin girdabına kapılır, başarılı olmaya duyduğu arzu artar. *Winner’lar* da çalışmaya olan düşkünlükleri ve işyerinde geçirdikleri “kendiliğinden” uzun çalışma saatleri sonucunda, işyeri *evleri* olur. Yeniden üretimin mekânı, ev ise uyumak için uğranılan mekândır. Hafta sonu sıkıcıdır. İş başı yapmak için “pazartesi iple çekilir”. Çalışmak hayatın her alanına

nüfus ettikçe, gündelik hayatı algılama biçimi ve gündelik hayatın yorumlanması çalışma düşüncesi etrafında şekillenir (Fleming, 2019, s. 143). Örneğin, Kağan, yeni işine geçtikten sonra işinde artık “mutludur.” Çalışma alanı dışında kalan hayatındaki “mutsuzluklardan” çalışarak uzaklaşır. Kağan, zihnini çalışarak meşgul ettiğini şöyle belirtir:

“Mutsuz olmak için çok sebep var. Şubede mutsuzluğumu bir kenara bırakıyorum çünkü unutuyorum çalışırken. Cumartesi, pazar çalışmıyorum. Hafta sonu sıkılıyorum. Diyorum ki ‘iş gelse de kafamı dağıtsam.’ Çünkü sosyal yaşamda sorunlar çok fazla, insanın yüzüne vuruyor. Bu kişisel olarak söylüyorum bunu, genel bankacılıkla ilgili değil. İş hayatında unutabiliyorsun, kendinizi oraya verdiğiniz zaman, mutsuzluk tarafından koptuğunuz için rahat oluyor. Dolayısıyla o boşluk bir rahatlama, spor yapmak gibi bir şey. Bir saat, iki saat koşmak, işte futbol oynama gibi iş hayatı böyle” (Kağan).

Winner olan beyaz yakalıların, aşırı çalışmalarının ardında işlerini “sevmeleri” de bulunur. Hochschild, hizmet sektörü özelinde, havayolları sektöründe çalışan uçuş görevlilerinin işlerini yaparken “işini seviyor görünmenin”, işin parçası haline gelmesinin iş için sarf edilen çabaya yardımcı” olduğunu belirtir (2012, s. 6). *Winner’lar* işlerini seviyor “muş” gibi görünmenin ötesine geçerler. “Ben işimi seviyorum”, “işime düşkünüm” şeklindeki ifadelerinde işleri ile kurdukları bağ söz konusudur. İşleri ile kurdukları bağ sonucunda öz verili çalışırlar. Örneğin, Hakan işini sevdiği için, *genç* beyaz yakalılarda da gördüğümüz gibi fazla mesai ücreti almadan, kendiliğinden fazla mesaiye kalır. Kağan’da daha önce turizm sektöründe çalışırken, mesainin bitmesi için saatleri sayarmış. Şimdi ise işine olan düşkünlüğü sayesinde, bankada geç saatlere kadar çalışıyor olmaktan memnundur.

“Ben işi seviyordum halen seviyorum yani. O işi sahiplenme falan var bende. Ben mesaiye para hiç almadım. Kimse bana da ‘mesaiye kal da’ demedi hiçbir zaman. İşim bitmeden eve gittiğim zaman kafam rahat etmiyor” (Hakan).

“Sigara içemiyorum akşama kadar. Akşam olunca mutluyum çünkü bir şeyler ürettim, birileriyle temasa geçtim. İşte böyle ben eskiden, turizmde falan çalışırken, akşam olsun diye saatleri sayardım. “Lanet olsun” derdim geçen zamana şimdi işten çıkmıyorum. Nereye gideceğimiz belli olmuyor hayatta demek ki. İşten kaçan ben şimdi bankadan çıkmıyorum. Yani anlayın işime düşkünlüğümün derecesini” (Kağan).

Dilan için de hayat düzenini kurmak “işini kurmak, iş ile ayakta durabilmektir.” Bekar bir kadın olan Dilan aşırı çalışmayı medeni durum ile ilişkilendirir, iş yerindeki evli kadınların taşıdığı yükün farkındadır, ancak bekarların bu çalışma düzenini yürütebileceğini düşünür. Şirkette geçirdiği yıllar içinde çalışma temposunu anlatırken 36 saat çalıştığı günler olduğunu belirtir.

“Evli çocuklu bir insanın bizim birimde yaşaması imkânsız bir şey. Çocuklara belli bir zamanlarını kendi ailelerine ayırmak zorundalar. Ama ben tam kapasite iş ayırabiliyorum şu anda. Ama evlensem, çocuğum olsa bu tempoda çalışma şansına sahip olamam. Belki bekar kalmamın nedeni de bu. Ben işim sayesinde ayakta durabiliyorum. İşim sayesinde kendime bir şeyler katabiliyorum. İşim sayesinde aileme bakabiliyorum, yani orada ben iyiysem diğerleri bir şekilde olur zaten. (...) Ben işimi sevdiğim için çok inanılmaz tempolarla çalıştım. Hiç eve gitmeden ertesi gün devam ettiğim, ertesi gün gece onda çıktığım yani 36 saati geçtiğim günler oldu. Eve gidip, duş alıp, işe geri döndüğüm günler oldu. Gece sabah yarılarına kadar çalıştım. Günde 16 saat,18 saat, 20 saat çalıştığım günler oldu” (Dilan).

3.3. Terfi Almak: Başarmak

Gaulejac, şirketlerin çalışmak istediği bireylerin, “performans ve başarıdan haz duyan, kendisini bedenen ve ruhen adamaya hazır ‘savaşçılar’ ve *winner’lar*” olduğunu belirtir (2013, s. 99). Buraya kadarki beyaz yakalıların anlatılarında ifade ettikleri aşırı çalışma temposu ve kariyerlerinde ilerlemek için gösterdikleri kararlılık, şirketler dünyasında *winner* olmaya örnek teşkil eder. *Winner* beyaz yakalıları, başarı ideallerini gerçekleştirmek için şirketler dünyası ile “challenge etmiş”⁶⁰ (meydan okumuş) ve galip çıkmışlardır. Sennett, kapitalizm kültürü altında başarılı olabilecek, “ideal” kadın ya da erkeği şöyle tanımlar: “Kısa vadeye yönelmiş, potansiyel yeteneğe odaklanmış, geçmiş deneyimleri terk etmeye razı olan bir kişi” (2021, s. 12).

Şirketlerde, ilk işe istihdam edildikleri pozisyonlarda hayal kırıklığı yaşamış olan *winner* beyaz yakalıları, başarı ideallerini gerçekleştirmek için işlerini sahiplenerek, aşırı çalışmayı içselleştirerek, bazen diploma derecelerini yükselterek bazen de yeni bir şirkette daha iyi bir pozisyon için iş değiştirerek, kariyerlerini arzu ettikleri noktaya taşımışlardır.

Anlatılarında gördüğümüz üzere şirket hayatında hayati bir mesele haline dönüşen terfi almak; *winner* beyaz yakalıları için “tatmin”, “takdir edilmek”, “başarmak”, “emeğin karşılığı”, “değer görmek” anlamlarına gelmektedir. Daha önce anlatıldığı üzere finans şirketlerinde iki türlü terfi sistemi bulunur; biri sınav ve mülakat, diğeri

⁶⁰ Challenge (meydan okuma), şirket hayatında beyaz yakalıların gündelik dilline, İngilizce ’den geçmiş bir kelimedir ve görüşmeler sırasında özellikle zorlu bir bariyeri aştıklarını aktarırken bu kelimeyi kullanırlar. Şirket hayatının bir yansıması olarak beyaz yakalıları, birçok İngilizce kelimeyi- toplantı *set* (ayarlamak) etmek, *deadline* (bitiş tarihi) yaklaşıyor, *meeting de discuss* etmek (toplantıda tartışmak), *available* saat (müsait saat) gibi- Türkçeye harmanlayarak kullanır. Yarısı İngilizce yarısı Türkçe ’den oluşan dilin bu kullanım şekli kamuoyuna da yansımış, kurmaca dil, “plaza dili” olarak nitelendirilmiş hatta “plaza dili” Türkiye’de mizah konusu olmuştur. Bu kurmaca dilin şirket içinde kullanılmasından rahatsız olan şirketler de vardır. Örneğin, kurmaca dilin kullanılmasından rahatsız olan Eczacıbaşı şirketinde, şirket, çalışanlarının şirket içindeyken “plaza dili”ni kullanmalarına yönelik yaptırım olarak küçük parasal “ceza” uygulamaları (Milliyet Gazetesi, 2013).

ise direkt yöneticinin çalışanların performansını değerlendirdiği, yöneticiye bağlı terfidir. Sınav usulüne bağlı terfi sisteminin kuralları açıktır, yıllar bazına göre sınava tabi olunur. Örneğin Hakan, terfi sisteminin unvan kademelerini yükselmenin sınav ve mülakata tabi olduğu bankada, ikinci yılın sonunda şef yardımcısı, dördüncü yılının sonunda birim şefi, yedinci yılının sonunda ise yönetici, diğer bir ifade ile dört kişilik bir takımın yöneticisi olur.

Kağan'ının çalışmaya başladığı ikinci bankada ise terfi havuzu bulunur. Kağan, bireysel pazarlamada yönetici yardımcısı unvanıyla işe başlamış, yeni işine başladıktan altı ay sonra da yönetmen olmuştur. Kağan, çalıştığı ikinci bankada çalışma süresinin üçüncü yılına girerken, yönetmenliğin bir üst unvanı olan şube yöneticisi olabilmek için “yöneticilik havuzuna” alınır. Yöneticilik havuzuna girmek için yüksek performans göstermiş olmak ön koşul olurken; havuzda ne kadar kalınacağı, havuzdan ne zaman terfi alarak şube yöneticisi olarak çıkılacağı belirsizdir. Eğitim birimi tarafından yönetici havuzuna alınan adaylara ilk aşamada psikolojik, davranışsal ve bilgi içerikli, ikinci aşamada yönetsel becerileri geliştirmeye yönelik eğitimler verildikten sonra, son aşamada mülakata gelinir. Mülakatı geçen yönetici adayları, şube yöneticisi olabilmek için şirket içinde açık pozisyon beklemeye başlar. Kağan, görüşmemiz esnasında henüz bu eğitim aşamalarının ilk evresindeydi. Kağan için önemli olan şirket tarafından, yönetici havuzuna “seçilmiş” olabilmektir. “Demek ki ben başarılıyım” diyen Kağan, “mutluluk” duygusu içinde daha da işine bağlanır. Kağan, kendisi için yönetici havuzunda olmanın anlamını şöyle açıklar:

“Diğer bankada 3,5 sene bana hiçbir şey vermedikleri halde ben onlara çok şey verdim. Buraya geldim, burada 3 senedir ben onlara verdiğimin bütün karşılığını bana verdiler. Bu çok yüksek zam değil ama insani değerler olarak, tebrik edilme olarak, takdir edilme olarak. Dolayısıyla ne oluyor, insan motive oluyor. Yaptığın şeyin gözükmeye çok farklı bir şey. Bu değerler, artı bunun üstüne kariyer tatmin ediyor insanı. Sonuçta 800-900 tane benim gibi yönetmen var, aralarından bana da bu hak verilmiş. Demek ki bir şey görülüyor bende” (Kağan).

Yöneticiye bağlı terfi sisteminde ise performans değerlendirmesinde yönetici ile olan kişiselleşmiş ilişkiler, yöneticinin “hakkaniyet” anlayışı ön plana çıkar. Yönetici, “taktirine” bırakılan terfi sisteminde, beyaz yakalılar aynı unvan bandında yıllarca kalabilir ya da çok hızlı ilerleyebilir.

Örneğin, “haksızlığa” uğrama duygusunu yaşamış olan Dilan, “CV ayrımcılığına” maruz kaldığı yöneticinin takımından bir süre sonra başka takıma transfer olmuştur. Yeni yönetici Dilan'ı “korur, kollar”, yüksek çalışma performansının karşılığında terfi

basamaklarını çıkmasının önünü açar. Dilan, şirketteki beşinci yılında ilk terfi ile yetkili, onuncu yılında yetkili yönetmen unvanına yükselir. Dilan şirkete girme aşamasında, iş görüşmesi esnasında insan kaynakları uzmanının gelecek beklentisi sorusuna verdiği “bir gün yönetici olacağım” yanıtından ancak on beş yıl sonra takım yöneticisi olabilir. Biz bu görüşmeyi gerçekleştirirken Dilan yakın bir zamanda yönetici olmuş, on beş yıl içinde terfi bandında iki kademe ilerleyebilmişti. Dilan’ın anlatısında, şirketlerin kariyer vaaadinin gerçekleşmesinin güçlüğünden öte performans değerlendirmesinde takım yöneticisinin kişisel ilişkilerdeki rolünün olumsuzluğu da söz konusudur. Dilan, şirkette yükselmenin yöneticiye bağlı olduğunu şöyle anlatır:

“Yöneticim işime sahip olmam, sorumluluk sahibi olmam, çalışkan olmam nedeni ile beni korudu, kolladı. Bu kız aldım büyüttü ‘yönetici yapacağım’ dedi ve yaptı. Ama her yönetici bunu yapmıyor. Ama şu an çalıştığım müdürüm kesinlikle hak konusunda çok titiz bir insan. Haksızlık yapmadı bana. Ama çok haksızlığa uğradım ve uğrayanları da biliyorum. Diğer departmanlarda yaşayan insanlar var bunu. Ben 15 yılda bulunduğum yere geldim. Ama benim yerime dört senede gelen insanlar da var. Onlar şanslı çünkü doğru yerde doğru yönetici ile çalışıyorlar” (Dilan).

Adalet de işe giriş unvanından bir yukarı unvana beş yıl içinde terfi alarak uzman olmuştur. Bu yıllar içinde AÖF diplomasından sonra bir vakıf üniversitesinde yüksek lisansa başlamış ve yüksek lisansı bitirmiştir. Adalet’e göre ilk çalıştığı bankanın çağrı merkezinden istifa etmemiş olsa şu anda olduğu pozisyona erişmemiş olacaktır. Hırslı sayesinde kariyerinde ilerlemekten memnun olan Adalet çalışma motivasyonuna bağlı yüksek performans ile çalışmaktadır, yöneticisi ile kişisel bağları güçlüdür ve diploma derecesi yükseldiği için de kendisine güvenmektedir.

[İkinci] bankaya geçince yüksek lisans yapma kararı verdim. Çünkü kendime açık öğretim unvanımı bir türlü yakıştıramıyordum. Eğitim konusunda biraz hazımsızlıklarım oldu. O hazımsızlık bende olumlu tepkilere yol açtı. Daha çok başarılı olmalıyım, daha iyi yerlere gelmeliyim, daha fazla hedeflerim olmalı. Bunu yaptıysam bir sonrakini yapmalıyım şeklinde hırslım sayesinde ilerledim. (...) ‘Artık oldun’ dedi terfiimi verdi yöneticim. Performansım iyi, yöneticimle aramız çok iyi yan yana oturuyoruz. Çok seviyorum kendisini. Hani tavrı, netliği, adaleti, çok takdir ettiğim insan ve onunla çalıştığım için de gerçekten çok şanslıyım. İnsana hak ettiğini hak ettiği zamanda veren bir insan ve gerçekten hiçbir kompleksi yok” (Adalet).

3.4. Profesyonel Davranmak

Winner beyaz yakalılar ilerledikleri kariyerlerinde, *genç* beyaz yakalılarda öykündükleri pozisyonlara doğru ilerlemenin yollarını formalize ederken; şirketlerin yazısız davranış kurallarının algoritmasını çözerler, şirket hayatının davranış normlarına vakıf olurlar. Şirket hayatıyla başa çıkmakta kendilerini “başarılı” addeden *genç* ve *winner* olan beyaz yakalılar, şirket kültürü dahilinde edindikleri “profesyonel

davranış” ve “profesyonel değerler”i nasıl içselleştirir? Bu başlık altında bu sorunun yanıtı aranırken, şirket hayatının insanda ve insan ilişkilerinde yarattığı “aşınmaya” değinildi.

3.4.1. Profesyonel benlik üretmek

Beyaz yakalılar, çalışma hayatını tiyatro sahnesinde oynan bir oyuna benzetir. Bu oyunda; oyuncu olmak için şirketler dünyasında hayatta kalmak hedeflenir (Şentürk, 2013, s. 90). Oyunun kurucusu olan şirketin kurallarına göre oyunu oynamamak, oyun dışına itilmektir. Oyuna katılmak, oyunda kalmak için kişisel ilkelerden vazgeçilir. Örneğin, oyunun kurallarının nasıl işlediğini ayıksı bir ses, finans şirketlerinde çalışma deneyiminin on beş yılını geride bırakmış olan *uyumsuz* eğilimi içinde olan Serhan anlatır. Serhan’a göre “pozisyonun gerektiği gibi davranıyorsan terfi ediyorsun” aksi taktirde elek gibi çalışan sistem, sisteme uyumlu olmayanları “öğütmekte”, bünyesinden dışlamaktadır.

“Sistemin gerekleri gibi davranmıyorsan ya terfi alamıyorsun, hep aynı yerde kalıyorsun ya da seni gönderiyorlar, istifaya zorluyorlar. Bir üst kademeye doğru çıkarken insanlar bir elekten geçiyor. Yukarı doğru çıkabilenlerin ya da çıkabilme olasılığı olanlar, bazı insani niteliklerini kaybederek çıkıyorlar o basamakları ya da kendilerinden ödün veriyorlar” (Serhan).

Serhan’ın vurgulamaya çalıştığı, şirket hayatında, davranışların merkezi olan önemidir. Serhan’ın belirtmiş olduğu beyaz yakalılar kariyer basamaklarını tırmanırken “kendilerinden ödün veriyorlar” ifadesi ne anlama gelir? Yanıt için şirket hayatının başında olan *genç* beyaz yakalı Pınar’ın davranışlar hakkındaki yorumu açıklayıcı olabilir. Pınar’ın işi kuramsal pazarlamada, inşaat şirketlerine kredi pazarlamaktır. Pınar şirket *değerlerini* yansıtan “kendini göster”, “fark yarat” gibi rekabetçi söylemleri içselleştirir. Oyunu kuralına göre oynar. İş hayatının yazısız kurallarından biri Pınar’a göre iş için sarf edilen emekle kendini yöneticilere “pazarlamaktır.”

“Kurallara göre oynaman lazım. İş hayatında kendini pazarlamalısın. Müdürüne, işte genel müdür yardımcısına. İş hayatında kendi prensiplerini bir kenara koymak lazım. Pazarlamadığın sürece kendini iş hayatında yer bulamazsın. Üzülürsün, sömürülürsün. Bir sürü şey yapabilirsin önemli değil kimse ona bakmıyor sonuçta. Ama kendini pazarlama mantığını kurdun mu o kuralları kabul ettin mi benimsedin mi ancak ilerleyebilirsin” (Pınar).

Genç beyaz yakalılar kariyer basamaklarında ilerlemenin açık ve örtük davranış kurallarına vakıf olunurken, çalışma ortamında nasıl davranmaları, nasıl davranış sergilemeleri gerektiğini öğrenir. Öğrenilenler; insan ilişkilerini “yönetme” sosyal

becerisi, sosyal ilişki bariyerleri, insanların görüşlerini ölçmek, konuşma konularına karar verme, çalışma ilişkilerinde etkileşimde oldukları insanlara karşı tepkilerinde ölçülü davranmanın kodlarıdır.

“Mesela ben kimin yanında böyle ne konuşmam gerektiğini biliyorum artık. O zaten yemeklerde ya da işte ya da molalarda yapılan konuşmalarda biraz böyle kendini belli eden bir şey. Mesela gündem hakkında konuşuyorsanız ya da o insanların yorumlarından siyasi görüşü filan anlaşılıyor. Milliyetçi bir tipse ona göre dikkat ediyorum konuşmalarına” (Çağla).

“Mesela insan ilişkilerini artık çok daha iyi yönetebiliyorum. Çünkü çok fazla insanla çalışıyorsun ve hepsi manyak. Hakikatten öğreniyorsun yani idare etmeyi, kiminle nasıl iletişim kuracağımı öğreniyorsun. Normalde bazı şeylere çok sinirlenebildiğimde değişik tepkiler verirdim, iş dünyasında daha sakin, daha pasif agresif tepkiler vermeyi öğrendim. Lafımı da dokunduruyorum tatlı tatlı bir geçiriyorum karşı tarafa sakin görünerek yapıyorum bunu” (Özge).

Genç beyaz yakalı Duru “profesyonel olan benim gibi davranabilir” derken, iş yerinde sergilenen davranışların kariyer hedeflerini etkilediğini düşünür. Duru’ya göre ofiste sevilen, saygı duyulan bir persona yaratabilmek ve davranışları, personaya göre ayarlamak gereklidir.

“Mesela kariyer hedefi varsa birinin benim gibi davranabilir. Herkesle çok iyi geçiniyorum ben. Yani bunu kendimi övmek olarak düşünmüyorum. Ben mesela her birimle şu anda aram çok iyi. Mutlaka birimler arası çatışmalar olur. Herkes birbirleriyle kavga eder. Ben daha bugüne kadar hiç kimseyle gerçekten kavga etmedim. Her zaman iyi ilişkiler kurdum. Herkesin sevdiği bir insan olduğunuz zaman hiç kimseyle temas etmeden geçebildiğiniz bir alan yaratabiliyorsunuz kendinize. Ne oluyor böyle olunca? Size saygı duyuyorlar, fikirlerinizle ciddiye alınıyorsunuz, kurum kültürünü algılayabilmiş olmak birazda nasıl davrandığımıza bağlı” (Duru).

Genç beyaz yakalılar, şirket hayatına uyumlu bir “benlik” geliştirir. Benlik, deneyimle birlikte toplumsal ilişkiler içinde gelişir:

“Benlik gelişim gösteren bir şeydir; doğuştan mevcut olan bir şey değildir. Diğer bir ifadeyle benlik, bireyin bir bütün olarak toplumsal deneyim süreciyle ve bu süreçte katılan diğer bireylerle ilişkilerinin sonucunda meydana gelir” (Mead, [1934] 2021, s. 165).

Şirket hayatındaki, çalışma ilişkileri dolayımında gelişen yeni benlik, profesyonellekle bütünleşmeye başlar. Burada profesyonel terimini meslek göndermesi yapmaktan ziyade Evetts’in profesyonelliği açıkladığı şekliyle ele alıyoruz.⁶¹ Evetts

⁶¹ Profesyonel terimi meslekle ilişkilidir; profesyonelliğe meslek statüsü, meslek ahlâkı içkindir (Durkheim, [1917] 2010). Örneğin meslek tanımlamasını Hughes şöyle açıklar: “Mesleklerle, mesleğin öngördüğü ve devlet tarafından onaylanan uzun bir eğitimle giriş yapılır (...) artan sayıda işin kendisine meslek özelliği ve meslek statüsü kazanmaya çalışmasının modern şehrin bir olgusudur” (1928, s. 762). Evetts, Hughes’un *Men and Their Work* (1958) çalışmasının hastaneler ve okullar gibi iş yerlerinde, mesleki sosyalleşme, mesleki kimliklerin oluşması ve sürdürülmesiyle ilgili pek çok mikro düzey etnografik çalışmanın öncüsü olduğunu belirtir (2003, s. 400).

profesyonelliği “iş kimliklerinin, kariyer kararlarının ve benlik algılarının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde uygulayıcılar, çalışanlar ve yöneticiler için çekiciliğe sahip” olduğunu öne sürer (2013, s. 783).

“Profesyonel benlik” şirket değerlerine, şirket kültürüne uyum gösterme eğilimindedir. Özel hayatta ifade bulan “özel benlik” ise şirket içindeyken dışsallaştırılır. Benlikler arası ayırım, paradoks üreten şirketler dünyasının, özel hayata sirayet etmemesi için bir savunma mekanizmasıdır (Gaulejac, 2013, s. 87-88). Örneğin Özge’nin anlatısı, kendisinin profesyonel benlik ürettiğini ve profesyonel benliğini ofis saatleri dışında terk edebildiğini, şirketi dışsallaştırabildiğini, şirket hayatının özel (ev, aile) hayatına sızmasına müsaade etmediğini gösterir.

“Profesyonel hayatımla, kendi hayatımı ayırıyorum. İşten döndüğümde ev hayatım bambaşka olmalı. Evin dışında kalmalı ev dışı meseleler. Evin içi apayrı bir dünya. [Şirket] o profesyonel bir dünya oluyor, orada başkayım. [Şirket] orası benim için benim hayatıma sirayet etmeyen bir şey olarak kalabiliyor” (Özge).

Gökhan da şirkette iş saatleri içinde şirket kurallarına ve değerlerine göre davranışları ayarlamının, şirkete uyum göstermenin “profesyonelliğin gerekliliği” olduğu görüşündedir.

“İş saatleri içerisinde uymanız gereken kurallar bellidir. Hangi şirkette çalışırsanız çalışın inancınız, görüşünüz ne olursa olsun orada çalışıyorsanız o kurallara uymak zorundasınız. Çıktıktan sonra, mesai bittikten sonra istediğinizi yapabilirsiniz. İstediginize inanıp, istediğinizi uygulayabilirsiniz ama o saatler içerisinde, eğer ki hala orda çalışmak istiyorsanız şirketin değerlerine karşı hareket etmiyor olmanız lazım. Profesyonelliğin gerektirdiği budur bence” (Gökhan).

Şirket hayatının insanda nasıl tahribat yapabileceğini gözler önüne seren distopik nitelikte bilim kurgu dizisi *Severance* (Ayrılma) da iş ve iş dışında benliklerin ayrılması konusuna kamerasını doğrultur (Stiller & Mcdle, 2022). Beyaz yakalıların, benlikleri arasındaki geliştirdikleri sınırı, distopyada, canlılar üzerinde deney yapan biyoteknoloji şirketi, iş başvuruçularının beyin kortekslerine tıbbi operasyonla hafıza

ayırma çipi yerleştirerek gerçekleştirir. Çipin işlevi, çalışanların iş anıları ile iş dışı anılarını birbirinden ayırmaktır. Ana karakter, Mark ilk iş günü evinden çıkıp arabasına bindiğinde araba içinde ağlarken görülür. Mark şirkete vardığında arabasından inip asansöre binene kadar yavaş adımlarla ilerlerken, başı önünde, omuzları düşük, hayattan bezmiş bir görünüm içindedir. Asansöre bindiğinde, başkalaşım geçirir. Asansör, benlikler arası geçişin aygıtıdır; asansörden indiği andan itibaren bedensel duruşundan, yüzündeki mimiklere kadar değişim geçirmiştir. Melankolik Mark kaybolmuş, yüzünde donuk bir ifade ile dik bir bedensel duruş sergileyerek, hızlı hızlı adımlarla koridordan geçerek ofise girerken kendinden emin bir görünüm içindedir. Ofiste çalışan diğer üç takım üyesinin de benlikleri ayrılmıştır. İş dışındaki anıları ofiste kimse hatırlayamaz, özel hayatlarındaki benlikleri hakkında fikirleri yoktur. Çalışanlar gün boyunca ekran karşısında rutin işlerini yaparken, işleri ilgili trajikomik diyaloglar yaşarlar. Benlikleri ayrılmış ofis çalışanları, mesai bitiminde asansöre binerler, asansörden indiklerinde ise bu sefer iş anılarını, şirkette gün içinde nasıl bir gün geçirdiklerini, iş arkadaşlarını hatırlamaz bir şekilde evlerine dönerler. Rutin her gün tekrarlanır.

Distopyada olduğu gibi şirket ve şirket dışındaki dünyaları ayırmaya henüz şirketler muktedir olamamışlardır. Fakat şirketler çalışanlarından işyerinde iç ve dış müşteriye, iş arkadaşlarına, yöneticilere karşı kısaca çalışma ilişkilerinde *profesyonel davranış* sergilemelerini, profesyonel davranışı içselleştirmelerini isterler.

3.4.2. Sosyal maske

Çalışma hayatında, profesyonel davranışın norm haline gelmesi birkaç etkene bağlı gelişmiştir. Bunlardan biri, çalışanların, “sosyal kişiliklerinin” metalaşmasıdır (Mills, 1964, s. 182). Diğeri de Fordizm sonrası yeni çalışma düzleminin çalışanlardan, beklediği birtakım “gayri maddi” emeğin kontrolüne dayanan becerilere sahip olabilmesidir. Weeks bu becerileri şöyle belirtir: “Bugünün profesyonellerinden düşünceleri, imgelemi, ilişkileri ve duygulanımları üzerinde kontrol kazanması beklenir” (2014, s. 105). Bu bağlamda profesyonel davranış çalışma hayatının bir parçasıdır.⁶² Hizmet sektöründeki yeni meslekler bağlamlarında geçerli olan

⁶² Çalışma hayatında, profesyonelliğin bir göstergesi de giyim-kuşamdır. İkinci bölümde, beyaz yakalılar iş görüşmelerine katılırken giyim-kuşam normlarına uyum gösterdiklerinden bahsetmiştik. Anlatılar içinde giyim-kuşama dair ipucumuz olmadığından bu konu üzerinde durulamadı. Ancak giyim normlarının, şirketlerin şubelerinde çalışan kadın ve erkekler için sıkı kurullara bağlıyken, genel merkez çalışanlar için giyim kurallarının daha esnek olduğunu belirtebiliriz. Giyim tarzının, profesyonel

“profesyonellik ideolojisini” Evetts’de şöyle açıklar: “Profesyonelliğin normatif değerleri (adanmış hizmet, özerk karar) ‘yukardan’ çalışanlara dayatılırken, ‘profesyonellik ideolojisi’ çalışanlara yönelik disiplin mekanizması olarak kullanılır” (2003, s. 409).

Profesyonellik ideolojisini yansıtan, “kişisel algılama, profesyonel davran” sık tekrarlanan kalıplaşmış bir ifadedir. Bu ifadeyi, şirket hayatında beyaz yakalılar, yöneticilerden bazen hatırlatma bazen de uyarı mahiyetinde işitir. Kalıplaşmış ifade eşitler, takım üyeleri arasında çalışırken grup içinde yaşanan gerginlikleri “yatıştırmak” için de kullanılır. Örneğin, banka şube yöneticisine göre profesyonel davranabilmek özellikle müşteri ilişkilerini yönetebilmek, çalışma hayatında “zarar” görmemek için önemlidir.

“Bu kişiliksizleşme değil, senin kişiliğin içerde, sen tabii ki son derece kişilikli bir insan olarak kalacaksın. Kişiliksizleşmiyorsun kendini yani en azından ben öyle düşünüyorum. Sana adam küfrettiği zaman sen de ilgili bir şey değil bu. Senin şirketine, senin bankanın aldığı masrafa, yaptığı uygulamaya bir şeye kızıyor seninle ilgisi yok. Ayşe’sin sen Ayşe’yle ilgisi yok bu işin. Kurumu temsil eden Ayşe olduğu için Ayşe’ye geliyor bu küfür ya da bağırma çağırma. Orada bazen bunu kişilik problemi haline getirdikleri oluyor. Benim şubede [çalışanlara] onlara vermeye çalıştığım şey ‘bunun sizin kişiliğinizle ilgisi yok’ diyorum. Gelen tepkileri kişiliğinizden ayırmayı başarabildiğiniz zaman devam edebiliyorsunuz çünkü ‘bana nasıl bağırıyor bana nasıl küfreder nasıl hakaret eder’ diye düşünmeye başlayınca içinden çıkamazsınız” (Özel Banka Şube Yöneticisi, Kadın).

Çalışma ortamında, *genç* beyaz yakalılar, *winner* olan beyaz yakalılara göre daha hızlı bir şekilde profesyonel davranış sergilemeyi öğrenmiş, bu yöndeki davranış normlarını içselleştirmişlerdir. *Winner’lar* ise bir takım “acı” deneyimler sonucunda profesyonelleşmeyi öğrenmişlerdir. Profesyonellik ideolojisinin benimsenme eğilimi, çalışma ortamında çalışma arkadaşları arasındaki samimiyeti, birbirine güven duyma gibi çalışma ortamının sosyal dokusuna ait unsurları zayıflatır. *Genç* ve *winner* beyaz yakalıların, profesyonel davranışlarını yansıtan ifadeleri, çalışma ortamının zayıflayan sosyal dokusu hakkında bazı ipuçları verir: “Teflon gibi olacaksın üzerine yapışmayacak hiçbir duygu, kişisel algılamayacaksın”, “Negatif söylenen şeyleri duymayacaksın sana özel değil sonuçta”, “Kimseyle küsmek yok, herkesle iyi geçineceksin”, “samimiymiş gibi yapacaksın, yüzüne güleceksin”, “Ketum olacaksın, mahremin hakkında konuşmayacaksın”, “Herkes birbiri arkasından konuşuyor dedikodu çok şirkette”, “Şirket dedikodularını kaçırmayacaksın, kulak misafiri

personanın bir birleşeni haline geldiğini, düşük vasıflı ofis işinde çalışan Barbadoslu kadınlarla Ferman’ın (2000) yaptığı çalışma göstermektedir.

olacaksın ama kimse hakkında da konuşmayacaksın, şirkette hiçbir şey gizli kalmaz birinin kulağına gider.”

Profesyonel davranmak bir role girmek, “performans” sergilemektir. Goffman, performans kavramını şöyle açıklar: “Belli bir durumda belli bir katılımcının diğer katılımcılardan herhangi birini etkilemeye yönelik tüm etkinlikleri” (2009, s. 28). “Profesyonel performans rolünü” tutarlı sürdürmek için sergilenen performans esnasında bir “benlik imgesi” yansıtmak için de “yüz” takınılır. Yüz şu anlama gelir:

“Başkalrı tarafından bir kişinin belli bir ilişki boyunca takındığı düşünölen rol aracılığıyla kendisi için talep ettiği olumlu toplumsal değer olarak tanımlanabilir. Yüz, kabul görmüş toplumsal vasıflarla tarif edilen bir benlik imgesidir” (Goffman, 2021, s. 15).

Çalışma ortamında profesyonel yaklaşımı içselleştirmiş beyaz yakalıların, işyerinde yansıtmaya çalıştığı benlik imgesi; şirket hayatında başarılı olabilmenin, başarılı insan imajını yansıtmanın anahtarı, şirket dolayımında yaşanan sorunlardan, insan ilişkilerindeki etkileşimde yaşanan/yaşanacak olumsuz duygulardan korumanın da savunma mekanizmasıdır. Aynı zamanda profesyonel benlik, beyaz yakalıların şirket hayatındaki sosyal “maskesidir.” Sosyal maske, şirket hayatında “ihtiyatlı” olma tavrı için kullanılır.⁶³ Örneğın *winner* olan Adalet, şirketten içeri adımını attığı andan itibaren “özel benliğinden” sıyrılır. İşyerinde Adalet’in sergilediğı performans “sempatik” benlik imgesidir. Adalet’e göre “enerjisi yüksek” performansın sergilenmesi çalışma hayatının bir talebidir.

“Ben kapıdan içeriye kartımı oraya okuttuğum zaman turnikeden geçince maske takıyorum iş yerindeki Adalet oluyorum. Yani Adalet’i dışarda bırakıyorum. Çünkü dışardaki iyi niyetimi gösterirsem çok canım yanar. Geçmişte çok yandı çünkü. Yani çok üzüldüm. O yüzden üzülmek istemiyorum. Sabahları bağırarak ofise giriyorum, neşeli pozitif bir enerji yayıyorum. ‘Herkes tatlım n’aber? İyi misin şekerim?’ falan şirinlik yapıyorum. Politik olmam gerektiğı için itici olmak istemediğim içindir. Hani sempatik görünmem gerektiğı için de yapıyorum. Yani çok istemediğim bir insanın yüzüne güldüğüm de oluyor ama yapmanız gerekiyor. İş hayatı bunu kaldırıyor çünkü. Yoksa başarılı olamıyorsunuz. Şu an tam gayet böyle profesyonel bir şekilde yaklaşmaya çalışıyorum” (Adalet).

⁶³ Simmel, metropol sakinlerinin takındıkları zihinsel tavrın ihtiyat tavrından şöyle bahseder: “Büyük şehir karşısında kendini korumak için toplumsal açıdan en az bunun kadar olumsuz bir davranış sergilemesi gerekmektedir. (...) bu zihinsel tavra, biçimsel bir açıdan, ihtiyat adını verebiliriz” (2015, s. 322).

3.4.3. Duyarsızlaşma

Beyaz yakalılarının profesyonel davranışlarının diğer göstergeleri, bir sonraki bölümde ayrıntılı işleneceği gibi şirket birleşmesi ve yeniden yapılanma zamanlarında çalışanların çeşitli bahanelerle işten çıkartılmasına, şirketlerdeki baskıya ve değişime “uyum” sağlayamayanların istifa etmelerine tanıklık etmelerine rağmen “gidenlerin” yokluğunu hızlıca kabullenmeleridir. Profesyonel davranış kalıplarını benimseyenler yüzergezer bir çalışma ortamına uyum gösterme sosyal becerisi geliştirir (Sennett, 2002). *Winner* olan beyaz yakalılar deneyimlerini aktarırken, geçmiş yönelik duygularından “üzüldüm”, “canım çok yandı” şeklinde ifadelerle bahsederler. Profesyonel davranış sergilemeyi ise şirkette yaşadıkları olumsuz duygusal deneyimlerden sonra edinmişlerdir. Örneğin, Hakan, şirket hayatının başında “çömez” olduğu yıllarda, şirket “aile gibiyken” iş arkadaşları işten ayrıldığı zaman duygusal yönden yıprandığını belirtir. Yıllar geçtikçe, çalışan sirkülasyonuna tanık oldukça, işten ayrılanlara karşı duygusal tepki veremez hale gelmiş, şirketten gidenleri kanıksamıştır. Hakan bu durumu zamanla gelişen “profesyonelliğine” bağlar.

“Mesela o zaman insanlar ayrıldığı zaman işten ağlardık hüngür hüngür üzüntüden. Profesyonellik oluyor zamanla. Sen eskidikçe işyerinde, gelen gideni görüyorsun. Gelen gideni çok gördüğün için işte ‘Ahmet de gitmişti Ali’ye üzülmüştük ama o da yeni girdi’ zaten diyorsun. Şimdi biri ayrılınca, ‘hayırlı olsun’ falan diyorsun. Görüşürüz falan diyorsun ama kimsenin görüştüğü falan yok tabi de gidiyor işte. Kim kiminle görüşüyor ki işten sonra?” (Hakan).

Genç beyaz yakalılar ise şirket hayatında temas ettikleri olumsuzluklar karşısında “kontrollü” duygular yaşar. Örneğin Pınar işe girdikten bir ay sonra, ufukta görülen ekonomik kriz “önleminde” bankanın yarısının bir gün içinde işten çıkartılmasına tanık olur. Pınar, işten çıkartılanlara “iki saat kadar üzülür” ama sonra olumsuz duygudan olumlu duyguya hızlı geçebilme sosyal becerisiyle duygusal olarak toparlanır. “Mutlu mesut” bir şekilde işine geri döner. Yeni hafta başında üç gün önce işyerinde yaşadıkları kaos hiç yaşanmamış gibidir.⁶⁴

“2012’de de ciddi bir kriz beklentisi vardı. Daha beter bir durumla karşılaşmamak için ‘şimdiden biz önlemimizi alalım’ dedi banka. Bankanın yarısı işten çıkartıldı. Şu an 160 kişiyiz galiba. O çıkartılmalardan önce 300 küsürdü. (...) Yani herkes çok kolay uyum sağladı böyle bir duruma. Zaten son gün haberimiz oldu gibi bir şey. Perşembe akşam yarın işten çıkartılmalar olacak dendi. Cuma günü 11’de işten çıkartıldılar. Cuma günü öyle bir yakalandık olaya. İki saat üzüldük öğleden sonra yine bütün kredi kullandırılmalarımızı yaptık. Öyle mutlu mesut hayatımıza devam ettik. Pazartesi hiçbir şey olmamış gibiydi. Zaten gayet yeni düzen bu” (Pınar).

⁶⁴ Şirketler kitlesel işten çıkartmaları genellikle haftanın son iş günleri, özellikle de cuma öğleden sonra gerçekleştirir. Araya hafta sonun girmesiyle şirketler işten çıkarma gündemini değiştirir.

Pınar'ın “yeni düzen bu” dediği durum, kapitalizmin esnek ve kısa vadeli politik ekonomik çerçevesinin yarattığı zaman anlayışına içkindir (Sennett, 2002). Fransız psikiyatr ve psikanalist Dejours bir röportajında, beyaz yakalılar şirketlerden işten çıkartılmalar yaşanırken savunma mekanizması olarak “ötekinin acısına hissizleşerek” çalışmaya devam ettiklerini belirtir (Bianet, 2010).

3.5. Şirketin Başarısıyla Gururlanmak

Winner'lar bekledikleri terfilere erişmiş, kariyerlerinde tımandıkları pozisyonlarda başarı idealini gerçekleştirmiştir. *Gençler* de terfi beklentisiyle “kendini gerçekleştirme” arzusu içindedirler. Beyaz yakalılar arzu ettikleri pozisyonlara, başarmaya yaklaştıkça şirkete bağlılıkları ve aidiyetleri artar. Çalıştıkları şirketin piyasadaki diğer şirketlerle girdiği rekabetin, kâr ve kazanma hırsının “sıkı” takipçileridirler. Şirketin *gücü* ve *başarılarıyla* gururlanırlar, şirket “ideallerine” angaje olurlar. Bu bağlamda şirketlerin yönetsel iktidarında, tarafların (şirket-çalışanlar) idealleri, değerleri birbiri ile örtüşür.

“Firma çalışanların ideali haline gelmesi gereken ortak bir ideal sunar. Her bireyin benlik idealinin ele geçirilmesi mekanik bir şekilde gerçekleşmez. Öncelikle bireysel değerlerin örgütün değerlerinden çok da fazla ayrı düşmemesi gerekir” (Gaulejac, 2013, s. 98).

Beyaz yakalılar, şirket ve şirketin icraatlarından, *başarılarından*, söz ederken “biz”, “bizim”, “bizim şirket” şeklinde ifadeler kullanırlar. Bürokratik denetim mekanizması öncesi işyeri kültüründe, işçiler için “biz” ve “onlar” (patronlar) ayrımı vardır. “Biz” imajı, bürokratik denetim dayatmasıyla dönüşmüş ve bürokratik denetim altındaki çalışma kültüründe, birinci çoğul şahıs olan “biz” ile “biz işçiler” anlamında değil, “biz şirket” anlamında kullanılır hale gelmiştir (Edwards, 1979, s. 148).

Örneğin Gökhan çalıştığı bankanın, finans sektörü içindeki üst sıralardaki konumundan “biz büyükler ligi içindeyiz”, Adalet de çalıştığı bankanın teknolojik yatırımı ve bu yatırımın finans sektörü içindeki konumunu kastederek “bizim teknolojik üstünlüğümüz var” ifadelerini kullanırlar.

“Birinci grup bankalar şöyle söyleyeyim, şimdi Türkiye'de mevduat hesabına göredir bu sıralama. Her 100 liranın belli bir payı hangi bankada diye bir sıralama yaparlar. Şimdi bu sıralama da şu; her 100 liranın 17 lirası bizim bankada. 18,5 lirası (...) Bankası'nda o birinci banka diye geçiyor. İki banka daha var. Biz (...) Bankası ile çok yakınız. (...) Bankası bir tık daha üstümüzde, (...) Bankası hepimizin üstünde. Bunlar Türkiye'nin ilk dört büyük bankası. Biz büyükler ligi içindeyiz” (Gökhan).

“Banka anlamında en iyi teknolojiye sahip banka yani. Teknolojik yatırımını asla çekmez banka öyle büyümüş zaten. (...) Bizim teknolojik üstünlüğümüz var diğer bankalarda olmayan” (Adalet).

Şirketlerin “üstünlükleri”, sektörel konumları kadar şirketlerin kâr oranları da beyaz yakalılarını ilgilendirir. Şirketler yıl sonunda, yıllık satış rakamlarını, kâr oranlarını, sektördeki sıralarını, çalışanlarına vizyon toplantılarında “şenlik havası” içinde açıklar.⁶⁵ Vizyon toplantılarında, çalışanlar şirketin kârlılığının yüksek açıklanmasının “mutluluğuna” ortak olur. Finans şirketleri açıkladığı kârdan, kâr payı, temettü ikramiyesi çalışanlarına dağıtır.⁶⁶ Beyaz yakalılar şirketin kâr oranıyla yakından ilgilenirken, şirket kârlılığının bir başka anlamı da beyaz yakalılar için sermayenin “gücünün” göstergesidir. Güçlü sermaye yapısı “iş güvencesi” anlamı taşır. Şirketin sermaye gücüne “güvenen” Gökhan, bir ekonomik kriz esnasında şirketin sermaye gücünden dolayı çalışanların işten çıkartılmayacağını düşünür.

“Mesela sektörel olarak da bakarsak, Türkiye’deki bankalar kapılarına çok büyük bir krizde bir bir kilit vurmaya başlasınlar, personel biliyor ki (...) Banka’sı en son kapıya kilit vurur. [Bankanın] sermayesi güçlü yani çünkü şey rakamlarla kâr payları belli yani” (Gökhan).

Finans şirketlerinin kâr hanesine yazılan rakamların büyümesi, satış birimlerinde çalışanların satış kabiliyetindeki üretkenliğe bağlıdır. Hatırlanacağı üzere Kağan, çalıştığı şubelerde yıllık satış kotalarını aşarak “en iyi satışı” olmuştu. Kağan da yıllık satış üretkenliğinde, yıl sonunda açıklanan kâr oranlarında kendisinin de katkısı olduğunu düşünür.

“Şubeye aylık kazandırdığım para en az 70-75 milyon kadar. Yıllık nerden baksanız 1 milyar kazandırıyorum bankaya. Yıl sonunda finansal tablolar açıklandığında, bankanın kâr hanesinde benim de katkım olduğunu düşünüyorum [bankanın] kâra geçmesinde. Tabii insan güzel şeyler hissediyor görünce o rakamları” (Kağan).

Winner ve *genç* beyaz yakalılar çalıştıkları şirketlerin insan kaynakları yönetim anlayışını da beğenirler. Örneğin Duru çalıştığı şirket için “personeline bakış açısı çok yapıcı”, Adalet’te, “personel olarak herhangi bir sorunda çözüm bulamayacağınız

⁶⁵ Yılda bir kere yapılan bu toplantılar genellikle Türkiye’nin güneyde tatil bölgelerinde büyük otellerde bir hafta sonu tatil konseptinde gerçekleşir. Şirketin CEO’su, motivasyon konuşmaları eşliğinde şirketin üst düzey yöneticileriyle birlikte hem geçmiş yılın kazançlarını hem de gelecek yılın kazanç hedeflerini açıklar. Yılın en başarılı prim üreten satışçılarına ödüller dağıtılır. Akşam yemek organizasyonunda kutlamalara devam edilir. Araştırmayı yaptığımız yıllar arasında anlatıcılar yavaş yavaş bu tarz toplantıların ekonomik nedenlerle bazı şirketlerde artık hiç yapılmamaya başladığını ya da İstanbul’daki otellerde sadece genel merkez çalışanları için yapıldığından bahsettiler.

⁶⁶ Temettü dağıtılması şirketten şirkete farklılık gösterir. Temettü en az bir maaşa karşılık gelirken, bazı şirketlerde şubede çalışanlara dağıtılan temettü o şubenin o yılki kârına göre, bazı şirketlerde de temettü çalışanların performanslarına göre dağıtılır.

nokta yok çözüm üretiyor İK size” şeklindeki ifadeleriyle insan kaynakları yaklaşımını “takdir” ettiklerini belirtirler.

Şirketlerde, insan kaynakları biriminin yılda bir organize ettiği *tea talks* (çay sohbetleri) olarak adlandırılan ve benzeri aktivitelerde, genel merkez çalışanları ve CEO ya da üst düzey yöneticilerden biriyle bir araya gelinir. Şu ana kadar bahsetmiş olduğumuz kademelerde çalışanların üst düzey yöneticilerle çalışma ortamında etkileşimleri bulunmamakta, hatta plazalarda ofis katlarının mekânsal ayrışmasına bağlı şirket içinde neredeyse karşılaşmaları olanaksızdır. Çalışanlar şirket hakkındaki sorularını anlatacakları bir zemin olduğundan insan kaynakları aktivitelerindeki, yönetici buluşmalarını önemserler. Sohbet saatinde, çalışanlara, üst düzey yöneticiye “serbest” soru sorma “hakkı bahşedilir.” Ücret artışı, fazla mesai saatleri, birimlerin iç sorunları, gelecek hakkındaki yapılanmalar gibi sorular ve şirketin gündelik hayatını ilgilendiren talepler üst düzey yöneticiye iletilir. Gelen soruları ve talepleri dinlerken, masanın baş köşesinde oturan, tebessümle etrafına bakan bir yüz takınmış olan yönetici, şirketin talepleri karşılayacağına dair sözler verir, çalışma ilişkilerini ilgilendiren yeni vaatlerde bulunur. “Samimi” bir havada geçen aktivite sonlandığında, talepler şirketi temsil eden yönetici tarafından “önemsendi duygusuyla” iş başına geri dönülür.

Şirketlerin bir başka İKY uygulaması her yıl çalışanlara, “çalışan memnuniyeti ve bağlılığı” anketinin uygulanmasıdır. Şirketler bu anket uygulamasıyla iş tatminini, sosyal hakların (yemek, servis gibi) çalışanların beklentilerini karşılayıp/karşılamadığını ve çalışanların kuruma olan bağlılığını ölçer. Anket sonuçları da beyaz yakalılara göre şirketin “başarılı” olduğunun bir göstergesidir. Örneğin, Dilan anket sonuçlarında, bankada çalışanların “mutluluk” endeksinin yüksek çıkması ile “gurur” duyduğunu belirtir.

“(…) Bankası bugüne kadar personel motivasyonunda çalışan memnuniyeti anketlerinde hep iyi sonuçlar çıkmıştır. Bankanın mutluluk endeksi çok yüksek. Yani ofis düzeninden, hijyene, öğlen yemeği, servis kullanımı, özel sağlık sigortasının olması yani işte belirli muhtelif tarihlerde sana o günlere özel bir şeylerin verilmesi falan bayramlarda olsun vs. bu şey yapıyor yani şirketin mutluluk endeksini yukarı çıkartan şeyler. Zaten çok şirkette böyle sonuçlar yoktur zannediyorum. Şirketin bu yönüyle gurur duyuyoruz” (Dilan).

4. “BEZDİREN” ŞİRKET: HAYAL KIRIKLIĞI EVRESİ

4.1. Uyumsuz Beyaz Yakalıların Tepkileri

Şirket hayatı deneyimi *genç* ve *winner* olan beyaz yakalılarından ters yönde ilerleyen beyaz yakalı deneyimleri de bulunur. Bazı beyaz yakalılar iş başı yaptıktan beş ay sonra, bazıları bir yıl sonra, bazıları da dört yılın ardından yöneticilerle yaşanan çatışma, işin sıkıcılığı, artan sömürü, baskı ve dayatmalara maruz kalmaktan dolayı şirket hayatlarının rotası değişmiştir. Şirketlerin ürettikleri paradokslar, gündelik hayatı disipline eden düzen, şirketlerin yeniden yapılanma sürecindeki krizler deneyimlendikçe, şirketlerin yönetim stratejilerini, politikalarını kavrayan beyaz yakalıların beklentileriyle temas ettikleri örtüşmediğinden, “hayal kırıklığı evresine” girilir. Bu evrede, şirket hayatına “uyum” sağlamak güçleşir. Oysa en başta şirketlerin hedefleri doğrultusunda çalışma düzenine “uyum” sağlama potansiyelleri oldukları için iş pozisyonlarına istihdam edilmişlerdir. Şirketlerin stratejilerine, politikalarına ve yönetsel iktidarına tabi olan beyaz yakalılar süreç içinde nasıl *uyumsuz* dönüşmüşlerdir? Bu bölümde, şirketlerin beyaz yakalıların *uyumsuz* eğilimlerinin ortaya çıkmasına neden olan bezdiren şirket pratiklerine odaklanılmaya çalışıldı.

1998-2012 yılları aralığında çalıştıkları şirketlerde işe girmiş olan *uyumsuz* beyaz yakalıların anlatılarında yoğunlaşan temalar; işin rutinliği, düşük vasıflı iş, hedef baskısı ve rekabet, düşük ücret, dayatılan fazla mesai, yüksek performans kültürünün paradoksları, çalışma ilişkilerinin kişiselleştirilmesi, şirket söylemleri, çalışmanın zamansallığı ve mekân deneyimi, şirketler yeniden yapılanırken tasviyelere tanıklık, korkular, kaygı, psikososyal riskler, geleceksizlik ve geçmişe yönelik pişmanlıklardır.

4.1.1. Anlamsız İş

Uyumsuz beyaz yakalılar iş pozisyonlarına istihdam edildikleri beklenti evresinde kendilerini “nitelikli” işlerin beklediği kanısını taşımış, bu yöndeki beklentiler, emek sürecine dahil olunduktan sonraki süreçte hayal kırıklığı yaşamalarına yol açmıştır. İş tanımları ile öğrenilmiş becerilerini bağdaştırmakta güçlük çekmiş, bir iş pozisyonundan diğer iş pozisyonuna koşturulurken karakter özellikleriyle uyumsuz işlere tabi olmuşlardır. Hardt ve Negri’ye (2003) göre enformasyon temelli hizmet

sektörünün taşıyıcı gücü “maddi-olmayan emek”tir. Maddi-olmayan emeğin, birbirinden farklı formları bulunur. Bir form “fikirler, semboller, kodlar, metinler, dilsel figürler, imajlar gibi ürünler üretir”, diğer temel form ise “duygulanımsal emek”tir (Hardt & Negri, 2004, s. 122). Emek süreçlerine içkin olan maddi- olmayan emeğin iki formu da iş pozisyonlarına göre birleşik bir hal alabilir. Duygulanımsal emek formuna, emek süreçlerinde insan ilişkilerini yönetebilme becerisi içkindir.

Enformasyon teknolojileri ağırlıklı finans şirketlerinde emek süreçlerine “maddi-olmayan emek” içkindir. Emek sürecinde, emek gücü maddi olmayan çıktılar üretir. Bu çıktılar arasında; otomasyon sistemlerinden çekilen verilerle raporlar hazırlamak, otomasyon sistemine veri girişi yapmak, müşteri ilişkilerini yönetmek, müşterilere finansal ürün satmak bulunur. Peki *uyumsuz* beyaz yakalıların anlam dünyasında, iş nasıl yorumlanır? Bu sorunun yanıtı, şirketlerin genel merkez ve şube birimlerinin özgül çalışma koşulları gözetilerek ele alındı.

4.1.1.1. Körelmek

Şirketlerin genel merkezlerinde, farklı birimlerde çalışan *uyumsuz* beyaz yakalılar için iş; “rutin”, “soyut”, “sıkıcı” şeklindeki ifadelerle açıklanırken, iş doyumunu söz konusu olmadığından, iş, “sevilmeyen” ve “anlamlandırılmaz.” İşten “soğuma” bazı *uyumsuz* beyaz yakalılar için işe girdikten kısa bir süre sonra başlamış, bazıları için ise işi öğrenme motivasyonu sönümlendiğinde, işin rutinliğine vakıf olduğunda belirmiştir. Örneğin Bahar, uzman yardımcı unvanıyla özel bir bankanın genel merkez operasyon biriminin alt uzmanlık dalı olan kredi kartı sahtekarlığı tespiti biriminde, on yıl önce istihdam edilir. Bahar’ın ilk dört yılı, kendisi gibi yeni üniversite mezunlarından kurulmuş bir takımda çalışarak geçer. Bahar’a göre o yıllar şirket hayatının gençlik zamanıdır, çalışma motivasyonu yerindedir. Ne zamanki Bahar işi öğrenir, o zaman işin rutin taraflarını görmeye başlar.

“Polisle gidip adam yakalıyorduk falan böyle. Biraz da hareketliydi o zaman iş aslında. Kulağa da hoş geliyor. Biraz ofis dışı işti. Araştırma falan da vardı. İşte ilk yıllarda hoş gibi geliyor iş yeni teknoloji falan öğrenmek. Hiç bilmediğin şeyler olduğu için sana yeni geliyor. Güzel diye bakıyorsun işe. Sonradan pek de hoş olmadığı ortaya çıkıyor. Çünkü her şey aslında rutin. O aslında gençlik halinde ilgili. Gençsin meraklısın öğrenmek hoşuna gidiyor” (Bahar).

Ofise bağlı kalmadan hareket halinde olmak işin rutinliğini gölgeler, sabit ofis hayatına geçildiğinde işin “pürüzleri” görünür olur. Örneğin, Serhan sigorta şirketinin Karaköy şubesinde uzman yardımcı unvanıyla banka reasürans uzmanlık dalında istihdam

edildiğinde işi öğrenme motivasyonu ile önceleri çalışır. İş, banka şubelerini ziyaret etmektir. İş günü boyunca genellikle ofis dışındadır. Şubeden dışarı çıkmak, bir mekâna sabit çalışmamak, Serhan'a "özgür alan" yaratmasına rağmen çalışma hayatının kurallarından, giyim normundan, işe başlamasından bir yıl sonra sıkıntı duymaya başlar, bu duygusunu "duvara çarptığımı hissettim" diyerek açıklayan Serhan'ın asıl kırılma noktası ise işe başladıktan üç yıl sonra "yukardan" dayatılan kararlarla genel merkezde teknik bir birime transfer edilmesidir. Serhan, teknik birimde çalışmak istemediğini, insan kaynaklarına iletse de insan kaynaklarını ikna edemez. Genel merkezde birimde çalışmaya başlayınca Serhan, plazadaki ofis mekanına sabitlenir, hareketsiz kalır, şube de çalışmanın yarattığı "özgürlükten" yoksunlaşır.

"Çalışmak ilk başlarda her gün yeni bir şey öğrenmek hoşuma gitti. Ama düzenli hayat hoşuma gitmiyordu. Sabah kalk tıraş ol, takım elbise giyin kendimi özgür hissetmiyordum. Ama kendime özgür alan yaratabildiğim şey şube ziyaretleri yeni insanlarla tanışmak, şirketin dışında kendimi özgür hissettiğim bir alandı. Ama şirket içinde kaldığım anları sevmiyordum. İş sıkıcı olmaya başlayınca duvara çarptığımı hissettim. Duvara çarpmamı hızlandıran süreç, beni satıştan alıp teknik birime verdiklerinde esas oldu. Teknik birimde çalışmak istediğim bir şey değildi. Ben insan kaynaklarına çok direndim o birime geçmemek için. Teknik birime geçince özgürlüğüm bitti. Asıl kırılma o benim için" (Serhan).

İş pozisyonlarının şirket organizasyon yapısındaki hiyerarşik konumu ise işin vasıfsızlığını, rutinliğini gizler. İş pozisyonları ilk istihdam zamanında beyaz yakalılarda beklenti yaratmış olsa da iş öğrenildikçe beklenti yerini hayal kırıklığına, "içe doğru yıkılma hissine" bırakır (Gaulejac, 2017b). Örneğin, Çiğdem "nitelikli" bir üniversiteden mezundur. Şirkete girerken yabancı dil yeterlilik sınavını geçmiş ve şirketin gelecekteki üst düzey yöneticilerinin çıktığı, iş birimleri hiyerarşi piramidinin yukarı konumunda yer alan teftiş biriminin, alt uzmanlık dalı iç kontrol biriminde, uzman yardımcısı unvanı ile istihdam edilmiştir.

Çiğdem, iş başı yapmadan önce katıldığı uzun süreli eğitim programı sürecinde işe başlayacağı için heyecanlanmıştır. Oryantasyonu tamamladıktan sonra iki aylık şube stajına gönderilir. Şube stajı esnasında bir gün, mesai başlangıç saatine on dakika geç kaldığından, şube yöneticisi tarafından "çocuk gibi" azarlanır. Ast-üst ilişkisinin otoritesi ile karşılaşan Çiğdem afallar.

"Gayet şey yani üstüme geliyor. 'Sen daha yenisin de bilmezsin de bak böyle yapma başına iş gelir başına işler açılır' gibi resmen kulağımı çekti bir anda. Ben çok kötü oldum çünkü böyle bir tepki hiç beklemiyordum. Ağlıyorum yani böyle içerde mutfak var. İlk iş hayatımın dumurlarından birini yaşadım. İşte böyle bankadaki ilişkiler ast-üst ilişkilerini, yeni gelen çömezler üzerindeki baskıları görmüş oldum" (Çiğdem).

Şube stajını tamamlayan Çiğdem, genel merkezdeki iş biriminde göreve başlar. Birimdeki görevi rapor hazırlamaktır. Hazırladığı raporlar bankacılık ilgili çıkan yasa, yasa da yapılan değişiklik, yeni çıkan tebliğleri taramaktır. Çiğdem, “benim yerime lisedeki kardeşimi de koysanız aynı şeyi yapar” derken, ofis işinin birçoğunda olduğu gibi “nitelikli” eğitim gerektirmediği vurgusu bulunur. Çiğdem, zihinsel faaliyet gerektirmeyen bir iş yapmaktan, emek sürecinde öğrenilmiş becerilerini kullanamamaktan dolayı iş yerinde “vakit öldürüyor” gibi görür kendini.

“Yaptığım işi sevmiyorum. Çıkarsama yok, analiz yok, beynini patlatma yok yani operasyon işlemi. Biz iş yapmıyoruz gibi hissediyorum. Çalışıyormuşuz gibi değil. Hakikaten gün bittiğinde manevi olarak bana tatmin veren hiçbir şey yok. Böyle çok nadir güzel bir rapor yazmışımdır takdir edilmişimdir falan onlar hariç hakikaten kendimi şey gibi hissediyorum geliyorum gidiyorum ve para alıyor gibi hissediyorum. (...) Kabiliyetlerimi [burada yabancı dil becerisini kullanamadığımı kastediyor] filan yitiriyorum gibi hissediyorum. Yani böyle çok içimi yakan bir şey. Çok soyut şeylerle uğraşıyorum” (Çiğdem).

İşin vasıfsızlığını makyajlayan bir başka gösterge ise şirketlerdeki afili unvan adlarıdır. Unvan adları, işin güvencesizliğini, geleceksizliğini gizler (Standing, 2015, s. 37). Çalışma boyunca şirketlerde, farklılaşan unvan adlarına rastlarken, yönetici unvanın çoğu zaman “iş yöneten kişi” anlamına geldiği, yöneticilikle ilişkili olmayan iş pozisyondakilerine de verildiğine sıkça karşılaşıldı. Örneğin, Mehmet mühendistir. Bilişim sektöründeki patron şirketinde çalışırken, bankada bulunduğu iş için patron şirketinden “güle oynaya” istifa etmiştir. Mehmet’in bankada bilgi teknolojileri biriminde, işe giriş pozisyonunda çalışmaya başladığında unvanı, “proje yöneticisi”dir.⁶⁷ Mehmet, afili unvanına rağmen bilgi işlem teknolojileri biriminin alt uzmanlık birimi olan sistem yönetiminde, internet bankacılığındaki havale işlemlerinin sistem kontrollerini yapar. Bankada geçirdiği dört yılın ardından Mehmet kendini, mühendis olarak değil, “operatör” olarak görmektedir.⁶⁸

“Açıkça kendimi mühendis olarak göremiyorum. Bankanın yazılımını da donanımı da biz üretmiyoruz. Kendimi çok geliştiremedim, yetkin olduğuma inanmıyorum. Kullandığımız mouse [fare] sadece, biz mouse hareket ettiren operatörüz, takım liderim de [yönetici de mühendistir] kendini operatör olarak görüyor” (Mehmet).

⁶⁷ Bu bankada, ^{erfi} alındıkça, unvanlar, sırasıyla; uzman, yetkili uzman, kıdemli uzman, takım lideri olarak ilerlerilmektedir.

⁶⁸Dünyada yaşanan teknolojik değişim, mühendislerin koşullarındaki dönüşüm ve Türkiye’de mühendislerin sınıfsal konumları ayrıntılı okuması için bkz. Ansal (2000); Artun (2000); Köse ve Öncü (2000).

Finans şirketlerinin, enformasyon teknoloji yatırımları artıkça emek süreçlerine içkin otomasyonlaşma da artar. İş, yazılım programlarının salt kullanıcısı olmak, veri kaynaklarından örneklem seçmek, kullanıcı ekranlarını bütünleştirebilme becerisine indirgenir. Genel merkez birimlerinin çoğunluğunda bu şekilde otomasyona bağlı raporlar üretilir.⁶⁹

Şirketlerde, şube ve genel merkez birim çalışanlarının etkileşimi de sınırlıdır. Bu nedenle şube birimlerinde çalışanlar, genel merkez birimlerinin iç işleyişine vakıf olamazlar. Uzaktan şube çalışanlarına, genel merkez birimlerinde çalışmak, şubede çalışmaya göre “havalı”, kariyer olanakları da daha fazla gibi görünür. Örneğin, Hülya, şubede dört buçuk yıl çalışmış ve şubede çalışmaktan yorulmuştur. Şubeyi denetlemeye gelen müfettişleri görür, müfettiş olmaya öykünür. Genel merkezde kariyer yapmayı arzular, bu arzusu için şöyle der: “İnatçıyım diye böyle zorluyorum koşulları. Zaten performansımın iyi olması gerekiyor. Özellikle iyi çalışıyorum, performans puanlarımı iyi alıyorum ki genel merkeze geçiş yapayım.”

Genel merkeze geçmek beyaz yakalılarının kariyerdeki yatay hareketlilik göstergesidir. Beyaz yakalılarının, şubeden, genel merkeze birimlerine geçme talebi olduğunda ya geçiş havuz sistemine girmeleri gerekir ya da geçiş havuz sistemi olmayan şirketlerde de “ahbap-çavuş ilişkileri” vasıtasıyla yatay geçişler gerçekleşir. Şubede çalışanlar, genel merkezde tanıdıkları bir yönetici varsa, geçiş için yönetici referans olur. Oysa Hülya’nın şirketin genel merkezinde tanıdığı bir yönetici yoktur. Geçiş talebi için insan kaynaklarına başvurur. İnsan kaynakları birimi talebe kayıtsız kalır. Hülya da başka bir referans bulmaya çalışır. Şirketin bağlı olduğu sendika başkanına gitmeye karar verir. Sendika başkanına gide-gele arzusunu kabul ettirir.⁷⁰ Sendika başkanı, Hülya’nın performans puanlarını beğenir, insan kaynaklarına iş pozisyonunun değişmesi talimatını verir. Hülya, bir süre sonra da iç kontrolör olarak genel merkez birimine atanır. Hülya, “tırmalayarak” arzuladığı yatay geçişe kavuşur. Yeni iş pozisyonu için iki ay staja gönderilir. Stajını tamamlayan Hülya, iç kontrolör olarak bir ofise bağlı

⁶⁹ Örneğin, şirketlerde genel merkezin ilgili birimi tarafından çıkartılan günlük satış raporu, otomasyona bağlı üretilen rapordur. Şirketlerde; üst düzey yöneticileri ve şube yöneticileri, aylık satış hedeflerinin gerçekleştirme oranlarını günlük satış raporlarıyla takip eder. Şube çalışanları gün içinde müşteriye yaptıkları kredi kartı, kredi, sigorta poliçesi satışı bilgilerinin değerlerini, para tutarını, otomat sistemine veri olarak girer. Veriler, otomat sistemin kaynağında toplanır. Genel merkezin ilgili birimi de bu verilerle günlük satış raporu çıkartır. Raporun hazır hale gelmesi için otomat sisteme tek parametre girilir, parametre, bir gün öncenin tarih bilgisidir. Tek klavye tuşuna basılmasıyla rapor hazır hale gelir. Daha sonra satış raporu, şirketlerin üst düzey yöneticilerine ve şube yöneticilerine, şirket içi haberleşme yazılım programı aracılığıyla iletilir. Günlük satış raporu her gün üretilir.

⁷⁰ Bu şirket sektöründeki sendikalı şirketlerden biridir.

kalmadan, İstanbul'da bir şubeden diğer şubeye gezmeye başlar. Gittiği şubelerde en fazla bir ay kalır. Denetlemeye gittiği şubelerde kendisine ait masası olmaz, gösterilen masada çalışır. Şubede kalıcı olmadığı için uzun süreli iş arkadaşı edinemez. İşi ise şubelerin yaptıkları işlemleri bankacılık mevzuatına göre kontrolünü yapmaktır. Önceleri işlem dosyalarının kontrol sürelerini kendi ayarlar. Hülya yeni iş pozisyonuna başladıktan bir süre sonra banka, teknolojik yatırım atağıyla bütün şubelerdeki iç kontrollerin yaptığı kontrol işlemlerini merkezileştirerek, otomasyon sistemine geçer. Bu değişimle birlikte Hülya emek sürecindeki kontrolünü kaybeder, otomasyon komutuna bağlı çalışır. Otomasyon her bir dosya için on beş dakika kontrol süresi atar. Hülya, süre baskısıyla çalışırken molalara dahil çıkamaz. Arzuladığı iş pozisyonu kısa süre içinde “çekilmez” hal alır. Hülya, işindeki teknolojik değişimin yarattığı tahribatı, robotlaşmak, çürümek, körelmek olarak tanımlar.

“[İç kontrolör olarak işe] ilk başladığımda süreyi sistem belirlemiyordu. Hani sen ‘şu kadar dosyaya bakacağım, bana bu kadar gün lazım’ diye genel müdürlüğe bildirmen gerekiyordu o kadar süre çalışıyordun dosyalar üzerinde. Ondan sonra işte sistemi değiştirdiler. Sistem kendi süreyi belirlemeye başladı. Bu süreyi belirleme aşamasına geçtiğimizde artık çekilmez oldu [iş] yani. Sisteme diyorsun ki işte ‘bana 2007 ile 2011 arası bireysel kredilerini çek, bunun içinden de örneklem seç’ diyorsun. Sistem her şeyi otomatik yapıyor. Sistem sana diyor ki işte ‘30 tane bireysel kredi dosyasına bakacaksın.’ Sistem bunun için on beş dakikaya veriyor bana. Dosyaların içine detaylı bakıp kontrol etmen için sana hiçbir şekilde süre tanımiyor [otomat sistem]. Zaman kısıtlı hani hızlı çalışmam lazım. Sigara içiyorum bir de sigara molası vermem gerekiyor onun için hızlı olmam gerek yoksa yetişmez. Robot gibi hissediyorum kendimi, bana hiçbir şey katmıyor, köreliyorum, ölüyorum çürüyorum gibi hissediyorum” (Hülya).

Şirketler, değişimlere uyum hedefleri doğrultusunda, yeni beceriler öğrenebilenlere gereksinim duyar. Esnek şirket, “değişen enformasyon ve uygulama gövdelerini yorumlama ve işleme kabiliyetini vurgular” (Sennett, 2021, s. 84). Braverman, bilim emek sürecine eklenildikçe “işçi de bu süreç hakkında daha az şey kavrar” hale gelir olduğunu belirtir (2008, s. 386).

Fleming, neoliberal toplumda, görünürde birbiriyle çelişen iki istihdam hikayesi olduğundan, iki hikâye görünürde çelişkili de dursa, işgücü açısından aynı sonuçları doğurduğundan bahseder (2019, s. 150-151). Birinci istihdam hikâyesinde; işyerinde “aşırı çalışma” baskısı altında iş yetiştirmeye çalışırken sağlığını kaybedenler yer alır. İkinci istihdam hikâyesinde ise iş yerinde “yok edilmiş potansiyelin sergilendiği” işleri icra edenler yer alır. İkincisinde de birinci hikâyede de olduğu gibi işgücünün sağlık ve refahına zarar verir. Finans şirketlerinde her iki istihdam şekli de mevcuttur. Bazı iş pozisyonlarında zaman baskısı ve aşırı çalışma yoğunluğu görülürken, bazı iş

pozisyonlarında ise “saçma sapan işlerle” iş günün zorunlu görevleri tamamlandıktan sonraki kısmı boş ve sıkıcı geçer (Graeber, 2018).

Örneğin operasyon biriminde istidam edilmiş olan Songül’de işe girdikten bir yıl sonra hayal kırıklığı başlar. Otomasyonun dayattığı hazır programların işlemcisidir. İş günü boyunca otomasyona veri girişi yapar. Üniversitede okurken edindiği bilgisayar programlarını, bilişim becerilerini emek sürecinde kullanamaz, bilişim becerisini zamanla unuttur. Şirkette operasyon biriminde çalışmayı, “kalabalık içinde kaybolmak” şeklinde tanımlayan Songül, işin rutinliğini, iş gününün yarattığı sıkıcılığını şöyle anlatır:

“Bu genç yaşta bütün gün bir ofiste, kapalı bir ortamda, ekran başına odaklanarak geçirmek saçma geliyor. Çok rutin geçiyor, o rutinlik de çok can sıkıcı sadece havuzu [bilgisayar ekranlarındaki yazılım programı] açıyorum, havuzda aynı işler düşüyor ekrana, her gün aynı işler. Farklı bir şey yok. Hani a’nın yanı, a’nın bir altı gibi. Sen bir tek bir şey ekleyemezsin. Her gün çok sıkıcı saçma sapan bir işle geçiyor” (Songül).

Anlatılarda gördüğümüz üzere şirketlerin genel merkezlerinde farklı iş pozisyonlarındaki işlerin düşük vasıflı, rutin ve sıkıcı olduğu yönündedir. Beyaz yakalılar zaman içinde öğrenilmiş becerilerini yitirmekten, işte körelmekten, potansiyellerini açığa çıkaramamaktan ıstırap çekerler.

4.1.1.2. Hedef ve satış baskısı

Şubelerde istihdam edilmiş olan beyaz yakalılar da başlangıçta, “güvenceli iş” olarak gördükleri kamu bankasında işe girmiş olmaktan dolayı “mutlulardır.” Memur unvanı ile aynı kamu bankasının farklı şubelerinde Leyla ve Gökçe, başka bir kamu bankasında da yine farklı şubelerde istihdam edilen Baran ve Serkan’ının ilk iş pozisyonları şubelerin gişesidir.

Gişe, yeni işe başlayanlar için çıraklık aşamasıdır. Gişede çalışmak, kasaya giren-çıkan paraya sahip çıkıldığı sürece sorumluluk ve stres yoğunluğu açısından şubenin “rahat” ve “nitelik” gerektirmeyen kısmıdır. Gişenin yorucu, sıkıntılı kısmı ise müşterilerdir, müşterilerin asabi davranışlarına maruz kalmaktır. Bankadan hizmet satın alan müşteriler, Gökçe’ye göre finans sistemine karşı güvensizlerdir. Müşteri, gişede oturan çalışanı bankanın sahibi olarak algılar, finans sistemine karşı olan “nefretini” gişe çalışanına yönlendirir. Müşteri, gişe çalışanından tepki alırsa da gişedeki çalışanı, şube yöneticisine; şube yöneticisine erişemezse şube içinde “masası”

olan müşteri temsilcisine şikâyet eder. Müşterilerin asabi davranışlarına maruz kalan Gökçe gişede çalışmayı şöyle anlatır:

“Bugünün müşterisi tepki veriyor, kızgınlar, bankadan nefret ediyorlar. Banka olarak gişede seni görüyor. Bütün nefreti ile öfkesiyle sana saldırıyor adam. Ben o kadar acayip şeylerle karşılaştım ki. Mesela bir gün adamdan [müşteriden] kimlik istedim, işlemini yapmak için bana demediğini bırakmadı. Şu anda söylemiyorum ama bayağı hakaret ediyor. Suratıma kimliği fırlattı. Ben de bir şeyler söyledim ama olay yaşandı, yani onları duydum o anı yaşadım. Sonra işte müdürün yanına çıktı beni şikâyet etmek için. Öyledir önce sana sayar, söver sonra müdürün yanına gider, seni şikâyet eder” (Gökçe).

Bankada işe başlamadan önce güvencesiz çalışma koşullarından kurtulmuş olmanın ve güvenceli bir işe erişmiş olmanın verdiği mutluluk çalışma atmosferini deneyimlendikçe sönümlenmiştir. Leyla bir yıl, Gökçe de altı ay gişede çalıştıktan sonra şube yöneticileri tarafından şubenin pazarlama kısmına transfer edilirler. Gökçe, şubede çalışma deneyimi için “şayet çok aşırı hırslı, aşırı böyle tuttuğunu koparan biri değilsen, çalışırsın, susarsın, oturursun” demektedir. Leyla’da, ilk başlarda kendini işte geliştirebileceğini düşünse de işe girdikten beş ay sonra işle ilgili “çok da hayal kurmamak gerektiğini” etrafını gözlemleyerek öğrenmeye başladığını şöyle aktarır:

“Önceleri garanti bir iş olarak bakıyorsun. Çünkü kamu bankası personel çıkarmaları çok zordur. Bir devlet zihniyeti var. O yüzden biraz daha kendini garanti altında hissediyorsun. Çok farklı beklentilerle başlıyorsun bu işe. Başlarken böyle bir elitliği olduğunu düşünüyorsun, ayrı bir statüsü olduğunu düşünüyorsun, ayrı bir saygınlığı olan bir meslek gibi geliyor sana ve güzel de bir kuruma girmişsin sonuçta. Artık kendini çok güzel geliştirebileceğini sanıyorsun. Verdiğin emeğin karşılığını görülebileceğini sanıyorsun. Sonra farklı zihniyetlerin, farklı yapıların olduğunu görmeye, aslında çok da hayal kurmamak gerektiğini öğrenmeye başlıyorsun [kayıрма, kişisel ilişkiler gibi]. İşe başladıktan 4-5 ay sonra işten soğumaya başladım. Çünkü şimdi dediğim gibi ben gişede başladım” (Leyla).

Serkan ve Baran’ın çalıştığı kamu bankasında ise iki yıla yayılan yeniden yapılanma süreci başlar. Yeniden yapılanmanın şubelerde ilk göstergesi rotasyon usulü (şubenin her biriminde çalışma deneyimi) terk edilerek, uzmanlaşmaya geçilir. Kamu bankasının şubelerinde, özel bankalarda olduğu gibi, operasyon ve pazarlama birbirinden ayrıştırılır. Şubenin operasyon kısmında ATM ve kasa işlemleri, kurum yazışmaları, müşteri kredi dosyalarının uygunluğu, kredi dosyasının evrak kontrolü, dosyaların arşivlenmesi gibi işleri içerir. Pazarlama kısmında ise bireysel, kobi, ticari müşterilere kredi ve yan finansal ürünler (elementer ve hayat sigortası, internet bankacılığı, otomatik ödeme talimatı gibi) satışlarını içerir.

Kamu bankası, şubeleri uzmanlık dallarına göre ayırma yoluna gittiğinde, bankanın insan kaynakları uzmanları, şube çalışanlarına uzmanlık dalı için tercihte bulunmalarını ister. Baran, müşterilere finansal ürün satmanın kişilik yapısına uygun olmadığı gerekçesi ve pazarlama kısmına geçerse hedef ve satış baskısı altında çalışmak zorunda kalacağı öngörüsüyle şubenin operasyon dalında uzmanlaşmayı seçer. Serkan ise pazarlama kısmında uzmanlaşmayı seçer. Serkan'ının yeni iş pozisyonu ataması bir başka şubeye yapılır. Şube de boşluk olmadığından bir ay şubede bir köşede “oturtulur”, şube yöneticisi Serkan'a iş vermez. Durumdan sıkılan Serkan, şube yöneticisinin kendisini oyaladığını düşünür. İnsan kaynakları biriminin telefon numarasını bulur, birimi arar, sorunu anlatır. İnsan kaynakları birimi, Serkan'ının talebini çözümsüz bırakır. Şube ve bölge yöneticisinden “izin almadan” genel merkez birimini arayarak talepte bulunması, hiyerarşi zincirini bükmesinden ötürü ise yönetici tarafından azarlanan Serkan, disiplin ikazı alır.

Serkan talebinde ısrarcı olur ve sonuca ulaşmak için bu sefer bölge yöneticisini telefonla arar ve bölge yöneticisine “bana boşu boşuna maaş veriyorsunuz” diye çıkışır. Serkan'ının aktardığına göre yöneticiyle aralarında gergin bir konuşma geçer, telefonda tansiyon yükselir. Telefon konuşmasından sonra Serkan'ının, yöneticiye verdiği tepki karşılıksız kalmaz, Serkan “cezalandırılır”, şubeden şubeye “sürgün” edilir. Üç ay içinde üç farklı şubeye gönderilir. Atama unvanı ticari krediler asistanı olsa da her gittiği şubede gişede çalıştırılır. Serkan ancak arzuladığı “masaya” cezası tamamlanınca kavuşur. Şubede “masa sahibi olmak” statü sembolüdür. Müşteriler, masası olana, gişede çalışanlara göre “saygılı” davranır. Gişede çalışmış olan anlatıcılar, özellikle pazarlamaya geçtikleri zaman şubede masa sahibi olmanın neden şube içinde arzulanın konum olduğunu anlamlandırabildiklerini vurgular.

Şubelerin pazarlama uzmanlık dalı, kazanma hırısının görünür olduğu kısımdır. Pazarlama dalında çalışmak, bir önceki bölümde Kağan'ının anlatılarında görüldüğü gibi, finansal ürünleri müşteriye satabilmek, finansal ürünü alması için müşteriye ikna edebilme becerisi geliştirmeyi gerektirir. Leyla, pazarlama kısmına geçtikten sonra bankada uzun süre kalamayacağını kavrar.⁷¹ Leyla'ya göre satışçı, sattığı ürünlere inanmalı, kazanma hırısı olmalı ve şirketin para kazanma arzusuna ortak olmalı,

⁷¹ Leyla, daha önce olduğu gibi bankada çalışmaya başladıktan bir süre sonra yeniden KPSS sınavına hazırlanmıştır. Bu görüşmeyi gerçekleştirirken, KPSS sonucunu yeni almıştı ve bir devlet kurumunda çalışmak için yerleştirilme sonuçlarını bekliyordu. Alacağı sonuca göre bankadan istifa etmeye hazırlanıyordu.

tarafların (şirket ve çalışan) idealleri uyuşmalı, müşteriden “fazla para koparmanın” duygu yükünü taşımamalıdır. Leyla’nın değer dünyasında, müşteriden fazla “para koparmak haramdır.” Leyla, “iyi satışı” da olması gereken özellikleri taşımadığını, satış ve pazarlama işinin karakter özellikleri ile örtüşmediğini şöyle açıklar:

“Bir satışıda bana göre vicdan olmayacak. Satıcılıkta kendin olmaktan çıkman gerekiyor. Sen o ürünü pazarlayabilmek için bütün yalanıyla, dolanıyla o ürünü tanıtmam lazım. Artı o ürüne gerçekten inandırabilmen gerekiyor. Ben kendi almayacağım bir ürünü başkasına satamıyorum. İnanmadığım şeyleri de yapamıyorum. (...) adam ihtiyacı olduğu için gelmiş benden kredi çekmeye. Şimdi dosya masrafı var değil mi? 500 lira alıyorsun tamam. Fazlasını alamam benim duygularıma göre harama giriyor fazla masraf parası koparmak. Mesela ben biraz faizini düşürebiliyorsam düşürmekten yana oluyorum. Yani insanları sömürmekten ziyade çözüm bulmaya çalışıyorum. Satış sektöründe en sevilen personel müşteriden en fazla para koparan, daha fazlasını almayı başarabilen, faizi en yüksek verebilen. Bu tarz personel seviliyor. Bu sefer sen aslında o sektöre ait olmadığını anlamaya başlıyorsun çünkü şirketin ideali ile senin idealin uyuşmuyor. Özellikle bankacılıktan ziyade satıcılık bana göre değil” (Leyla).

Finans sektöründeki şirketler arasında rekabet artıkça şirketlerin müşteri “kapma” rekabeti de artar. Rekabet şirketler arası olmaktan çıkar, şirketin kendi içindeki şubeler arasındaki rekabet de en sonunda şube içinde rekabete dönüşür. Şirketler, şubelerine yıllık hedefler belirler. Yıllık hedefler, aylık hedefler olarak şube yöneticilerinin ekranlarına yansır. Şube yöneticileri de hedefleri şubede pazarlama kısmında çalışanlara dağıtır. Hedeflerin gerçekleşme oranı, şube yöneticileri tarafından genel merkez birimlerinde hazırlanan günlük satış raporu ile takip edilir. Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için satış ve pazarlamada uzmanlaşanların, esnaflardan, özel- kamu kurumlarından, şahıslardan, şirketlerden oluşan müşteri “portföyü” geliştirme becerisi beklenir. Şube yöneticileri çalışanlara, finansal ürün satışı gerçekleştirmeden “eli boş” şubeye dönmeme baskısı uygular. Hedef baskısının her gün tekrarlayan sorusu, “bugün kaç satış yaptın?” olur. Bu soru hedefler tutana kadar devam eder. Hedeflerin gerçekleşme oranının gerisine düşüldükçe şube yöneticileri baskıyı artırır. Yöneticiler, mesai sonrası akşamın geç saatlerine kadar uzayan hedef gerçekleştirme toplantıları yapar. Satış hedefine yönelik toplantılarda şube yöneticileri, satış hedeflerini gerçekleştirilememiş çalışanları azarlar, insan haysiyetine dokunacak aşağılamalarda bulunur. Hedef baskısı, işyerinde görülen mobbing vakalarının artışına neden olur.⁷²

⁷²Mobbing, işyerinde sistematik biçimde uygulanan psikolojik şiddettir (Tınaz, 2006). Finans sektöründe mobbingler çoğu zaman çalışanların istifa etmesiyle sonuçlanırken, mobbing vakaları ölüme de sebebiyet verir. Şube çalışanı olan Nadide Kısa, iş arkadaşlarının beyanına göre, şubede gişe

Gökçe, hedef baskısının insanları bezdirdiğini, bankacılığı bir zamanlar “severek” icra edenler dahil alternatif iş bulsalar işi bırakacaklarını söyler.

“Şubenin en bezdiren yanı hedef. Şu an biliyorum sadece ben değil sadece hedef yüzünden eğer düne kadar bankacılığı severek yapanlar, şu an farklı alternatif bulsa işe bırakır. (...) Gişedeyken çok ciddi böyle hedef falan anlamadım işin o kısmını hani orada da hedefler vardı, en asgari düzeyde ama ay geçtikçe, yıldan bahsetmiyorum her ay hedef çitası yükseldi. Esas hedef tabii kredi birimlerinde çalışanlarda yani biz de. Şube müdürü sabah dokuzda başlar ‘onu yaptın mı kaç satış yaptın’ diye. Hiçbir sebep, hiçbir şey kabul edilmez. Sana sadece şunu söylüyorlar, ‘git ve getir’, öyle oldu, böyle oldu, [müşteriler] istemediler diye bir şey anlamıyorlar, kabul etmiyorlar. Müdürün üzerinde de baskı var. Bireysel krediye geçtikten sonra herhâlde İstanbul’daki tüm kurumlara falan gitmişimdir” (Gökçe).

Hedef baskısı ile pazarlamada çalışanlar sürekli yeni müşteri bulmak, buldukları müşterileri rakip şubelere kaptırmamalıdır. Şubelerde pazarlamada çalışanlar için artan rekabetin boyutu çekilmez hal alır. Hedef baskısı, şubelerde pazarlama kısmında çalışan takım arkadaşlarını birbirine rakip haline dönüştürür. Serkan, kamu bankasında değişim süreci başlamadan önce çalıştığı şubenin çalışma ortamında kolektif çalışma kültürü olduğunu, değişimden sonrası ise çalışma ortamında kolektifliğin dağıtılarak, çalışma kültürüne rekabetin eklenildiğini “insanları birbirlerine düşman ettiler” diyerek ifade eder. Serkan rekabet yüzünden bankacılıktan soğur.

“İlk çalıştığım şubemde dayanışma vardı. Kolektif çalışma yapıyorduk. İş tanımımız yoktu. Bankanın elemanısınız her işi yapmakla yükümlüsünüz. Herkesin sorumluluğu eşitti. Portföy sistemi yoktu. Bireyseldeki arkadaş sıkıntı yaşayınca ticarideki arkadaşta o işten sorumluydu. Rekabet yoktu yani. Dönüşümle birlikte çok hissedebiliyor çalışma ortamında rekabet. Aynı havayı soluyan insanları birbirine düşman ettiler. Rekabet yüzünden bankacılığı en sevmeyen, nefret eden biri haline geldim” (Serkan).

Kamu bankasındaki yeniden yapılanma ve uzmanlaşma çalışma ilişkilerinde rekabete neden olmakla kalmamış, ileriki sayfalarda görüleceği üzere başka sorunları da gündeme getirmiştir. Sonuç olarak beyaz yakalıların, şubenin gişe kısmında başlayan şubelerin operasyon ve pazarlama olmak üzere farklılaşan uzmanlık dallarına dağılmışlardır. Beyaz yakalılar, bankacılık sektöründeki artan rekabetten, hedef baskısının yoğunlaşmasından bezmiş, öznellikleri ile örtüşmeyen bir çalışma düzeninin içinde olmayı sorgulamaktadırlar.

hedeflerinin baskısıyla ilgili şube yöneticisi tarafından mobbing yaşaması sonucunda beyin kanaması geçirerek hayatını kaybetmiştir (Sol Haber, 2017).

4.1.2. Geçim gücünü çekmek

Türkiye’de yaşanan 2001 krizi sonrasında finans şirketlerinde kriz öncesine göre ücretler düşer, özellikle 2000 yılının ikinci yarısında işe başlayan beyaz yakalılar, düşük ücretlerle işe başlarlar. Örneğin, Serhan, kriz öncesinde sigorta şirketinde uzman yardımcısı unvanıyla işe başladığında, kazandığı yüksek ücreti nasıl harcayacağını şaşırıldığını, alınan yüksek ücretin ilk başlarda, işin “pürüzlerini” görmeye engel teşkil ettiğinden bahseder. Aynı şirketin, bankasına, uzman yardımcısı unvanı ile 2007’de işe başlamış olan Çiğdem ise bir yıl süren stajyerlik sonrası ücretinin artacağını düşünür. Oysa o yıl şirketin ücret politikası, stajyerliği kalkanlara “cüzi” değişiklik yapılı.

“Stajyerliğim kalktıktan sonra maaşım çok artacak diye düşünüyordum. Çünkü herkesin öyle oluyormuş. Bizden önce girenlerin öyle olmuş. Ama bizimle başlayan süreç, maaşları çok cüzi bir şekilde arttırmaya başladılar. Hatta benim müdür yardımcısı bile şaşırıldı, ‘bizim zamanımızda bizim staj kalkınca çok zengin olmuştuk’ dedi bana. Aldığım ücrete onlar da çok şaşırıldılar yani” (Çiğdem).

Finans şirketlerinde işe giriş pozisyonlarında ücretler düştükçe, yıl bazında kıdemli çalışanlar ile yeni işe başlayanlar arasındaki ücretler arasındaki farklılaşma, “eşit işe farklı ücret” politikası çalışanlar arasında adaletsizlik yaratır. Örneğin, 2007’de Baran işe girdiğinde, çalıştığı kamu bankasında aynı unvana sahip çalışanlar eşit ücret almaktadır. 2010’da bankada yeniden yapılanma başladığında ise aynı unvanlar arasında uzmanlık alanına göre ücretler farklılaşır. Baran’a göre şubenin pazarlama kısmında uzmanlaşanlar, operasyonda uzmanlaşanlara göre iki kat fazla ücret almaktadır.

Şirketin düşük ücret politikasını eleştiren Songül ise “bu kadar mı değer verilmez personele” demektedir. Aldığı ücret karşısında, üniversite okuyarak harcadığı yılların “boşa geçtiğini” düşünür.

“Maaşımı söylediğim zaman inanılmaz derecede düşük buluyor insanlar. Bankanın bir adı var oysa. Yani bu kadar mı değer verilmez personeline? Muhasebede çalıştırmak için bir arkadaşım lise mezunu arıyor. [Çalıştıracağı kişiye] vereceği maaş benim aldığım maaştan yüksek. O zaman şeyi anladım ben, hani okumanın gereksiz olduğunu, boşa yıl kaybetmişim. Hani açık öğretime de gitsem, üniversite mezunu etiketim olurdu. Daha önce çalışmaya başlar daha iyi kazanırdım diye düşünüyorum” (Songül).

Düşük ücretlerin beyaz yakalıları etkileyen bir diğer boyutu ise gelirlerinin İstanbul’un hayat koşullarında yalnız yaşamalarını olanaksızlaştırmasıdır. Yalnız yaşamaya ekonomik gücü yetmeyen bekar beyaz yakalılar ya aileleri ile yaşamaya devam eder

ya da ev giderlerini paylaşmak için ev arkadaşları edinir ya da ailenin ekonomik desteğine yeniden bağımlı hale gelirler. Örneğin, Hülya, şubelerde kredi dosyası kontrolü yaparken, kredi kullanan müşterilerinin yüksek ücret bordrolarını gördükçe “bu insanlar da çalışıyor, ben de çalışıyorum” diye aradaki gelir uçurumuna sinirlenir. Hülya iç kontrolör olduktan sonra şube ziyaretlerinin günlük ulaşım masraflarını, şirket karşılamadığından kendi cebinden harcar ve aylık geliriyle geçinemez hale gelir. İskenderun’da yaşayan ve kamu fabrikasından, memur ve işçi emeklisi olan ebeveynleri, Hülya’ya her ay kirasını ödeyebilmesi için destek olur. Boşandıktan sonra geliri yalnız yaşamaya yetmediği için ailesinin evine geri dönmek zorunda kalan Gökçe de “şu an tek başıma yaşayacak kadar kazanmıyorum en azından bu benim için çok büyük yetersizlik” demektedir.

Düşük ücret hayat giderlerini karşılayamadıkça, beyaz yakalıların ilk işe başlarken kurumsal şirketlerde çalışmanın avantajı olarak gördükleri, her ay aynı günde düzenli şekilde maaşın banka hesabına yatırıyor olması, sigortalı olmak ve ek haklar (özel sağlık sigortası gibi) giderek “cazibesini” yitirir. İşlerini “sevmeyen” *uyumsuz* beyaz yakalılar için bir de “ücret doyumu” yaşamadıkları için çalışmak “zulme” dönüşmüştür. Peki çalıştıkları şirketlerin ücret politikalarını eleştiren beyaz yakalılar, düşük ücrete itiraz eder mi, talepleri için seslerini yükseltir mi?

Örneğin, çalışan bağlılık ve memnuniyeti anketi sonucunda, Mert’in çalıştığı sigorta şirketinin tahsilat biriminin “mutluluk endeksi” düşük çıkar. Birim çalışanları, çalışma koşullarından özellikle düşük ücretten memnun olmadıklarını, anket aracılığı ile şirket yönetimine iletirler. Mert’in belirttiğine göre anket uygulamasında, şirket yönetiminin “illa mutlu olacaksınız” dayatması çalışanları yıldırılmıştır.

“İlla ‘mutlu olacaksınız’ diyorlar. E o zaman neden anket yapıyorsun. İnsanlar şikayetlerini diler getiriyor bu sefer vay ‘mutlu değil misin’ diyorlar. İnsanlar yıllarca aynı şeyleri şirketten dinleyip yılıyor. İnsanlar mutlu olmasa da anketlerde ‘mutluyum’ diyeceğim diyeni duydum yani o gerginliği yaşamak istemiyor insanlar” (Mert).

Birim yöneticisi (birimin takım yöneticilerinin yöneticisi) birim çalışanlarının olumsuz cevaplar verdiği anket sonuçlarından rahatsızlık duyar. Birim yöneticisi üst yönetime sunmak üzere birim çalışanlarından “mutsuzluk” nedenlerini açıklayıcı bir ön çalışma yapmalarını ve sonucu da sunmalarını ister. Bir cumartesi günü şirkette anket sonuçlarının tartışılacağı toplantı gerçekleşir. Toplantıya, birimin takım yöneticileri, birim yöneticisi ve İK genel müdür yardımcısı da katılır. İK yöneticisi

anket sonuçlarını değerlendiren bir sunum yaparken, düşük ücret anket sonucunun yer aldığı slayt sayfasını hızlıca geçer. Birim çalışanlardan biri, “orayı hızlı geçtik, bizim asıl sorunumuz ücret” der ve toplantının seyri değişir. İK yöneticisi, “durumu değerlendireceğiz, çözeceğiz” şeklinde bir geçiştirme cümlesi sarf eder. Mert dayanamayarak söze karışır ve İK yöneticisine “yoksulluk sınırında” yaşadıklarını söyler.

“Geçen seneden bu yana hiçbir şey değişmedi ücretlerde. Yoksulluk sınırında yaşıyoruz. Biz çalışıyoruz arkadaşlarımızla, size [İK yöneticisine] derdimizi anlatıyoruz. Siz hep aynı şekilde halledeceğiz gibi sözler vererek hiçbir şey yapmıyorsunuz. Burada konuşulan bu maddeler geçen sene de vardı ve hiçbir şey değişmedi’ dedim” (Mert).

Mert’in sert çıkışından sonra toplantı odasında tartışma başlar. İK yöneticisi ve birim yöneticisi Mert’in sarf ettiği “yoksulluk” ifadesine alınır ve Mert’i “marjinallikle” itham ederler. İK yöneticisi: “Nasıl yoksulluk sınırı dersin, biz size bakmıyor muyuz, [burada şirket adı geçer] çalışanı yoksul mu bunu nasıl dersin” diye Mert’e ses tonunu yükseltirken, birim yöneticisi de “size yemek veriyoruz, servis veriyoruz, sigortanızı yatırıyoruz” diyerek İK yöneticisine arka çıkar. Toplantıda sivrilmiş olan Mert’in birim arkadaşları ise suskunluklarını bozamaz. Yöneticilerin ittifakı karşısında Mert’i tek başına bırakırlar.

“Kendi aramızdayken ateşli konuşma yapan arkadaşlar o toplantı sırasında söndüler. Bir baktım arkamda kimse yok, beni yalnız bıraktılar. Bekledim ‘ben de Mert gibi düşünüyorum’ demelerini. Bir arkadaş dışında kimse sesini çıkarmadı. Bu sefer ne oluyor? İK müdürü seni ezmeye başlıyor, statüsünü kullanarak. Tabii ben de tepki verdim, sinirlendim. Daha sonra bunun çeşitli yansımaları oldu” (Mert).

Toplantının ertesinde, o güne kadar kendine bağlı takımların üyelerine güler yüz, sergileyen “şefkatli” birim yöneticisinin tavrı değişir. Yönetici, birimin takımlarını, gruplar halinde odasına çekerek tehdit eder. Mert’in aktardığına göre yönetici “bu şirkete ya bağlı olacaksınız ya da tazminatları veririm şirketten bağınızı koparırım” şeklindeki ifadesi ile işten çıkarma tehdidi savurur. Düşük ücretin tartışıldığı toplantı ve sonrasındaki işten atılma tehdidinde maruz kalmak, Mert’in şirket hayatındaki kırılma evresine geçişidir. Mert’in çok ağrına gider yaşananlar. Mert hem ilk toplantı da hem ikinci tehdit toplantısında, yöneticilerin sarf ettikleri “aşağılayıcı” sözleri unutmamak için akıl defterine notlar yazar. Mert’in kırılma noktası sadece yöneticilerle karşı karşıya kalmış olmak da değildir, aynı zamanda hak arayışında bulunmaktan çekinen, şirketin gizli köşelerinde, şirket bağlamındaki sorunlar hakkında serzenişte de bulanık arkadaşlarının yöneticiler karşısındaki sessizliğidir. İş

arkadaşlarının sessizliğine “kabullenilmiş çaresizlik” derken Mert, şirket hayatında karşılaştığımız serzenişin işlevini şöyle açıklar:

“İnsanlarda kabullenilmiş bir çaresizlik var. İnsanlar iş yerinde yaşadıkları sorunları, yöneticiler hakkında yemekte, çay ocağında [şirketin arka sokağında yer alan], terasta, dinlenme odasında, orda burada konuşup birbirinin gazını alıyor ve gerçekten konuşması gereken yerde susuyor” (Mert).

Mert’e göre uzun yıllardır şirkette çalışanların “korkuları” vardır. Korkular; şirkete “bağımlı” hale gelmek, aile sorumlulukları, “yaş bariyerinden” dolayı yeni bir iş bulmakta yaşanacak güçlük, insanları, şirket yönetimi karşısında sessiz bırakır. Toplumsal sorunlara duyarlı, daha genç “kaybedecek” bir şeyi olmayan arkadaşlarının toplantı ve sonrasında yaşananlardaki sessizliği ise Mert için daha “yaralayıcı” olur.⁷³

“Bu toplantıdan sonra arkadaşlarıma duvar koydum. [Ücret hakkında] şikâyet edenlere, ‘git toplantıda konuş, bu konularının konuşulacak yeri burası değil ağlama’ demeye başladım. Ben de bir yılma oldu. Artık insanlarla bu tip konularda iletişime geçmiyorum. İki üç arkadaşım dışında. Şimdi biz de evli, çocuklu, hayat sorumlulukları olan 15-20 senedir şirkette olan bir kitle var. Oraya bağımlı insanlar. Bu insanlar başka yere gidemeyecek, iş bulamayacak yaşta. Ses çıkaramamasını korkularını bir yere kadar anlıyorum. Onlara çok da kızamıyorum bu yüzden. Ama işçi hakkını bilen, hak hukuk diyen benim yaşındaki genç olan hayat sorumlulukları öyle çok olmayan kaybedecek bir şeyi olmayan arkadaşlarım, sen orada azar yerken, gıkını çıkarmıyor, sokaktaki adam gibi seyrediyor. Bu daha yaralıyor. Ben zaten üst yönetimden bizi anlamasını beklemiyorum, tam aksini söyleyecek tabii ki” (Mert).

Mert’in anlatısı, şirkette ücret artışı ile ilgili memnuniyetsizlik ve taleplerin yüksek sesle dile getirildiği zaman doğan sorunları, ücret artış talebine karşılık şirketin işten atma tehdidini sindirme aracı olarak nasıl kullandığını gösterir.

4.1.3. Zaman baskısı

Çalışma hayatının normuna dönüşen fazla mesai düzeninde, finans şirketleri arasında fazla mesai yoğunluğu farklılaşmakta, fazla mesai uygulamasında, şirketlerin şube ve genel merkez birimleri arasında da farklılık gösteren uygulamalar mevcuttur. Genel merkez birimleri yoğun fazla mesaiye kalırken şube birimlerinin fazla mesai kalması BDDK (Bankaları Denetleme Yetkisine Sahip Özerk Kurum) kararıyla kısıtlanmış; şirketler arası haksız rekabetin engellenmesi için bankacılık sistemlerinin mesai saatinin bitiminde otomatik kapatılması yönündeki kararıyla finans şirketlerinin şubelerinde mesai saatleri keyfi biçimde esnekleştirilemez hale gelmiştir. Böylece BDDK’nın kararı, şirketlerin şube birimlerinin fazla mesai saatlerini kayıt altına

⁷³ Mert, DİSK’e bağlı, Bank-Sen ve beyaz yaka örgütlenmesi PEP üyesidir. İşyerindeki kendisi gibi toplantıda sessiz kalan, Mustafa’ya destek çıkmayan yakın arkadaşları da PEP üyesidir.

almasını sağlar ve denetler. Örneğin, kamu bankasında çalışan Baran bu karardan sonra artık şubede fazla mesai kalmaz. BDDK'nın kararından sonra banka yönetimi, Türkiye genelindeki bütün şube çalışanlarına bir "rıza formu" imzalatmıştır. Rıza formu, fazla mesaiye kalınması durumunda "gönüllü fazla mesai kalıyorum" anlamını taşır. Rıza formunun bir başka anlamı ise işten ayrılanların, ödenmemiş mesai ücretleri için bankaya karşı açabilecekleri iş davalarını önlemeye yönelik bir tedbirdir. Baran, fazla mesai denetim kararından sonra yönetimin çalışanları fazla mesaiye zorlayamadığını, fazla mesai kalınması durumundaysa bankanın fazla mesai ücreti ödemek zorunda kaldığını belirtir.

BDDK kararını esneten şirketler de de mevcuttur. Örneğin, özel bankada şubede çalışan Gülnihal'de, BDDK'nın kararından sonra bankacılık sistemlerinin saat 18:00'de kapanmasına rağmen, şube yöneticisinin akşamın geç saatlerine kadar uzayan hedef toplantıları koyduğunu, şubede toplantı yapılmadığı günlerde ise yöneticinin şube çalışanları üzerinde baskı kurarak mesai saatini esnettiğini söyler. Şube arkadaşlarını, fazla mesaiye kalmamak yönünde ortak hareket etmeye teşvik etmeye çalışan Gülnihal onları ikna edemez. Şubede sivrilmemek ve dışlanmamak için tek başına hareket etmek istemeyen Gülnihal'de "gönülsüzce" saat 18:00'dan sonra fazla mesaiye kalır, şubede oyalanır.

"Ben diyorum ki şubede arkadaşlara 'hep birlikte 18:00 olunca şube müdürüne iyi akşamlar diyerek çıkalım, şube müdürünü zamanla bu çıkış saatleri konusunda eğitebiliriz.' Ama insanlar ortak hareket etmek konusunda cesaretli davranamıyorlar. Ben de tek başıma kaldığım için yapamıyorum ve dışarı çıkamıyorum. Çünkü saat 18:00 olduğunda tek başıma çıkıp gitsem göze batacağım, şubede bir süre sonra dışlanacağım. Bende kalıyorum. İnternete falan bakıyorum, kendi aramızda muhabbet ediyoruz. En az 19:00 doğru çıkıyoruz şubeden" (Gülnihal).

Şirketlerin genel merkez birimlerinde çalışan, yoğun fazla mesaiye kalmak zorunda kalan beyaz yakalılar için fazla mesai şirket hayatının temel sorunlarından biri olarak görülür. Fazla mesai anlatılarında, fazla mesai, "usulsüzlük", "insani değil", "zorunluluk" ifadeleri ile tanımlanır. Fazla mesai, fiziksel ve zihinsel yorgunluk, sosyal ve özel hayattan "çalınan zamandır." *Uyumsuz* beyaz yakalılar, bazen çalışma arkadaşlarını ortak hareket etmeye ikna etmeye çalışarak, bazen de bireysel olarak şirketlerin fazla mesai düzenine tepki gösterirler. Örneğin Serhan fazla mesai düzenine bireysel tepki verenlerdendir. Sigorta şirketinin genel merkezindeki teknik birimde çalışması için dayatmacılıkla karşılaşan ve kendi arzusu dışında genel merkez birimine çekilen Serhan'ın takım yöneticisi, onu fazla mesaiye kalması için zorlar. Fazla

mesaiye kalmayı reddeden Serhan ara ara yönetici ile çatışır. Yönetici, Serhan'ı fazla mesaiye kalmaya yine zorladığı bir gün aralarında sözlü bir tartışma yaşanır.

“Teknik birimde, iş olmasa bile saat 17:30 dan sonra kalma durumu oluyordu. Müdürün amacı ‘biz elimizden geleni yapıyoruz, sabah akşam çalışıyoruz’ demek yönetime karşı. Hiç insanı olmayan bir durum. İstemediğim bir iş, bir de istemediğim bir iş için mesaiye kalmaya zorlanıyorum. Müdür çağırdı, bana ‘neden mesai kalmıyorsun’ diye sordu, ben de ‘çünkü acil bir işim olmuyor gün içinde işleri bitiriyorum’ dedim. Müdür de ‘e ben o zaman sana iş bulayım mesai kalman için. Benim iki çocuğum var ama mesai kalıyorum, bak arkadaşlar da kalıyor’ dedi. Ben de ‘17:30’dan sonra yaşamak için para kazanıyorum dolayısıyla bunu kendime yapmak istemiyorum. Siz müdür olmuştunuz demek ben müdür olamayacağım’ dedim” (Serhan).

Yönetici ile tartışmasından sonra Serhan insan kaynakları birimine giderek, genel merkez biriminde artık çalışmak istemediğini, ilk işe başladığı bölge müdürlüğüne, şubeye geri dönme talebinde bulunur. Serhan’ın talebi kabul edilir ve daha özgür” olduğunu düşündüğü şubeye geri döner. Serhan bir süre çalıştıktan sonra istifa eder.⁷⁴

Dilber, fazla mesaiden mustarip olmuş bir başka anlatıcıdır. Genel merkezdeki finans biriminde, fazla mesai saatleri kademeli artmış ve Dilber, takım arkadaşlarıyla haftanın dört günü gece 22:00’ye kadar çalışarak gece yarısı tükenmiş halde eve vardığı gibi, iki haftada bir de cumartesi günleri fazla mesai için ofise gider. Bir yılın sonunda artık fazla mesai düzeninde çalışmanın fiziksel ve zihinsel yorgunluğuna dayanamaz. Dilber’in öğle molalarını birlikte geçirdiği dokuz kişiden oluşan bir arkadaş grubu vardır. Bu grupta yer alanlar da finans biriminin farklı uzmanlık dallarında çalışmakta ve Dilber’in belirttiğine göre fazla mesaiden mustariplerdir. Arkadaş grubunun, öğlen molalarının konuşma konusu fazla mesai sorunu etrafında döner. Molalarda, aynı konu etrafında çözüme ulaşmayan konuşmalardan bir müddet sonra sıkılan Dilber, arkadaşlarına “herkes gitsin takım yöneticisine durumunu izah etsin” der. Dilber’e göre takım yöneticilerine taşınan fazla mesai sorununun dillendirilmesi, hiyerarşi zincirinin en altından başlayarak üst kademe yönetime kadar iletilmiş olacak ve üst düzey yönetim bu soruna çözüm geliştirecek- finans birimine yeni emek gücü istihdam edilmesi gibi- böylece çalışma yükleri hafifleyecektir. Dilber, arkadaşlarını, takım yöneticilerine talebi iletmeleri için ikna etmeye uğraşsa da bu çabası sonuçsuz kalır. Fazla mesai kalmaktan her gün yakınan arkadaşları, takım yöneticileri ile konuşmaya

⁷⁴Serhan bir yıl evde oturur. Borsa oynayarak geçimini sağlar. Bir yılın sonunda bir sigorta acentasında işe girer, acentede bir yıl çalıştıktan sonra yeniden kurumsal bir şirket arayışı olur ve özel bir sigorta şirketinde işe girer.

“cesaret” edemez, Dilber’de tek başına fazla mesai sorununu takım yöneticisine dillendirmesinin bir etki yaratmayacağını düşünür. Dilber şayet yöneticilere taleplerini iletmiş olsalardı “bunu söyledik diye işimizi kaybetmeyecektik ama korktular” der ve arkadaşlarını “her gün geliyor, her gün lanet ediyor işe ama çıkıp harbi konuşamıyorlar” şeklinde eleştirir. Dilber ve arkadaşları fazla mesai düzeninde çalışmaya devam ederler.

Çalışma hayatında fazla mesai sorunsalının kadınlar için ayrıştırıcı bir boyutu da bulunur. Yöneticiler, kadınların yoğun çalışma temposuna “uyum” sağlamalarında “anneliği” bir bariyer olarak görürler. Bu nedenle iş mülakatlarında başlayan süreçte insan kaynakları uzmanları, kadın adayların nişanlı ya da evli olduğu durumlarda, çocuk sahibi olma hakkındaki düşüncelerini sorgular.⁷⁵ Örneğin, Dilber fazla mesaiye kalmaktan usandığı için yeni iş arayışındadır. Bir başka finans şirketindeki iş görüşmesinde, evli olduğu için insan kaynakları uzmanının “ne zaman anne olacaksınız” sorusuna maruz kalır. Dilber, kendisine yönelen, özel hayatına dair “hadsiz” bulduğu bu soruyu yanıtlamayı reddeder ve mülakat yapan insan kaynakları uzmanı ile tartışır. İş görüşmesi olumsuz sonuçlanır. Benzer bir soru kadınlara çalışırken yöneticilerinden de gelir. Örneğin, Gülnihal’in, şube yöneticisi kadındır. Yönetici, Gülnihal’e “çocuk istiyor musun?” diye sorar ve Gülnihal’den “hayır istemiyorum” yanıtını aldığı halde tacize dönüşen yoklama sorusuna ara ara tekrarlamaya devam eder.

Çocuklu kadınların fazla mesai düzeniyle ilişkisi bir başka soruna işaret eder. Örneğin Meral, 1997’de çalışma hayatına şubede başlar. Bankacılığın görece mesleki prestiji olduğu yıllarda işini anlamlı bulur ve severek icra eder. Şubede satış hedef baskının artmaya başladığı dönemde anne olur. Dokuz yıllık şube biriminde çalışma deneyiminden sonra “sakin” çalışma koşulları olduğunu düşündüğü şirketin genel merkezine geçme kararı alır, kararını uygulamak için de genel merkezde bir birim yöneticisinin referansı aracılığı ile operasyon birimine yatay geçiş yapar. Genel merkezde Meral’in katıldığı takım, üç kişilik bir takımdır. Takım üyeleri, bankanın Türkiye geneline yayılmış 1200 şubesine, bireysel kredi satışlarında operasyonel destek hizmeti verir. Takım arkadaşlarıyla haftanın en az üç günü akşam mesaisine kalan Meral, gece yarısına doğru iş yerinden çıkabilir. O esnada Meral boşanmış, bekar

⁷⁵ Türkiye’de, kadınlar, yalnız işe alım süreçlerinde ayrımcı davranışlara maruz kalmaz, aynı zamanda istihdam edildiklerinde hamilelik durumunda, anne oldukları zaman ücret ayrımcılığına, kariyer basamaklarını ilerlerken de ayrımcı davranışlara maruz kalırlar (Saygılıgil, 2018, s. 90).

bir annedir. Fazla mesai yoğunluğu nedeni ile kızının hafta içi bakımını, Meral'in eski kayınvalidesi üstlenir.⁷⁶ Meral, kızı ile ancak hafta sonlarında zaman geçirebilir. Meral, genel merkeze geçiş yaptığına pişmandır. Meral'e göre çalışanların medeni durumuyla fazla mesai arasında bir ilişki bulunur. Meral'in ofis gözlemlerine göre ofiste gece yarısına kadar fazla mesaiye kalanlar genellikle bekar olan çalışanlardır. Bekar çalışanlardan fazla mesaiye kalması beklenir. Meral, bir süre sonra takım yöneticisine ve bir üstü, birim yöneticisine, fazla mesaiden duyduğu rahatsızlığı dile getirir. Yöneticiler takımın eksik emek gücü ile çalıştığına "hak" veren geçiştirici sözler sarf etse de takıma yeni emek gücü istihdam edilmez.

"Takımda, iki kadınız bir de erkek. Üçümüz de bekarız. Ama bir ben bekar ve çocukluym. Onların [yönetimin] da tercihi bu. Nasıl olsa bunlar bekar insanlar gece yarısına kadar kalırlar. Sanki hani bekar olanın özel hayatı olmayacakmış gibi böyle bir şey var yani. Ve bir dönem sonra ben artık sürekli olarak yöneticilere şunu söylemeye başladım: 'Burası üç kişi gitmez. Benim çocuğum var görmüyorum onu. Yani 1200 şubeye üç kişi bakmak mümkün değil' diye. Bana 'işte tamam yapacağız. Evet alacağız. Haklısınız ama biraz daha sıkın dişinizi' falan gibi sözlerle geçiştirdiler hep. İki buçuk senem nefes almaya vakit bulamadan geçti öyle" (Meral).

Meral, fazla mesai koşullarında kızına ve özel hayatına zaman ayıramadığı için bir başka operasyon birimine geçmek için çabalar ve sonunda başka birime geçiş yapar. Sonuç olarak şirketlerde norm haline dönüşen fazla mesaiye *uyumsuz* beyaz yakalılar bireysel ya da iş arkadaşlarıyla ortak hareket etme zemini geliştirmeye çalışarak itiraz ederler. Çalışma ortamında kolektif hareket zemini oluş(a)madığı durumlarda beyaz yakalılar bireysel stratejiler geliştirir; zorunlu fazla mesai kalındığında çalışıyormuş gibi görünmek, birim değiştirmek için insan kaynaklarına başvurmak, yeni iş arayışına girişmek gibi.

⁷⁶ Çocuklu kadınlar bakım desteğine gereksinim duyar. Kreş yardımı çalışan kadınların talepleri arasında yer alır. Bazı şirketlerde ise kreş yardımı mevcuttur. Meral'in çalıştığı şirkette de kreş yardımı mevcuttur. Meral için fazla mesaiye kalması nedeniyle kreşten dönen çocuğunun karşılanması ve eve dönene kadar çocuğunun bakımı sorun olmuştur. Meral bu sorununu eski kayınvalidesinin desteğini alarak çözmüştür. Lordoğlu, *İstanbul'da Bekâr Kadın Olmak* başlıklı çalışmasında, "sosyal yardımın yetersiz ya da sınırlı olduğu durumlarda, özellikle yaşlı ve çocuk bakımı gibi konularda devreye aile akraba" ilişkilerinin girdiğini ve sosyal destek ihtiyacına bağlı olarak mekânsal düzenlemeler yoluna gidildiğini belirtir (2020, s. 101). Meral de eski kayınvalidesine yakın bir mesafe de ev kiralarak, çocuk bakım desteği gereksinimi için hayatını düzenlemek durumunda kalmıştır.

4.1.4. Paradoks: Performans sistemi

Townley (1993) modern İKY'ye içkin olan performans değerlendirme sisteminin bireyi davranışsal ve sayısal olarak ölçüm sistemine bağladığını, popülasyon içindeki bireyleri matematiksel olarak karşılaştırarak derecelendirmeler üretirken, bu ölçekleme eyleminin aynı zamanda disiplin süreci olarak işlev gördüğünü belirtir. Gaulajec'da (2017a) performans sistemini, "sayısallaştırma fetişizmini" her kademe çalışanın şirket amaç ve çıktılarına "angaje" olmaya sevk edildiği bir süreç olarak ele alır.

Performans ölçümleri ve değerlendirilmesi periyotlar şeklinde olup, performans değerlendirme periyotları şirketten şirkete farklılaşır. Örneğin, şirketlerin genel merkez birimlerinde çalışanlar genellikle yılda bir kere, bazen de ara dönem olmak üzere yılda en fazla iki kere performans değerlendirmesine tabiyken, şube birimlerinde çalışanlar üç ya da altı aylık periyotlarda, yılda en az iki en fazla dört kere performans değerlendirmesine tabi olurlar.

Performans ölçümü için şirketlerin belirlediği hedefler iş birimlerinin şirket organizasyon şemasındaki yerine göre dağıtılırken, iş birimlerinin hedefleri de çalışanların görev tanımlarına, uzmanlık dallarına göre dağıtılır. Dağıtılan hedeflere erişme oranı yüzdelerle sistemde puanlandırılır. Hedeflere yaklaşma oranı da çalışanların performans ölçümünde değerlendirilen puantaj sistemini oluşturur. Beyaz yakalının "performans notlarımı yüksek tutuyorum" diye başlayan ifadelerinde yer alan performans puanları vardır. Terfi ya da farklı bir iş pozisyonuna geçmeyi arzulayan beyaz yakalının performans notu örneğin, yüzdelerle sistemde, 100 üzerinden 80 olmalıdır.

Satış ve pazarlama birimlerinin performans hedefleri öncelikle satış hedeflerinin rakamsal değerlerini içerir. Örneğin, Serhan hedeflerin altı ayda bir; adet, hacim, tahsilat olmak üzere üç temel kriter şeklinde dağıtıldığını belirtir. Performans hedeflerinden özellikle adet hedefine erişmenin, performans ölçümünde öncelikli olduğunu Serhan şöyle anlatır:

"Performans kriterleri için verilen 6 aylık hedefler olur. Bu hedefler adet, hacim, tahsilat devamlılığı gibi hedeflerdir. Öncelikle adet hedefin olur, onun üzerine yoğunlaşman lazım. Sonra hacim hedefi üzerine yoğunlaşırsın. Mesela 100 liralık BES [Bireysel Emeklilik Poliçesi] satmakla, 1000 liralık BES satmanın hacmi aynı şey değildir. Tabi ki 1000 liralık BES satıyor olmak hem adet hedefine, bir yazar hem de hedef hacmini büyütür. Dolayısıyla üç ana konu vardır. Üç ana hedeften öncelikle

adetleri tutturuyor olman lazım. Böylece o kilitleri açar ve performans hedefine yaklaşırsın” (Serhan).

Serhan’ın aktarımında performans hedefleri “somut” veriler olarak görülmektedir. Oysa genel merkez birimlerinde çalışan ya da şube birimlerinde operasyonel uzmanlık dalında çalışan beyaz yakalılara göre performans sisteminin hedefleri, soyut ve birbiri ile çelişen unsurlar içerir. Beyaz yakalıların performans sisteminin “doğru işleyen” bir sistem olmadığı yönünde kanıtları bulunurken, performans sistemine güven duyulmaz. Örneğin, Fırat, kendisine verilen performans hedeflerinin, bazen yapmış olduğu işle örtüşmediğini, harcadığı eforun puansal karşılığı olmadığını; performans sistemi ile ilgili rahatsızlıklarını, değişmesi gerektiğini, çalışan memnuniyet ve bağlılığı anketinde, toplantılarda dile getirdiklerini ama şirket yönetiminin bu yönde bir adım atmadığını belirtir.

Beyaz yakalılar, performans hedefleri arasında yer almadığından performans değerlendirmesinde ölçüm dışı bırakılan, emek süreçlerindeki “görünmeyen emeklerinden” -gün içinde iş birimlerinden gelen iş taleplerini karşılamak için iş birimleriyle telefonla konuşmak, yöneticinin “acil” isteklerini karşılamak, fotokopi çekmek gibi- bahsederler. Örneğin Çiğdem, görev tanımını dahilinde ve performans hedefi olan bir raporu; iş telefonlarına, yöneticinin “alakasız” isteklerine karşılık vermekten belirlenmiş sürede hazırlayamaz; performans ölçümüne göre Çiğdem “yavaş” rapor hazırlamaktadır.

“Tam rapor hazırlayacağım bana alakasız iş veriyor yöneticim o an. Görev tanımıyla alakası yok, dışında bir şey. Mesela bir rapor hazırlıyorsun sessiz ve sakın otursan aslında 1 saatte 1 rapor bitecek. Ama o kadar çok telefon çalıyor ya da o kadar çok yöneticinin senden saçma bir şey istiyor ki ya da daha çok e-postayla küçük ve anlamsız istekler geliyor ki o bir saatlik işi 4,5 saatte bitiriyorsun. Ya da böyle bir sürü küçük küçük iş bitirmiş oluyorsun ama hiç görünmeyen işler. Çok kötü bir [performans] sistem bu” (Çiğdem).

Performans ölçümü, iş bölümünde oluşacak aksamalara da “duyarlı” değildir. Enformasyon ağının katmanlaşmış iş bölümünün emek sürecine yansımaları, performans ölçümünde göz ardı edilir. Örneğin, Dilber’in genel merkezdeki finans biriminde görev tanımına dahil olan işleri arasında günlük finans raporu çıkarmak bulunur. Dilber’in, performans hedeflerinden biri, bu finans raporunu her gün saat 10:00’da hazırlaması ve şirketin üst yönetimine göndermesi gereklidir. Finans raporun hazırlanabilmesi için şirketin hazine biriminin otomasyon sistemine verileri günlük girmelidir. Hazine biriminin veri girişlerini geç girmesi demek, Dilber’in saatinde hazırlaması gereken raporu geç çıkarmasına neden olur.

“Görev tanımına göre performans değerlendirmesi oluyor. Rapor çıkarma hedefi veriliyor o rapor sabah 10:00’da hazır olacak gibi. Şimdi benim o raporu hazırlamam için bana veri gelmeli o veri gelmezse [hazineden] ben o raporu saat 10:00’da nasıl hazır edeceğim. Benle ilgili durum yok ki orada. 10:00 veremiyorum, 11.00’de 12:00’de veriyorum raporu. Ya da bir şey patladı bir sonraki gün veriyorum raporu. Şimdi ben işimi yapmamış mı oluyorum? Nasıl bir değerlendirecekler bunu? Tamamen kafadan atmasyon hedefler. Hedeflerin hiçbir mantığı yok” (Dilber).

Performans hedeflerinin, birbiri ile çelişen bir yapısının olduğunu anlatır Baran da. Baran’ın çalıştığı şube, bankanın kentin merkezinde yer alan büyük ölçekli şubelere göre kent çeperinde kalan küçük bir şubedir. Bu nedenle de şubenin “iş hacmi” azdır. Yönetim performans hedeflerini şubelere dağıtırken, şube ölçek kapasitesini gözetmez, hedefleri standardize ederek dağıtır, standart hedefler de paradoks üretir. Erkan’ının belirttiğine göre kendisine verilen hedefi gerçekleştirse “hiç iş yapmamış gibi” görünecektir. Erkan, bankanın farklı ölçeklerdeki diğer şubelerinde yer alan operasyonel birimlerinde çalışanlarla haberleşerek hedeflerin standart dağıtıldığını keşfeder. Standart hedeflerin performans değerlendirmesini olumsuz yönde etkilediğini şirket yönetimine iletme çabaları ise sonuçsuz kalır. Baran çelişkili hedeflerin çalışanları, “psikopata” çevirdiğini belirtir.

Performans sisteminin bir başka paradoksu ise iş yerinde “yüksek performanslı aylıklık” (Fleming, 2019, s. 148) sergileyenleri tespit etmekte “duyarlı” bir ölçme sistemi olmamasıdır. Çalışma motivasyonu düştükçe, ofiste işten kaytarmanın çeşitli yolları, taktikleri keşfedilir. Özellikle şirketlerin genel merkezleri, plazalarının iç mekânı, yüksek performanslı aylıklık yapmak için kaçış alanlarını olanaklı kılar. Örneğin Bahar, şirketteki dört yılının ardından hem takımı dağıldığı için hem iş rutinleştiğinden çalışma performansı düşer, çalışma saatlerinde işten kaytarmaya başlar. Cep telefonu ile konuşmak için defalarca kübiğinden ayrılır, bina içinde katlar arasında gezinirken uzun telefon konuşmaları yapar, başka katlardaki arkadaşlarının yanına gider. Ofis mutfağından su içmek için yerinden defalarca kalkar, mutfak muhabbetlerine katılır. Sigara kullanmadığı halde plazanın giriş kapısına çıkar, sigara molasında olanlara takılır. Öğlen molalarını esnetebildiği kadar uzatır, ofise geç döner. Erişime açık olan internet sayfalarında; internet gazetesi okur, alışveriş sitelerinde gezinir. Mesai bitiminde, saat 6’da ofisten çıkar. Bahar, “düzenin çarpık” olduğunu şöyle yorumlar:

“Yani böyle bir sürü performans değerlendirmesi yapıyorlar. Performansım düştü kimse de bana demedi ki ‘performansın düşük.’ Çok ilginç yani. Ve benim performansım hakikaten düşmüştü. Hiçbir şey yapmıyordum aslında ben işte. Ama işte düzenin çarpıklığı yine burada çıkıyor. Düzen çok çarpık. Düzen bambaşka orada

[şirkette]. Doğrular yok iş düzeninde. Yapmasan da oluyor, yapsan da olmuyor. O düzenin içinde yolunu bulman lazım. O yüzden zaten doğru değil, samimi değil düzen” (Bahar).

Bahar, efor sarf etmeden, taktikler geliştirerek, işten atılmadan şirket düzleminde kalılabileceğinin de örneğidir.⁷⁷ Sonuç olarak şirketlerin genel merkez birimlerinde çalışanların performanslarının ölçülmesinin kurallarının daha esnek, şube birimlerinde ise çalışma performansının ölçülmesinin daha sıkı denetim ve disiplin edici bir rolü bulunur.

4.1.5. Yönetici kaprisi

Performans sistemi adil sonuçlar üretmemektedir. Şirketlerde, terfi prosedürü sınav ve mülakata tabi değil de performans değerlendirmesi yöneticilerin inisiyatifindeyse, performans değerlendirmesi, *uyumsuz* beyaz yakalılara göre objektif bir değerlendirme olarak algılanmamaktadır. Organizasyonel çalışmalar literatüründe, “örgütsel adalet” kavramı çatısı altında işyerlerinde adalet; “prosedürel ve dağıtıcı” olmak üzere ikiye ayrılırken, dağıtıcı adalet sonuçlar ile ilgili algılanan hakkaniyete odaklanmaktadır (Budd, 2016, s. 194).

Takım yöneticilerinin takım üyeleri ile kişiselleşmiş ilişkiler geliştirdikleri, *genç* ve *winner* beyaz yakalıların yüksek çalışma performanslarında yöneticileriyle aralarında gelişen bağı olumladıkları, terfi beklentisinde olan *gençlerle*, arzuladıkları terfileri almış olan *winner* beyaz yakalıların yöneticilerini “sevdikleri”, yöneticilerine “değer” verdikleri anlatılmıştı. *Uyumsuz* beyaz yakalılar ise takım çalışmasında yöneticilerin kişiselleştirdiği ilişkileri, yöneticilerin kişilere göre değişen davranışlarını, objektif kriterlerden ziyade kişisel yakınlığa göre “kayıрма” ve terfileri şu ifadelerle eleştirir: “Yönetici, kime yakınsa, ilişkileri kiminle iyiye onu kollar, ona iyi davranır, onu terfi ettirir”, “Terfi yöneticinin iki dudağı arasındadır”, “Tamamen sübjektif bir değerlendirme, işe göre değil de yönetici, kişiyi seviyorsa ona göre, sevmiyorsa ona göre değerlendirme yapar”, “Yönetici beni iş yaptığım için de sevmiyor olabilir, sadece futbol oynuyorum diye de sevebilir, kestirmek güç.” Örneğin, Mert, objektif bulmadıkları performans değerlendirmesini eleştirdiklerini, insan kaynakları biriminden, başka finans şirketlerinde olduğu gibi, sınav sistemine bağlı terfi sistemine

⁷⁷Bu durum yeni bir kavram “sessiz istifa” olarak ifade edilmeye başlanmış, sessiz istifa işten atılmayacak kadar çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Sessiz istifa konusunda Hayri Kozanoğlu’yla yapılan bir röportaj için bkz. Özbey (2022).

geçilmesini talep ettiklerini, insan kaynakları biriminden ise “en iyi yöneticiniz bilir sizin nasıl çalıştığınızı, böyle kalacak” şeklinde yanıt aldıklarını belirtir.

Kariyer odaklı bir eğilim göstermeyen *uyumsuz* beyaz yakalıların anlatılarında terfi almanın zorluklarından ziyade performans değerlendirmesinin yöneticilerin inisiyatifine bırakılmasının adil sonuçlar doğurmadığı kanısı öne çıkar. Örneğin, Songül bankanın genel merkez biriminde operasyonda çalışmaya başladığında, unvanı, görevlidir. İşe başladığında birimdekilerin terfi alamamakla ilgili şikayetlerini dinler. O yıllarda Songül’ün en geç iki yıl içinde bir üst unvan bandına geçecek terfiyi alabileceğine dair inancı vardır. Düşündüğü gibi olmaz. Takım yöneticisi, bir üst unvana geçememesi, terfi alamaması için Songül’e yıllarca düşük performans notu verir. Terfi edebilmenin yöneticinin “kişisel düşüncesine bağlı” olduğunu anlatır Songül.

“Sınav sistemi yok, hiçbir kriter yok, sadece yöneticinin kendi düşüncesine bağlı. Çok kişisel. Hani ben çok kötü olabilirim, çok kötü çalışabilirim, hani eğitimim kötü olabilir, her konuda çok kötü olabilirim ama yönetici eğer beni süsleyip, yani çok iyi şekilde referans olup İK’ya gönderdiği zaman terfi geliyor” (Songül).

Songül’ün takım arkadaşları da terfi alamaz. Songül ve takım arkadaşları, takım yöneticisini, insan kaynaklarına şikâyet etmeyi düşünseler de şikâyetten sonra yöneticinin mobbing uygulama olasılığı karşısında, bu düşüncelerinden vazgeçerler. O esnada şirket yeniden yapılanmaktadır. Şirketin üst yönetim kadrosu değişir. Üst ve orta kademe yöneticiler işten çıkarılır. Songül’ün olduğu takıma da yeni takım yöneticisi atanır. Değişim esnasında yıllardır terfi bekleyenlere terfileri verilir. Songül, şirketteki beşinci yılının sonunda giriş unvanından bir üst unvan olan yetkili yardımcısı bandına terfi eder.

Gişede çalışan Gülnihal’in de giriş unvanından bir üst unvana geçmesi yedi yıl sürer. Bu süreçte, terfi ile ilgili şikayetini yöneticisine defalarca dile getirir. Yöneticisinden, her seferinde “yakında olacak” yanıtını alır. Terfi beklentisi karşılanmaz. Gülnihal’e göre yöneticisi, kendisinden “hoşlanmaz” çünkü yöneticinin isteklerine çoğu zaman karşı gelmektedir. Bir önceki bölümdeki Kağan’ın, ilk çalıştığı şirkette terfi beklentisinin karşılanmaması ve “oyalama” yönetsel stratejisi ağına takılması gibi, Gülnihal’de terfi beklentisi için oyalanır. Terfi süreci için “yöneticim oyaladı beni, etimden sütümden yıllarca yararlandı” şeklinde, Kağan’a benzer ifade kullanır Gülnihal.

4.1.6. Yönetici tavrı: Kişiselleştirme

Gündelik çalışma ilişkileri esnasında da yöneticilerin kişiselleştirdikleri davranışlara da maruz kalır beyaz yakalılar. Bu yöndeki anlatılarda erkek yöneticilerin, kadınlara karşı cinsiyetçilik içeren kişisel tavırları söz konusudur. Örneğin Çiğdem'in yöneticisi, ofise misafir geldiği zaman Çiğdem'den ve takımdaki diğer kadın çalışanlardan misafirlere çay-kahve "servisi" yapmalarını ister. Çiğdem ve kadın arkadaşları, yöneticinin bu davranışı ile kendilerini "aşağılanmış" hissederler.

"Çay yapılması işte misafirleri geldi diyelim müdürün sekreteri yok. Çayı işte misafirleri sen götürürsün hani. Hala yapmıyorum ama şurada 1-2 seneye kadar yapıyordum. Çok küçük bir olay belki o kadar sinirlerimiz bozuluyor ki herkes kendisini aşağılanmış hissediyor. Bu böyle bir çay ne olacak canım bir çay falan olayı değil yani. Sen oraya farklı pozisyona alınmışsın. Orası eğer plazaysa orada eğer yönetici olarak yetiştirilmeye çalışılan bir çalışansın. Yani beni çaycı olarak alsalar 'çay getir' demelerinden gücenmezdim yani" (Çiğdem).

Yöneticinin, Çiğdemle sorunu daha sonra su yüzüne çıkar. Bu bankada terfi prosedürü, sınav-mülakata tabidir. Çiğdem uzman yardımcısıdır. Beşinci yıl sonunda uzmanlık sınavına hazırlandığı dönemde, iş kapsamında bir rapor hazırlar. Hazırladığı raporun içeriğini beğenmeyen takım yöneticisi, Çiğdem'i bir köşeye çekerek, "uzman olmayı hak etmediğini, pazarda limon bile satamayacağını, evlenip ev kadını" olması gerektiğini söyler. Çiğdem, böyle sözler ve tepki beklemediği için yöneticiye karşı kendini savunamaz. Çiğdem o anını şöyle aktarır:

"Beni [yönetici] gayet köşeye çekti yani yaptığım raporu beğenmemiş. Beğenmediğini beni direk aşağılayarak söyledi. Ben ağlamaya başladım. O konuşmayı yaparken. Yani ben hiçbir şey söyleyemedim yani hiç böyle bir tepki beklemiyordum. En fazla 'olmamış bunu tekrar yap' diyebilirdi. Ona da üzülürdüm ama en azından niçin yanlış yaptığımı, niçin kötü yaptığımı falan anlardım. Yani afalladım. Hayatımda hiç duyduğum sözler değil bunlar. Yani ne okulda ne ailemde. Çok rahat büyüdüm. Ne annem ne babam bir kere bu tonla benimle konuşmadı beni aşağılayacak bir şey söylemediler. Onun içinde kendimi savunamadım. Tutamadım kendimi ağlamaya başladım. Kattakiler beni ağlarken gördü" (Çiğdem).

Yöneticinin aşağılayıcı sözleri, Çiğdem'e göre yöneticinin muhafazakâr ve cinsiyetçi olmasıyla ilişkilidir. Yönetici, yıllar içinde Çiğdem'in siyasi tutumunu anlayabilmek için sohbetler açmış, "ne zaman evlilik" şeklinde özel hayata dair soru sormuştur. Çiğdem, bekarıdır. Üniversite yıllarından beri toplumsal sorunlara ilgili, toplumsal eylemlere katılan, kendini "solcu" olarak tanımlayan biridir. Üniversiteden mezun olduktan sonra İstanbul'a göç etmiş ve üniversiteden iki kadın arkadaşı ile aynı evde yaşamaya başlamıştır. Ev arkadaşlarıyla boş zamanlarında, öğrencilik hayatlarına benzer bir hayatı sürdürmeye çalışmışlardır. Çiğdem özel hayatı ve yaşam tarzı ile

ilgili ofiste ipucu vermemeye, kendini “saklamaya” özen göstermiştir. Ofis ortamında politik eğiliminden, yaşam tarzından dolayı baskı, dışlanma, ayrımcılık yaşayacağını düşünen beyaz yakalılar politik eğilim ve cinsel yönelimleri hakkında “renk vermemeye” özen gösterirler.⁷⁸ Çiğdem’in özel telefon görüşmeleri, takım arkadaşlarıyla yaptığı küçük sohbetlere, yakın mesafedeki kübikte oturan yönetici zaman içinde kulak misafiri olmuş ve Çiğdem’in yaşam tarzına dair çıkarımlar yapmış olacak ki en sonunda da Çiğdem’e karşı kişiselleştirdiği “husumetini” dışa vurmuştur. Woodward ve Özbilgin (1999), finans şirketlerinde yürüttükleri toplumsal cinsiyet eşitliği araştırmalarında, finans şirketlerin kadınlar için görece fırsat eşitliği sunuyor görünseler de yöneticilerin, toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlik üretmelerinde, “kayıрма ve dışlama” boyutlarından bahsederler. Woodward ve Özbilgin’e (1999) göre kayırma ve dışlama arasındaki ayrım çizgisi sadece cinsiyet, sınıf, yaş, cinsel yönelim, din ve fiziksel kabiliyet boyutlarını değil, aynı zamanda evlilik, “networking”, güvenlik, hareketlilik ve mekân gibi boyutları da içerir.

Başka bir şirkette çalışan Duygu da erkek üst düzey yöneticinin kişiselleştirdiği davranışlara maruz kalır. Duygu, doktora bilimsel hazırlık sınıfından sonra doktora sürecini bırakmış, sigorta şirketinin genel merkezinde reasürans biriminde memur unvanı ile işe başladıktan üç yıl sonra terfi alarak, “iş yöneten” anlamında yönetici olmuştur. İyi derecede yabancı dili ve yüksek lisans derecesi olduğu için birimin “gözdesidir.” Genel müdür yardımcısının talimatıyla şirket dışında uzun süreli sertifika programına ilk defa gönderildiği zamanı, “yukardan” dayatılan eğitimi Duygu eleştirir.

“Öğreticiydi ama bir jest gibi sunuldu eğitim. ‘Herkes gönderilmiyor, bizim departmandan ilk gönderilen kişinin bu çok faydalı olacak sana’ dendi. Bana fikrimi hiç sormadılar, ‘sen bu eğitime katılacaksın’ dedi yöneticim. İşinden feragat edip gitmiyorsun sonuçta akşam gidiyorsun şok olmuştum bana sorulmadan karar alınmasına. Birey olamıyorsun şirket içerisinde” (Duygu).

Genel müdür yardımcısı Duygu’ya “yatırım” yaptığını düşünerek, iş saatlerinde kişisel işlerini vermeye başlar. Örneğin Duygu, yöneticinin sigorta derneğindeki faaliyetleri için araştırmalar yapar, raporlar hazırlar. Daha sonra yöneticinin kişisel talepleri artarak, yüksek lisans tezini Duygu’ya yazdırmak ister. Genel müdür yardımcısı talebini Duygu’nun takım yöneticisi aracılığıyla Duygu’ya iletir. Duygu, takım

⁷⁸ Çalışma hayatında, beyaz yakalı meslek alanlarında LGBTİ bireylerin karşılaştıkları ayrımcılık, iş yerinde cinsel yönelimlerini saklamak zorunda kalmaları ve ayrımcılıkla başa çıkma stratejileri hakkındaki önemli bir çalışmanın okuması için bkz. Öner (2021).

yöneticisine, bu talebin etik olmadığını, baskı olduğunu söyler. Takım yöneticisi de Duygu'ya ofiste geçmişte yaşanmış benzer bir olayı anlatarak gözdağı verir. Geçmiş zamanda, genel müdür yardımcısı yine kişisel işlerini yapmasını bir çalışana teklif etmiş, çalışan da teklifi reddetmiş, çalışan yöneticinin isteğini yerine getirmediği içinde işten çıkartılmıştır. Göz dağı verilmeye çalışılsa da Duygu tezi yazmayı kabul etmez, işten de çıkartılmaz. Ama bu olaydan sonra genel müdür yardımcısı, Duygu'ya kapris yapmaya başlar; toplantılarda Duygu'nun sözünü keser, onu gördüğü yerde kafasını çevirir. Kısa bir süre sonra aynı birime Duygu'nun üst pozisyonuna yeni bir kişi işe alınır ve genel müdür yardımcı tezini yeni gelen çalışana yazdırır. Duygu, yöneticinin bu tutumunu aktarırken şunu söyler: “Yani yaptığı katmerli ayıp. Adını koyamıyorum hala düşündüğümde çok sinirleniyorum.”

Anlatılarda çalışma ilişkilerinde yöneticilerin takım üyelerine yönelik kişiselleşmiş algı ve davranışları, bunların performans değerlendirmesine nasıl yansiyebileceğinin örnekleri görüldü. Hatırlanacağı üzere finans şirketlerinin yönetimlerinin bir yönlerinin bürokratik, disiplin edici diğer yönlerinin ise esnekleşmeye çalışan yapılar olduğu ileri sürülmüştü. Edwards, bürokratik denetimin “‘şirket kurallarının’ veya ‘şirket politikasının’ kişisel olmayan gücünü tesis” ettiğini belirtir (1979, s. 131). Sennett’de, bürokratik yapıların “‘iktidarı yorumlama, ondan makul bir anlam çıkarma fırsatı” sağladığını belirtir (2021, s. 33). Hiyerarşinin kurumsallaştığı finans şirketlerinde kurallar ve prosedürler, çalışanlara kuruma dair öngörüler sağlayıp rasyonel işleyen bir kurum olduğu yönünde bir algı yaratırken, çalışma ilişkilerinin kişiselleştirilmesini deneyimlemek ikircikli bir duruma dönüşür. Bu nedenle bürokratik unsurları ve esnek çalışma ilişkilerini aynı zeminde deneyimleyen *uyumsuz* beyaz yakalılar çalışma ilişkilerinin “doğasını” anlamlandırmakta güçlük çeker, adını koyamazlar.

4.1.7.“Biz bir aileyiz” dayatması

Şirketlerdeki “biz bir aileyiz” söyleminin bir yönetsel strateji olduğunu, “aile” çatısı altında “birlik ve beraberliğin” yüceltilmesinden daha önce bahsedilmiş, *genç* ve *winner* beyaz yakalıların da kurgusal iş ailesine “bağlı” oldukları ileri sürülmüştü. *Uyumsuz* beyaz yakalılar ise şirketlerin aile olma söylemini inandırıcı bulmadıklarını, bu söyleme inananların ve ailenin üyesi gibi davrananların da şirket tarafından haksızlığa uğradıklarında “hüsran” yaşadıklarını gözlemlediklerini belirtirler.

Fleming, işyerlerine “aile” formu verilmesinin, bir toplumsal yapı olan modern çekirdek ailenin ürettiği sorunların “arkadan konuşmaları, akıl oyunlarını ve ruhu ezen suçluluğu işyerinde” tekrarlanmasının, işçiler tarafından kötücül bulunduğunu belirtir. (2017, s. 81).

Örneğin, şirkette “aile” olma mefhumunun nasıl kötücül bir hal alabileceğini Fırat’ın ofis gözlemleri gösterir. Fırat için şirket hayatındaki en samimiyetsiz gösterge “biz bir aileyiz” söylemidir. Fırat’a göre şirket için önemli olan kârdır, şirket hedeflediği kâra erişemediği takdirde şirketin kurguladığı “aile kavramı temelinden sarsılır.” Fırat, söylemin işlevinin çalışma motivasyonunu artırmak için sarf edildiğinin farkında olmak ve iş davranışlarını da ona göre ayarlamak gerektiğini, aksi yöndeki eğilimin yani bu söyleme kendini kaptırmanın insanlarda bocalama yarattığını şöyle anlatır:

“Bence en samimiyetsiz gelen durum biz bir aileyiz kavramı. Tamam, hep birlikte çalışıyoruz, günün çoğunu birlikte geçiriyoruz. Biz bir aileyiz mesajının motivasyonu arttırıcı bir kelime olduğunu bilmek gerekir ve bu bakış açısı olduğunda da ona göre davranıyor olmak lazım. Bu kavrama kendimizi kaptırıp aileymişiz gibi yaklaşım yaptığımızda, ne bileyim hedef tutmadığında azarlıyor, çıkışıyor ya da başka önemli problemler çıktığında. Yani bu sefer kavram önemli derecede sarsılıyor ve ‘ben kandırılıyorum’ o zaman diye düşünüyor insanlar. ‘Gerçekten ailem olsa [şirket] bana bu kadar kötü davranmazlardı ya da şu kadar yaptığım hatadan dolayı niye beni bu kadar yargılıyorlar’ gibi anlayış oluşmaz insanlarda. Bu nedenle samimiyetsiz bir şey, biz bir aileyiz kavramı. Şartlar uygun olmazsa, rakamlar istediği gibi olmazsa şirketin aile kavramı temelinden sarsılmış olur o zaman. Bana çok inandırıcı gelmiyor onun için aile olmak” (Fırat).

Şirketlerde, aile teriminin dayanışma ve güvene dayalı boyutu değil, ailenin bağıllık ve itaat talep eden otoriter tarafına yaslanan boyutu ön plandadır. Brown, ailenin psikanalitik eleştirisi çerçevesinde, ailenin ekonomik işlevlerinin yanı sıra ailenin, “mevcut toplumun istikrarını korumak için gerekli psişik yapının bireylerde üretilmesine yönelik en önemli yerlerden biri” olduğunu öne sürer (1989, s. 45). Kurgusal iş ailesi, işyerinde istikrarın korunması, otoriteye boyun eğilmesi için aile yapısındaki rolleri (ebeveyn-çocuk) yeniden üretir. Standing, istihdam ilişkisinin akrabalığa dayalı kontrat sistemine dönüşmesini, “işverenin çalışanı ‘evlat edinmesi’ ve karşılığında da armağan ilişkisi olarak itaat, işverene karşı görevlerin bir evlat gibi yerine getirilmesi” getirilmesi anlamına geldiğini belirtir (2015, s. 36).

Bu bağlamda, şirketlerin çalışanlardan beklentisi; çalışma motivasyonu, şirketlerin değerlerine, hedeflerine ortak olunması noktasında “aile üyesi” davranışları sergilemeleri, diğer yandan da “aile üyelerinin” (çalışanların), ailenin “büyüklerinden” (şirket temsilcisi olan yöneticilerden) talepkâr olmamasıdır. Örneğin Mert, şirketin

düşük ücret politikası hakkındaki memnuniyetsizliği dillendirme cesareti gösterebildiğinden yöneticiler tarafından azarlanmış, şirket ailesine karşı gelmenin cezasının da işten atılma tehdidi ile sonuçlanabileceği görülmüştü. Mert, şirketin, “aile çatısı” altında çalışma koşullarının sorunlarını gölgelemek için de şirketin eğlenme temalı etkinlikler düzenleyerek gündem değiştirme, gündemi dağıtma yönetsel stratejisiyle iş ailesi ile “mutlu olmanın” dayatıldığını anlatır.

“Şimdi diyorlar ki ‘biz aileyiz.’ Tabi tabi öyleyiz! Sen aileden bir şey istiyorsun. Sana diyor ki ‘tamam yapacağız biz bunu’ diye umutlar veriliyor. Sonra bir daha ki sene yine mutsuz çalışıyorsun bu sefer sana hesap soruluyor ‘niye mutsuzsun’ diye. Bir sunum yapıyorlar sonra bizi şık, pahalı eğlence mekanlarına götürüyorlar. Su Ada’ya gittik mesela. Herkes içiyor, eğleniyor, tamam hop bitti tüm sorunlarımız sonra. Çalışmaya devam yine. Bu bir strateji, yıldırma politikası. Yani ailenle zorla mutlu olmanı istiyorlar. Zorlama aile” (Mert).

Uyumsuz beyaz yakalılar, şirketlerin ürettikleri paradoksları deneyimledikçe şirketlerin yönetsel stratejileriyle karşı karşıya kaldıkça, duyumsadıkları duyguyu “sıkışmak” olarak ifade ederlerken, bu aynı zamanda çalışmanın mekânına ve zamansallığına sıkışmayı da içerir.

4.1.8. Çalışmanın zamanına ve mekânına sıkışmak

Modernlik, bir yanıyla vaat sunan diğer yanıyla tehditkâr bir ortamda yaşamının mekânsal ve zamansal deneyimidir (Berman, 2005, s. 27). Peki *uyumsuz* beyaz yakalılar modern çalışma hayatının mekân ve zamanını nasıl deneyimler? Elias’a göre mekân ve zaman kavramları, “sosyal eylemlerin ve kurumların belirli tiplerini temsil eden kavramsal sembollerdir. Bu ikisi, insanların, zaman ve mekân içindeki belli noktalara ya da bu noktalar arasındaki mesafelere göre yerlerini tayin etmelerini sağlarlar.” (2000, s. 132). *Uyumsuzların* mekân ve zaman tayinine göre deneyimleri farklılaşır. Genel merkez birimlerinde, plazalarda, çalışanların mekân ve zaman deneyimi anlatıları daha yoğundur, şubelerde çalışanların mekân ve zaman deneyimi anlatıları ise seyrek. Bu durumun nedeni şubede çalışanların, plazada çalışanlara göre kendilerini görece “özgür” duyumsamalarıyla ilişkilidir. Örneğin, şubede çalışanlar, plazalar ile şubenin mekân ve zaman deneyimini kıyasladıklarında, şubede çalışmanın avantajlı olduğunu şöyle ifadelerle belirtirler: “Şubede hayatın içindesin”, “şubeden dışarı adımını atıyorsun hemen sokaktasın”, “sokakta yürüyen insan görüyorsun.” Mekânsal olarak şubelerin cadde üstlerinde konumlanması, kamusal alana erişimi olanaklı kılar. Örneğin Gülnihal, plazaları kastederek “koca kutu içinde” çalışan beyaz yakalılara göre şube mekânının avantajını şöyle yorumlar:

“Koca kutu içindeler, dışarı çıkamıyorlar, kapalılar orada. Şubedeler de biz en azından öğlen bir dışarı çıkıyoruz. Caddede yürüyoruz, nefes alıyoruz, ne bileyim pazar kurulmuş onu görüyorsun, gidip bir şey alıp çantana atıyorsun” (Gülnehal).

Şubelerde çalışanlar çalışma gününde çatlak yaratan küçük kaçamaklardan da bahseder. Özellikle satış ve pazarlamada uzmanlaşanlar, şubeden dışarı çıkanlar, müşteri ziyaretleri için çalışma saatlerinde toplu taşıma araçları ya da şirket aracılığıyla İstanbul’da seyahat ederken hareket halindedirler. Müşteri ziyaretleri arasındaki zamansal boşluklar kişisel ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılır; fatura yatırmak, bir arkadaşla kahve içmek için buluşma gibi kaçamaklar yapılır. Holloway’e göre “yalnızca kendisi için bir şeyler yapmanın anti-kapitalist bir çatlak olarak” görülebilir (2011, s. 47). Örneğin bir süreliğine plazada çalışmış olan Serhan, şubede çalışırken çalışma saatlerindeki kaçamakların, çalışma stresini bir ölçüde bertaraf etmesinin avantajından bahseder.

“Mesela bir müşteriye gittikten sonra oradan çıkıp Boğaz kenarında ya da bir kafede oturup kafanı dinleyebilirsin. Plazalarda böyle bir durum söz konusu değil. Sabah 9’da giriyorsun hep orada olmak zorundasın. Kaçamazsın. Daha rahat bir çalışma alanı istediğim için genel merkezden ayrılıp şubeye döndüm. Günün belli saatlerinde kendime boş vakit ayırabiliyor olmak, stresi bertaraf ediyor bir ölçüde. Bu avantaj diye düşünüyorum” (Serhan).

Genel merkez birimlerinde, plazalarda çalışanlar ise çalışma düzeninin, mekân ve zaman dolayımına uyum sağlamak zorunda kalmanın deneyimini “hayatın akışının dışında kalmak” ifadesi ile tekrarlanır. Çalışmanın mekân ve zamansallık anlatıları iç içe geçer. 9-6 çalışma düzeninin zamansallığı soyut sınırlar koyar, özgürlüğü kısıtlar. Döngüsel zamandan, doğal akıştan koparan “soyut, programlanmış” zamana tabi olmayı Gaulejac şöyle açıklar: “Çalışmanın zamansallığı, biyolojik zamandan, mevsimlerin zamanından, insan yaşamının zamanından uzaklaşan ritimlerin, tempoların, kopukların dayatılmasına yol” açar (2013, s. 66). Örneğin, Duygu için 9-6 çalışma düzeninde çalışıyor olmak “sınırlandırılmak” anlamına gelirken, nizam insanları “tek tipleştirir.”

“Yani çok birbirine benziyorsun. Robotik bir şey oluyorsun. 9-6 çalışmak sınırlandırılmak, zamanın sınırlandırılması. Aynı anda [işe] giriyorsun, yemek yemek aynı anda, mola saatlerin belli, aynı anda işten çıkıyorsun herkes aynı şeyleri aynı anda yapıyor sürekli” (Duygu).

Uyumsuzlar 9-6 çalışma düzeninin zamansallığına tabi olmayı rıza gösterdikleri bir “tutsaklığa” benzetir; arzu edilen ihtiyaçlar doğrultusunda zamanı kullanma tasarrufuna sahip değillerdir.

“Aslında bir hapisteyim yani. Kendi isteğimle her sabah tutuklanıyorum sonra 6’da beni salıyorlar. Eve gidiyorum. Sonra yine sabah almaya geliyorlar” (Mehmet).

“Dokuz-altı çalışıyorum hep. Mesai saati dışında kalmayı özledim yani anlatabiliyor muyum? Atıyorum 11’de kahvaltı yapmak, hafta içi, ikide Ortaköy’de olmak. Hafta içi saat ikide Ortaköy’de olsam sanki daha bir özgür olacağım. Özgür değiliz” (Çiğdem).

Burada plazalarda çalışan beyaz yakalıların tanımladıkları 9-6 çalışma düzenini yorumlamak için sıradana, gündelik olana odaklanılmalıdır. Lefebvre (2013) modern dünyada, “gündelik hayat”ı sosyolojik analiz birimi olarak ele alırken, gündelik hayatın tanımını şöyle yapar:

“Biyolojik ve toplumsal savunma ve dönüşüm şeklindeki genel süreçlerin, dolaysız gözlemden kaçan ve ancak sonuçları içinde algılanan süreçlerin zorunlu olarak yol açtığı temel faaliyetler kümesi” (Lefebvre, 2013, s. 50-51).

Lefebvre için gündelik olana bakmak “büyük, aksamaz ritimler ile, üretim, tüketim seyahat ve barınma faaliyetlerinin toplumsal-iktisadi organizasyonun dayattığı süreçler arasındaki çatışma mekânı” sahnesinde sıradan olaylara bakmanın kilit noktasıdır (2005, s. 79-85). 9-6 çalışma düzeni “zaman disiplinine”⁷⁹ tabi olmak, gündelik hayat ritminin rutinlerine “uyum” sağlayabilmektir. Beden her gün aynı saatte uyunmaya yatkınlık geliştirir, beden çalışma zamanına göre disipline olur (Foucault, 2006). Sabahın erken saatlerinde İstanbul trafiğinde yollara düşülür. İşe ulaşmak için ya şirketin sağlamış olduğu servisi aracı ya da toplu ulaşım kullanılır. Servis kullananlar için serviste sabah sessizliği hakimdir. İşe varılana kadar serviste uyunur.

“Servise giriyorsun (...) Serviste günaydın denmez, uyursun sonra servisten inilir sanki biri fişini çekiyor servise binince işe gelince fişini takıyorlar” (Dilber).

Saat dokuz olmadan genel merkez binalarının giriş kapısından içeri girilir. Genel merkez binalarının, plazaların, çoğunluğu dikey şekilde konumlanmıştır. Dikey yapının uzamla ilişkisi yapay, yapıyla ilgili her şeyin ise mekaniktir (Bachelard, 1994, s. 27). Bu mekanik yapıların rutinlerine tabi olanlar; giriş katında bulunan x-ray cihazından geçer, plaza katlarına erişmek için turnike sırasına girer, turnikeden geçtikten sonra çalışma ofislerine erişmek için asansör sırasında bekler. Örneğin, her gün aynı saatte, aynı nizamda asansör sırasında bekliyor olmanın, plaza hayatının “sıkıcılığının” başladığı yer olarak tarif eder Nuray.

⁷⁹ Thompson, endüstriyel kapitalizmle birlikte “iş bölümü, işgücünün denetimi, cezalar, çanlar ve saatler; parasal teşvikler, vaazlar ve okul; panayırların ve sporun yasaklanmasıyla, yeni çalışma alışkanlıkları oluşturuldu ve yeni bir zaman disiplininin empoze” edildiğini belirtir (2006, s. 484).

“Plazalardan içeri adım attığım anda insan trafiği başlıyor. İnsan trafiği turnikelerle birlikte başlıyor, turnikeleri beklerken bir kuyruk yaşıyorsun. Sonra asansör kuyruğu yaşıyorsun. O kuyrukla başlıyor o sıkıcılık” (Nuray).

Asansörle ofis katlarına erişildiğinde, beyaz yakalılar kübüklerinde ya da şirket kafeteryasında hızlıca kahvaltılık ederken, arkadaşlarla küçük sabah sohbetlerine dalınır. Saat 9 civarında ekranlar açılır, internet gazetesine göz atılır. Çalışma temposu başlar. Birkaç kere 10-15 dakikalık molalara çıkılır. Fiziksel hareket sağlamak için mutfağa yürünür. Ekranlara yoğunlaşarak çalışanlar kulaklıkla müzik dinler. Örneğin Duygu, kulaklıkta müzik dinlediği zaman “şirkette olduğumu hissetmiyorum, müziğin olumlu etkisinden” demektedir. Bir saatlik öğle molası yaklaşıırken, ekranlar kapatılır. Ofis katlarından asansörle, yemekhane katına inilir ya da çıkılır. Yemekhanede plazanın her katından inenlerin oluşturduğu uzun kuyruklarda yemek sırası beklenir. Öğle molası yemekhane yoğunluğu yüzünden hızlı tükenir. Yemekhane rutininden kaçınmak için bazen beyaz yakalılar, plazaların yakın çevresinden uzaklaşmadan, öğlen molaları için dışarı çıkarlar. Plazaların bulunduğu akstaki şirketlerden de çalışanlar aynı mekanlarda öğle molalarını geçirdikleri için öğlen molasında plazadan dışarı çıkmak, “dışarıda olmak”, çalışma atmosferinden uzaklaşmak anlamını taşıyabilir. Plazalar aksının daha kentin merkezine yakın olanlar ise nadiren de olsa öğle molalarında plaza aksından uzaklaşabilirler.

“Maslak’ta nefes almak için yemek yemek için dışarıda iki gidilecek yer var orada da herkes takım elbiseli tipler. Alışmadım. Maslak’taki tipoloji çok farklı, herkes takım elbiseli orayı kaplamış bütün şirketler oraya geliyor. Aslında dışarı çıkmış olmuyorsun. Psikolojin değişmediği için dışarı çıkmış olmuyorsun. Oralara gidince sanki yemekhanede yemek yemiş gibi oluyorsun” (Dilber).

“Belki kırk yılın başında bir öğlen tatilinde, bir cuma günü öğlen tatilinde, işte Beşiktaş inip bir şey yersek çabucak bir deniz havası alıp gelirsek geliriz. Onun dışında hep böyle hani bankanın yemekhanesinde ya da bankanın çevresindeki sokaklarda, bir saat yemek yiyip dönüyoruz” (Fırat).

Plazalara giriş- çıkış güvenlik önlemleri, her binaya giriş-çıkışta tekrarlanır. Beyaz yakalılar açısından, işe başlama evresinde mekân imgesinin “büyüleyici” özellikleri ve plaza mekânının sunduğu vaatler, kapalı mekânının disiplin etmeye yönelik örgütlenmesini (Foucault, 2006) deneyimlendikçe, bu ilk izlenimlerin çekiciliği sönümlenmiştir. Artık plaza mekânlarının disiplin edici özelliklerini tanımlamak için “kapatılmayı” çağrıştıran “yarı-açık cezaevi”, “hapsolmak” şeklindeki benzetmeler kullanırlar.

“Yarı-açık cezaevinde gibiyiz, 10 dakikadan öteye gidemiyorsun gün içinde öyle bir ortamsın. Şubede olsanız 5 dakika çıkarsınız karşıya markete gidersiniz. Kulede öyle bir şey yapamazsın. Çok kendi içine kapalı bir alan” (Çiğdem).

Öğle molası sonrası işbaşına dönülür, ekranlar yeniden açılır, çalışmaya başlanır. Öğleden sonra kısa molalara, plazanın giriş kapısının önüne temiz hava almak için çıkılır. Molalarda plazanın farklı birimlerinden giriş kapısı önüne çıkanlarla, şirket dedikodularına dalınır. Mola dönüşü mutfağa uğranır, su, çay, kahve makinalarından içecekler temin edilerek kübiğe geri dönülür. Ekranla yoğunlaşarak çalışmanın verdiği gerginlik, yapay havalandırmaya maruz kalma nedenlerine bağlı kronik baş ağrısı çeken bazı beyaz yakalılar için akşamüstüne doğru baş ağrısı belirginleşir.⁸⁰ Kübik çekmecesinde her daim bulunan ağrı kesicilerle mesai bitimine kadar dayanılır.

Akşamüstü ofis ortamında küçük bir “canlılık” sağlayan ise plazanın yakın çevresinden sağlanan yiyecek-içecek siparişi organizasyonudur. Siparişi organize etmek, gelen siparişi yerken-içerken küçük sohbetler sıkıcılıktan kurtulmanın vesilesidir. Örneğin, 70 kişinin çalıştığı açık ofisin çalışma ortamını, Meral “kütüphane sessizliğine” benzetir. Meral, akşamüstü belirli bir saate kadar sessizliğe tahammül edebilir, davranışlarını kontrol altında tutabilir sonrasında ise katlanamadığı sessizliği bozmak için ofiste çatlak açacak davranışlar sergiler. Açık ofiste çalışanlara sataşır, laf atar. Yüksek sesle konuşarak ofisin sessizliğini bozmaya çalışır.

“Gelen müdürlükte, sessiz çalışmalısın böyle bir şey var. Yemin ediyorum sana bizim orası bazen kütüphane gibi oluyor. Benim saat 4.00’e kadar balatalar iyi. 4’ten sonra yanyor balatalar yani yanık saatim var benim. Çok yoğun olduğunda saat 4.00’e kadar kendimi kontrol edebiliyorum. Fakat 4’ten sonra direk kıpırdanmaya başlıyorum. Birilerine [takım arkadaşları] sataşıyorum, laf atıyorum. Sessizliğe bomba atıyorum. ‘Hadi bir şeyler yiyelim birisi ayarlasın parasını toplasın’ diye yüksek sesle konuşuyorum. O sessizlikte ortamda bir düşünsene. Herkes sessiz işini yaparken. Durup dururken bir kadın kalkıyor, hani manyak mı dersin, kulenin delisi mi dersin artık ne derlerse. Aıştılar artık. Bir-iki espri yapmazsam geçmez o gün anladın mı? Zaten yaptığın iş yeterince sıkıcı. Ismarladığımız ne bileyim işte sufle geliyor. Onu yerken herkes birbirine bir-iki espri yapar. Bir konuşma ortamı olur. Ondan sonra suflelerimiz bitti herkes işine döner. Hoop sessizlik yeniden” (Meral).

Ofis sessizliğini gülme eylemiyle bozan, ofis ortamında çatlak açan bir başka anlatıcı ise Dilber’dir. Ofisteki insanlara “bulaşan” Dilber, en az 8 saat geçirilen ofis hayatının rutinliğiyle başa çıkabilmenin ancak “neşeli kalarak” mümkün olduğunu düşünür.

“Bulaşıyorum insanlara, ne bileyim paylaşım kültürüne inanıyorum üniversitede, tiyatro yaparken öyle gördüm. En fazla bunun faydasını ben görüyorum çalışırken.

⁸⁰ Plazalarda camların açılmaması, havalandırma sisteminin yetersizliği, içerde dolaşan kirli hava, açık ofislerde kullanılan halılar gibi etkenlere bağlı plazalardan kaynaklanan hastalık belirtilerini, 1982’de Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO), “hasta bina sendromu” (sick building syndrome) terimi, çalışanların mekânla ilişkili şikayetlerini yansıtan bir tanı olarak belirlemiştir (Uçarol, 2013). Hasta bina sendromu görülen kişilerdeki belirtiler dizisi; göz, burun, boğaz kaşınmaları ve nörolojik belirtiler (baş ağrısı, bulantı, zihinsel ve fiziksel yorgunluk, yoğunlaşma eksikliği gibi) görülür (Bholah, Fagoonee, & Subratty, 2000).

Diğer türlü çok daha zor. Çalışırken gülmek gerek. Arkadaş şimdi sen en az 8 saatini zaten burada geçiriyorsun, zaten saçma sapan işler yapıyoruz, rakam rakam. Şimdi ‘bana neşelisin’ diyorlar. Yapacak bir şey yok buradayız çalışıyoruz. Zaten çalışmak güzel bir şey değil çalışmaktan kimse mutlu olamaz ama buradayım ne yapacağım. Bu değişimi ben başlatmadım sadece Nuray’ın [takım arkadaşımın] içindekini çıkardım. Biz kahkaha atınca yan bölümdeki kahkaha atıyor” (Dilber).

Gün sonunda mesai biterken, şayet fazla mesai kalınıyorsa, saat 17:50 civarında ekranlar kapatılır, kübik toparlanır. Sabah işe girişte yaşanan nizam bu sefer binadan çıkmak için tekrarlanır. Asansöre binilir, giriş katına inilir, turnikeden kart okutularak çıkılır. Servis kullananlar, binanın önünde sıra halinde bekleyen servislere biner. İşe gider-gelirken ulaşımda geçirilen “zoraki zaman”dır (Lefebvre, 1998, s. 59). Beyaz yakalılar için İstanbul ulaşım ve insan trafiğinde uzun süre zaman harcıyor olmak bıktırıcı hal alır. Eve dönüş yolunda toplu ulaşım araçları kullananlar, iş çıkışı plaza aksında bulunan bütün şirketlerden aynı anda çıkanların kalabalığıyla karşılaşır, toplu ulaşımın en yoğun saatlerinde yolculuk yapılır. Castells, büyük kentlerde, kendi zamanlarını ve mekânlarını organize etme imkânı olmayan ücretlilere verilen toplu ulaşım hizmet ve mekânsal hareketliliğin büyük kuruluşların programlarına göre düzenlendiğini belirtir (1997, s. 46). Örneğin işe gider-gelirken toplu taşıma kullanan Çiğdem, ulaşım esnasında şirketlerden aynı saatlerde çıkan insanlarla aynı güzergahlar üzerinde topluca hareket ediyor olmanın “sıkıcı” olduğunu şöyle ifade eder:

“Altıda çıkıyoruz işten. Metroya biniyorum [Maslak’tan Taksim’e] şirketlerden binlerce insan da biniyor aynı metroya. Sürekli bir grupla hareket etmek zorundayım. Böyle toplu hareket ediyorsun sürekli, bu bile sıkıcı” (Çiğdem).

Çalışma günü sonladığında, fiziksel gücü, dermanı kalan bekar beyaz yakalılar haftada birkaç kez takım arkadaşlarıyla sosyalleşir, dışarıda zaman geçirirler. Bazı bekar beyaz yakalılarda, iş çıkışı ilgi alanlarına (politik faaliyet, tiyatro kursuna gitmek gibi) yönelir. Fazla mesaiye yoğun kalmak zorunda olanlar, çalışma gününün fiziksel ve zihinsel yorgunluğu ağır bastığı için hafta içi iş çıkışı direkt eve döner. Örneğin, Dilber hafta içi akşam saatlerinde, fazla mesaiden eve geç dönmesi sonucunda “canım bir şey yapmak istemiyor, televizyon izlemiyorum, yemek yapmıyorum, ev işi yapmıyorum, kitap okumuyorum öyle koltuğa yığılıp kalıyorum” şeklinde anlatır; ev işlerinin sorumluluğunu Dilber’in o esnada işsiz olan eşi üstlenmiştir. Diğer yandan evli olan başka kadın anlatıcılar iş dönüşü, bir de ev işlerinin yükünü de omuzlarlar. “İşte yoruluyorum, evde de yoruluyorum” diyen kadınlar, eşlerinden ev işlerinde destek görmediklerini belirtirler. Örneğin Duygu’nun eşi de finans şirketinde çalışmaktadır, aynı saatlerde işten eve varırlar. Akşam yemeğinin hazırlanması, evin toplanması,

ertesi günün iş kıyafetlerinin ütülenmesi gibi günlük ev işleri, Duygu'nun sorumluluğundadır. Eşi dinlenirken, Duygu gece yarısına kadar ev işi yapar. Ertesi sabaha yorgun bir halde iş başı yapar.

Uyumsuz beyaz yakalılar için hafta içi “kayıp zamandır.” Hafta içi gündüz saatlerinde “dışarıda ne oluyor bilmiyorum” diyen Mehmet, hafta içi bir gün iş için Taksim’e gönderilir. İş saatlerinde sokakta olmak, sokaktaki insanları izlemek hayatın içinde olmayı duyumsatırken, çalışmanın zorunlu zamanına tabi olduğunu hatırlatır Mehmet’e.

“Yani hafta içi gündüzün diye bir şey yok. Hafta içi Taksim’e yolladılar bir iş için. Taksim’de yürüdüm bir boydan bir boya sonra işe döndüm, arkadaşşa dedim ki ‘arkadaşlar dışarda hayat varmış ya. İnsanlar yürüyorlar, şakalaşıyorlar, kavga ediyorlar. Korna çalıyorlar.’ Ya biz içeri giriyoruz ve masaya oturuyoruz tüm gün. Tek takip ettiğin gazetelerde, ne olmuş. Sonra o geldi, talep geldi gitti. Ama dışarda bir hayat var. Dışarda bir çay içme var, bir güneş var. Çok büyük bir mutluluk gibi geldi o saatte dışarda olmak ve kendimi çok kötü hissettim o anda” (Mehmet).

Hafta içinin beklenen günü ise hafta sonun habercisi, cumadır. Cuma, beyaz yakalılar için haftanın “neşeli” günüdür. Bazı şirketlerde ayın son cuması mesai bitimine yakın, insan kaynakları yönetim stratejisi dahilinde yeme-içme etrafında şekillenen *happy hour* (mutluluk saati) etkinlik günüdür. Beyaz yakalılar ofis deneyiminin şekillendirdiği kendi terminolojilerini yaratırken, fazla mesaiye kalanlar cuma günlerinde fazla mesai kalmamak anlamına gelen cuma gününü “kutsal cuma”⁸¹ diye adlandırırılar.

Cuma iş çıkışı için etkinlikler planlanır. Cuma iş çıkışından itibaren beyaz yakalılar için zaman “kıymetlidir.” Hafta içi gerçekleştirilemeyen ihtiyaçları karşılamak için hafta sonuna yığılır tüm boş zaman aktiviteleri. Hafta sonu, dinlenme, uzun saatler uyuma, alışveriş, aile ziyareti, arkadaş buluşması gibi çeşitli ajandada yer alan aktivitelerden hangisine zaman ayrılacağına kafa karışıklığı ile geçer.

“Hafta içi pestilim çıktığından hiç kimseyi görmediğim için cumartesi genelde ancak öğleden sonraya doğru dinlenip hani bir, iki arkadaş göreyim de bir mutlu olayım bir hayatın içinde olayım diye yapabildiğim 3-4 saat birileriyle buluşmak sohbet etmek şeklinde geçiyor. Hafta sonu ne yapacağını şaşırıyorsun. Dinleneyim mi, aileme mi gideyim, arkadaşlarımı mı göreyim, alışverişe mi gideyim ne yapayım yani?” (Çiğdem).

⁸¹ Haftanın kullanım düzeni kapitalizmin özgül gelişimiyle şekillenmiştir. Thompson (2006, s. 437-494) endüstriyel kapitalizm zaman ve iş disiplini sağlayana kadar insanların çalışma günlerini, haftayı düzensiz kullandıklarından, göreneksel törenlere yortulara bağlı kaldıklarından, örneğin bazı mesleklerde “Aziz Pazartesi”nde, çalışmadığından, pazartesi gününün kişisel işlere ayrıldığından bahseder.

Beyaz yakalılar için hafta sonu zamanı hızlı tükenir. Pazar, akşam üstüne doğru, ertesi gün “iş var” gerginliği, stresi başlar. Pazartesi sabahından başlayıp, cuma akşamüstüne kadar sürecek olan yoğun tempoya hazır hissetmemek, çalışma mekanına geri dönmek zorunda olmak ve bütün bunların toplamının yarattığı isteksizlikle, “pazartesi sendromu” yaşanır. Örneğin pazartesi sendromu yaşayan Fırat, pazar günü yaşamaya başladığı stresten dolayı, hafta sonu tatilinin, aslında iki değil bir buçuk gün olarak yaşandığını belirtir. Songül de, hafta sonunu keyifli geçirdiğini, pazartesi gününe ise hafta sonu “hiç yaşanmamış gibi kötü bir moralle işe başlıyorum” şeklinde duygu durumunu açıklar. Beyaz yakalılar haftanın ilk iş günü pazartesiyle yeni çalışma haftasına moral ve motivasyon düşüklüğüyle girer. Çalışma haftası kendisini tekrarlar. Gündelik hayatın “doğrusal zamanla ilişkili tekrarlamalı hareketi, yorucu, bıktırıcı, usandırıcıdır” (Lefebvre & Regulier, 2005, s. 79-85). 9-6 çalışma düzenin etrafında örgütlenen gündelik hayatın tekrarları, *uyumsuz* beyaz yakalıları bezdirir. Çalışma düzenin dayattığı zaman ve mekânın “demir kafesine” sıkışılır (Weber, [1905] 1997).

4.1.9. Geleceksizlik

Hayat boyu istihdam modeli neoliberal şirkette bir vaat olmaktan çıkmış, aynı şirkette hayat boyu çalışarak emeklilik hakkına erişmek olanaksızlaşmış, şirketlerde geleceksizlik norm haline dönüşmüştür. Saha araştırması esnasında şirketlerin satılma, birleşme, kurumsal dönüşüm şeklindeki yeniden yapılanma zamanlarında şirket hayatındaki gelecek vaadinin çözüldüğünü deneyimleyen beyaz yakalılar bulunuyordu. Yeniden yapılanan şirketlerde çalışan beyaz yakalılar için iki durum söz konusuydu. Birinci durum, şirketlerde yeniden yapılanmanın değişim süreci yeni başlamıştı ve henüz değişimin sonuçları tam olarak duyumsanmamıştı. İkinci durum ise değişim süreci tamamlanmış ve etkileri fazlasıyla duyumsanıyordu. Yeniden yapılanma sürecinde üst düzey ve orta kademe yönetim değişimi yaşandığında şirket içinde yarattığı etkileri ve krizlerini, şirketlerin genel merkez birimlerinde çalışan beyaz yakalılar şubelerde çalışan beyaz yakalılara göre daha fazla fark ederler. Ancak yeniden yapılanma direkt şubeleri de etkileyecek kararları içerdiğinde şube çalışanları da değişimin sonuçlarından etkilenir. Burada yeniden yapılanma kararlarının duyulduğu andan itibaren şirket içindeki atmosfere, yeniden yapılanma kararlarının sonuçlarını deneyimleyenlerin işten atılma korkusunu, öngörülemez geleceğin yarattığı güvensizliğin kaygısına ve kriz zamanlarında ortak dayanışma çabasına dair anlatılara yer verildi.

4.1.9.1. Şirket yeniden yapılanırken

Finans şirketlerinin sahip olduğu anonim şirket sermayesi, “kapitalist şirketler arasında birleşme ve devralmaları teşvik eder” (Itoh & Lapavitsas, 2012, s. 117). Küresel kapitalizmde “sermayenin coğrafi hareketliliği” (Harvey, 2012) artarken, şirketlerin birleşmesi- satılması olağanlaşır; şirketler “metalaşır”. Şirketlerin metalaşması, alınma, satılma, ayrılma, yeniden bir başka kimliğe bürünme şekillerinde kendini gösterir (Standing, 2015, s. 56). Sennett, şirketlerin yeniden yapılanmasının modern biçimlerinin şirketlerin iç işleyiş mekanizmasından daha çok “finans piyasalarında üretilen borç senetleri ve hisse-bedeli tarafından” belirlendiğini söyler (2021, s. 44).

Şirketler yeniden yapılanırken üst yönetimin değişime yönelik kararlarının sonuçları şirket çalışanlarına yayılması zaman alır. Yeniden yapılanmanın özellikle birleşme-satılma kararları şirket içinde duyulduğundan itibaren de çalışanlar için huzursuzluk ve belirsizlik atmosferi söz konusu olur. Böyle zamanlarda çalışanların “üst yönetim değişecek mi?”, “yönetim değişirse yeni yönetim nasıl hareket edecek?” gibi belirsizliğe dair sorular şirket hayatının gündelik konuşmalarının gündemini belirler.

Şirketlerin değişen hissedar yapısı, üst yönetim mevcut halini koruduğu sürece çalışanlara yansımaz. Ancak şirketlerin sermayedarları değişirken, yeni sermaye ortaklıkları kurulurken, üst yönetim değiştiğinde yeniden yapılanmanın sonuçları, bir önceki bölümde bahsedilen Çağla'nın çalıştığı şirketin üst yönetiminin değişimiyle başlayan ve iş birimlerine sirayet eden süreçte olduğu gibi belirgin hale gelir. Değişim zamanlarında, yeni sermayedar, üst düzey yöneticileri görevden alır, yerine yeni üst düzey yöneticileri göreve getirir. Eski üst düzey yöneticiler prim paketleriyle ya işten çıkarılır ya da emekliliği yakın olan üst düzey yöneticiler prim paketleriyle emekliğe sevk edilir. Çoğu zaman üst düzey yöneticilerle birlikte orta kademe yöneticilerde tasviye edilir.

Yeniden yapılanma sürecine giren şirketlerde göreve başlayan yeni üst yönetimin, yönetim anlayışı bazen beyaz yakalılar tarafından, daha önce Çağla'nın anlatısında görüldüğü gibi, olumlu yorumlanabilir. Örneğin, Mehmet'in çalıştığı özel sermayeli bankada değişim sürecinde, bir başka özel sermayeli bankadan teknoloji *know how* (ticari bilgi) satın alınır ve aynı bankadan yönetici transfer edilir. Bu hareketler, bankanın teknolojik alt yapısını güçlendirmek ve bankanın bir başka sermaye grubuna

satılmadan önceki satış için ön hazırlıklarıdır. Yeni üst yöneticinin gelmesi ile iş biriminde başlayan değişimden Mehmet hoşnuttur. Bankanın bilgi işlem ve teknolojileri birimini yeniden yapılandırması için transfer edilen genç, kadın genel müdür yardımcısının gelişi Mehmet'e göre birime hareketlilik getirmiştir. Yeni yöneticinin çalışanlarla iletişime açık olması, “arkadaş” gibi davranması, motivasyon toplantıları, etkinlikler düzenlemesi Mehmet'i etkiler. Mehmet'in rutin bulduğu şirket hayatına “canlılık” getirir. Mehmet, genç yöneticinin “dinamik ve hırslı” yönetim yaklaşımı ile birimden emekli edilen yöneticinin yönetim yaklaşımını kıyaslayarak şöyle aktarır:

“Eski genel müdür yardımcısının [erkek] zaten emekliliği gelmişti, biraz yaşlıydı. Ancak problem olduğu zaman odasından çıkardı. Problem yoksa çok fazla göremezsin. Ben mesela hiç şimdiye kadar onunla bir toplantıya girmemişimdir. Bizim bölüme [bilgi işlem] genç, dinamik, iletişimi güçlü bir kadın genel müdür yardımcısı getirdiler. O gelince işte ‘biz hep beraberiz’ eğitimler, alkışlamalar yani o Amerikan filmlerinde gördüğün o motivasyon örnekleri işte biz bir aileyiz, işte bizimle içmelere gelme, konuşmalar falan benimle birebir gözüme bakarak ‘Mehmet sen ne düşünüyorsun bu konuda’ diye sormalar falan. Alışık değiliz böylesine. Enerjik biri ama hırslı. Mesela şöyle; ‘bunu şimdi halledilmesini istiyorum arkadaşlar’ diyor ama belli bir tonda söylüyor. Ve güzel söylüyor. Yani niye halledemedik arkadaşlar diyor” (Mehmet).

Şirketin sekiz ay sonra Arap sermayeli bir banka grubuna satış işleminin gerçekleşmesiyle yabancı sermayedarın eline geçecek olması da Mehmet ve ofis arkadaşlarında ücretlerde yükselme beklentisi yaratır. Mehmet'in anlatısı, şirkette yeniden yapılanmanın nasıl başlayabileceğinin bilgisini verir.

Bakan'ın (2007) modern şirketin, “patolojik kurum” olduğu yönünde bir savı bulunur. Bakan, öz çıkarı peşinde koşan modern şirketi “psikopat insan imgesinde yaratılmış yapay bir kişi olarak” tanımlar (2007, s. 167). Yazara göre şirket, öz çıkarı peşinde koşarken *ötekilere* (işçiye, tüketiciye, çevreye) karşı sorumluluk taşımamaktadır (a.g.e., s. 80). Yeniden yapılanma sürecinde şirketlerin, “psikopat kişi” eğilimi belirginleşir. Yeniden yapılanmaya tanıklık eden *uyumsuz* beyaz yakalılar anlatılarında şirketlerden bir “kişi” gibi bahseder: Yeniden yapılanma sürecindeki kişi (şirket) değişir, agresif yönleri ortaya çıkar. Şirket, agresifleştikçe, çalışma ortamındaki baskı ve sömürü giderek görünür olur. *Uyumsuzlar* için değişim sürecindeki krizlere tanıklık etmek şirketin maskesini düşürürken, şirketin “gerçek yüzü” ile karşılaşır. Örneğin daha önce şirket hayatında ilk dört yılının takım arkadaşları ve yöneticisi ile “güzel” geçtiğinden, sonrasında ise takım dağıldığı için çalışma performansının düştüğü anlatılan Bahar burada, şirketin satılmasıyla başlayan

kırılmanın neden olduğu huzursuzluğu anlatır. Çalışma ortamında huzursuzluk, yeni birim yöneticisinin askeri bir taktik olan “böl- yönet” tarzı yönetimiyle başlamıştır.

“İlk dört yıl güzel insanlar vardı, yöneticim iyiydi, güzel çalışıyorduk sonra ilk kırılmayı yaşadık. Satıştan sonra agresif olmaya başladı [banka]. O agresiflik yönetimden üstüne doğru gelmeye başlıyor. O sıralarda da yönetici değişimi oldu. Farklı bir yönetici geldi. Askeri yönetimle yönetiyor, bizi. Biz böyle askerleriyiz sanki. ‘Bunlar yapılacak, ben emrediyorum’ tarzında. Hiçbir şekilde iletişim sağlayamazsın. Hani ‘şurası galiba yanlış’ gibi bir cümle sarf edemezsin. Takımda eski samimiyet kırılmaya başladı. Bir önceki uyumlu olalım, takım olalım, herkes kazansın derken bu yönetici gelince, bir bölümün nasıl bozulabileceğini görüyorsun. Geldi ve şey dedi, ‘bana yalakalık yapabilecek kimler olabilir?’ Bunu telaffuz etmedi. Telaffuz edemez zaten de. Bana yakın kim olabilir? Bana yakın olanı yükseltirim. Bir insanların kafasına bir kere şeyi soktu, nifak soktu. İkinci yaptığı da ‘yanlışlarını gösterin bana insanların’ dedi. Böldü insanları. İlk kırılma oydu. Huzursuzluklar başladı” (Bahar).

4.1.9.2. İşten atılanlara tanıklık etmek

Şirketlerde değişim esnasında yaşanan huzursuzlukların uç noktası ise şirketlerin, hedefleri doğrultusunda çalışanları tasviye etmesidir. Yeni yönetimler, yeniden yapılanma esnasında şirketlerin iş organizasyon şemasında “yeri olmayanları” tasviyeye etmeye girişirler ya çalışanları toplu işten çıkarır ya da emekliliğe zorlarlar. Tasviye nedenleri arasında; çalışma performansı düşüklüğü, kârlı görülmeyen birimleri kapatmak, bazı iş birimlerini taşeron şirketlere devretmek, çalışan profilinin “gençleştirilmesi” yer alır. Burada şirketlerin “işten çıkarma prosedürüne” ve emekliliğe zorlananlara tanıklık eden beyaz yakalıların anlatılarına odaklanıldı.

Şirket ortamında işten çıkarımların yaşanacağı yönünde önceden bir “fısıltı” yayılır. Fısıltı niteliğinde başlayan haber tedirginliğe dönüşür. Anlatılarda, beklenmedik bir şekilde, mesai saatleri içinde ofislerdeki telefonların çalmaya başladığı aktarılır. Kübikteki telefonu çalanlar toplantı odasına çağrılır. Toplantı odasına çağrılmak iş akdi fesih bildirimini yapılacağı anlamına gelir. Fesih bildirimini yapılanlara, “işten çıkarma paketi” önerilir. Paket, kıdem, ihbar tazminatı ve en az üç maaşı içermektedir. Toplantı odasında içlerinde insan kaynakları yöneticisinin de bulunduğu yöneticiler bulunur. Yöneticiler işten çıkarma paketini, işten çıkarma bildirimini yaptıkları çalışanlara ikna yoluyla kabul ettirmeye çalışır. Çalışanların, işten çıkarılma paketini kabul etmesi, işten çıkarılma belgesini “gönüllü” imzalaması, şirkete karşı yasal yollara başvurma hakkından feragat etmesidir. “İkna odasından” çıkanlardan, işten çıkartılmış çalışanlardan, kısa sürede şirketi terk etmesi istenir. İşten çıkartılanlar kübiğindeki kişisel eşyalarını alelacele toplayarak, takım arkadaşları ile

vedalaşmadan, güvenlik görevlisi gözetiminde ofisi hızlıca terk eder. Şirketlerin politikasına göre bir “güvenlik önlemi” olarak işten çıkartılanların sistem ekranlarına giriş şifreleri, bilgi işlem birimi tarafından hemen kapatılırken, şirket hesaplarına erişimleri engellenir. Ofiste kalanlar ise yarım saat önce yan kübikteki takım arkadaşının alelacele şirketten atılması karşısında şoka girer. Örneğin, takım arkadaşının işten çıkarılmasına tanıklık eden Duygu, işten çıkarma prosedürünün uygulandığı gün ofise çöken “ölüm sessizliğini” korku filmine benzetir.

“Ben böyle bir şey görmedim korku filmi gibiydi. Herkes öğlen yemeğinden döndü, masasına oturdu, saat 14:00’de telefonlar çalmaya başladı. ‘Aşağıda toplantı odasında bekleniyorsun’ diye. O an senin telefonun da çalabilir, yapılmış şekli çok rahatsız ediciydi. Ölüm sessizliği çöktü bizim kata. Takım arkadaşım arandı, gitti toplantıya, döndü görüşmeden, o şaşkın, o hariç takımda herkes ağlıyor. Çantasını alıp hemen çıktı. Standart uygulama zaten terk etmek zorunda bırakılıyor insanlar. Sonradan arkadaşım ile konuştuğumda öğrendim, ‘takım arkadaşlarıyla bir şey paylaşma’ demişler o odadaki yöneticiler” (Duygu).

İşten çıkarılma prosedürü, işten çıkarılanları rencide eder. İşten çıkarma prosedürünün ofisin ortasında “tiyatro gibi” izlenmesi ise kalanlara da “sana da olur bak kork, çalış, güzel çalış” yönünde bir gün gereksinim duyulmadığında yaşanacakları dolaylı yolla mesaj iletici rolü bulunur. Bu anlamda neoliberal şirketin, çalışanlarda işten atılma korkusu yaratması, yönetim stratejisinin bir parçasıdır. Fleming, neoliberal istihdam politikalarını temsil eden “terk etme ideolojisi”nin belirgin bir yönünün “istikrarsızlaştırma” olduğunu belirtir (2017, s. 214). Terk etme ideolojisi, çalışanları “daimî bir sürgün tehdidinde bulunarak iktidar matrisine dahil eder” (Fleming, 2017, s. 214).

Bahar’ın anlatısı, terk etme tehdidinin yarattığı istikrarsızlaştırmayı sergiler. Bahar’ın çalıştığı şirket, yönetici değişikliğinden sekiz yıl sonra, ikinci defa yeniden yapılanma sürecine girer. İkinci yeniden yapılanma süreci başlayana kadar Bahar “keşke beni atsalar da kurtulsam” demektedir. Fakat bir gün içinde üç yüz çalışanın işten çıkartılmasına tanık olan Bahar, ofiste o an kendisinin de telefonu çalacak, ikna odasına çağrılacağından endişe duyar. O esnada hamiledir. Ofiste fenalaşır. Ofiste bağırانlar, ağlayanlar vardır. Şirket yönetimi içerde kaos yaşanacağını öngördüğünden olsa plazanın giriş kapısında ambulans bekletmektedir. Bahar, o an şirket tarafından “reddedilme tehdidi” ile karşı karşıya kalınca işten atılma korkusu yaşar. Aslında kendisinin terk etmeyi düşündüğü şirketten o an atılma riski Bahar’ı istikrarsız davranmaya sevk etmiştir.

“Allah’ım ya atarlarsa ne olacak acaba bana, korkuyorsun, kendinle çelişiyorsun. Abi sen zaten istiyordun gitmeyi, işten ayrılmayı ama öyle bir havaya sokuyorlar ki ne olur bana olmasın atılmayım diyorsun. Anlatamam o anın psikolojisi çok iğrenç bir şey” (Bahar).

4.1.9.3.Terk edilme kaygısı taşımak

Şirketler yeniden yapılanırken, işten atılma tehdidine maruz kalan, işini kaybetme korkusu yaşayan ve işten çıkarılanlara tanıklık edenler kaygı yaşarlar. Sennett, şirketlerin neden olduğu bu kaygı durumunun özellikle esnek şirketlerde belirginleştiğini belirtir.

“Kaygı olabilecek şeylerle, korku ise olacağı bilinen şeylerle ilgilidir. Kaygı, kötü tanımlanmış koşullarda ortaya çıkar (...) Firmalar yeniden tasarlandığında, çalışanlar kendilerine ne olacağı konusunda genellikle hiçbir fikri olmuyor” (Sennett, 2021, s. 44).

Sosyolog Salecl de 21. Yüzyılın kaygılarına odaklandığı *Kaygı* adlı çalışmasında, korku ile kaygı arasındaki duygu farkına dikkat çeker. Duyular nesnesini ayırt edilebildiği için korku söze dökülebilir, kaygı ise nesnesi olmayan bir korkma halidir. Korku ile kaygı arasındaki hiyerarşi ise şöyledir:

“Bizi neyin kaygılandırıldığını kolay kolay söyleyemeyiz. Tam da bu yüzden, yani kaygıyı doğuranın belirsizliği yüzünden, rahatsız edici duygular arasında kaygı korkudan beterdur” (Salecl, 2013, s. 26).

Furedi ise *Korku Kültürü* adlı çalışmasında, kişinin kendini risk altında görmesinin toplumda yaygın bir ruh haline geldiğini ve bu ruh haliyle kişisel kontrol duygusunun azaldığını, gündelik hayatı olduğu şekli ile kabullenmenin güçleştiğini, gündelik hayatın rutin faaliyetlerinin “tehlikeli” hale geldiğini belirtir (2014, s. 111). Değişime tanıklık eden beyaz yakalılarda kaygı; işyeri kaynaklı “psişik ıstırab” göstergeleri olan stres, uyku düzeninin bozulması, depresyon, antidepresan kullanımına neden olur (Gaulejac, 2013, s. 13).

Örneğin, Serhan şirket değişim süreçlerine tanıklık ettikten sonra işten atılma riski taşıdığı için kaygılar yaşamış olan bir anlatıcıydı. Hatırlanacağı üzere Serhan ilk çalıştığı şirketten istifa etmiş ve bir süre sonra yeni bir sigorta şirketinde işe girmişti. İkinci girdiği şirkette, yeniden yapılanma sürecinde çalışanlar işten çıkarılır. Şirket içindeki huzursuzluktan “kaçmak” için Serhan da uzun süre iş arar ve yabancı sermayeli bir başka sigorta şirketinde üçüncü kez yeni bir işe girer. Burada çalışmaya başladıktan kısa süre sonra şirketin merkez ülkesi Türkiye’deki şirketin kârından “memnun” olmayınca, Türkiye pazarından çekileceğini açıklar ve şirketi yabancı fon şirketine satar. Şirketin satılma işlemleri iki yıl sürer. Serhan’ın ismi işten

çıkarılacaklar listesindedir. İki yıl boyunca satılan bir şirkette, işini kaybetme korkusuyla çalışır. Yaşam koçları tarafından şirkette bu süreçte ismi işten çıkartılma listesinde olan çalışanlara yönelik, “hayatta kalmakla” ilgili moral-motivasyon etkinlikleri düzenlenir. “Vahşi doğa şartlarında, ormanda hayatta kalmaya” yönelik eğitimi, sporcu ve şirketlerde beyaz yakalılara motivasyon konuşmaları yapan bir yaşam koçu verir. Adı işten atılacak listesinde olanlara, ironik bir şekilde, psikoterapi alanında logoterapinin kurucusu Frankl’nin (2012), *İnsanın Anlam Arayışı* kitabı okutulur. Frankl’nin kitabı, Yahudi kimliğinden ötürü İkinci Dünya Savaşı’nda Auschwitz Kampı’nda tutsaklığı esnasında hayatta kalma mücadelesinde bir amaç edinmenin, acı ile başa çıkmanın ve dayanıklı kalabilmenin ancak insanın kendi içinde anlam bulması üzerinedir.

Okutulan kitap, moral ve motivasyon etkinlikleri Serhan’ın işi kaybetme korkusu ile başa çıkmasına “engel” olamamıştır. Gündelik hayatını sürdürmekte zorlanan Serhan, stresten uyku düzeni bozulmuş, kaygısı ile başa çıkamadığı için de psikolojik destek alma ihtiyacı duyumsamış, antidepresan kullanmaya başlamıştır.⁸²

“Satılan şirkette olmak beni çok yordu. Ben çalışmaya başladıktan kısa süre sonra şirketin satılma işlemleri başladı ve neredeyse bu satış işlemi 2 yıl sürdü. Bir önceki şirketten bu yüzden ayrılmıştım işten çıkarmalar, bu atmosfer yüzünden. Yeni şirkete geçince de aynı şey ile karşılaşınca psikolojim bozuldu. İşini kaybetme korkusu ile yaşamak çok büyük stres” (Serhan).

Görüşmeyi gerçekleştirdiğimiz esnada Serhan, kaygıyla başa çıkamadığı için sağlık sorunları yaşadığından, hak ettiği tazminatlarını alarak şirketten istifa etme yoluna gitmişti. Serhan, kırklı yaşına girmek üzeriydi. Kendini finans sektöründe yeniden iş aramak için “yaşlı” görüyordu. Diğer yandan şirket hayatının dayatmalarından bezdiğinden, şirketler dünyasına dönme niyeti de bulunmuyordu.⁸³

İşten atılmalara tanıklığın bir başka boyutu da gelecek için güvensizlik hissiyatının yerleşmesi, geleceği sorgulama evresine girilmesidir. Örneğin, çalıştığı şirkette işten

⁸² Hari’ye (2019) göre depresyon ve kaygı, toplumsal ve kültürel bağlamdan yalıtılarak anlaşılabilir. Hari’nin kendisi de depresyon ve kaygı deneyimi içinden geçtikten sonra depresyon ve kaygının kişisel ya da nörolojik nedenlerden ziyade içinde yaşanılan dünyayla ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Kendisi depresyon ve kaygı üzerine yürüttüğü araştırması sonucunda, depresyon ve kaygıyla ilgili dokuz neden bulur. Bu nedenlerden biri “umutlu ya da güvenli bir gelecekte kopuk” olmaktır. Hari, bu nedene bağlı bir söyleşisinde; eğitim vasfı yüksek olan bir kadının, bir türlü iş bulamadığından çağrı merkezinde bulunduğu işe razı geldiğini, işteki performansına bağlı işten atılma tehdidiyle her gün yüzleştiğini, söyleşicinin öngörülemez gelecek kaygısı nedeniyle bir türlü geceleri uyuyamadığından bahseder (a.g.e., s. 171-174).

⁸³ Serdar ileriki süreçte bir sivil toplum kuruluşunun gönüllüsü olur, daha sonra aynı kuruluşun finans koordinatörü olarak çalışmaya başlar.

çıkartılma ân'ına tanıklığı olan Fırat gördüğü sahnenin üstesinden gelemez; bir süre sonra zorunlu askerlik hizmet için ücretsiz izin alır ve askere gider. Askerde “hayat muhasebesi” yapacak zamana sahip olan Fırat “bundan sonra ne olacak” sorusunun askerlik boyunca zihnini meşgul etmeye başladığını söyler. Askerlik dönüşü aynı şirkette çalışmaya geri döner. Artık Fırat, iş becerileri “yetersiz” kaldığında, kırklı yaşlarında, şirketten işten atılma “gerçeğini” kavramıştır.

“Belki 45’inden sonra veya 40’lı yaşlarda bazı konularda yetersiz kalırsak ya da canları atmak isterse bir gün büyük bir ihtimalle işten çıkarılacağız, bizim de başımıza gelecek şey bu. İşin gerçeğini kavriyorsun” (Fırat).

Fırat işten atılma riski ile yüzleştikten gelecekte ne iş yapabileceği üzerine düşünür. Şirketler dünyasında becerilerin “raf ömürleri” giderek kısalır. Kapitalizme içkin olan teknolojik gelişmeyle iş becerilerinin tükenmesi yeni bir olgu olmamakla birlikte çağdaş dünyada giderek daha da yıkıcı bir hal alır ve özellikle kendini şirketlerde “yaş” ölçütünde kendini gösterir. Şirketler belirli bir yaş üzeri çalışanları, “engel, yavaşlatıcı unsur, enerji kaybı” görür (Sennett, 2021, s. 70). Şirketler yeniden yapılanırken yaşlı ileri olanları işten çıkarılacakların ilk sıralarına yerleştirir (Sennett, 2002, s. 98). Kapitalizmin “kullan-at” itkisine uygun bir şekilde şirketler deneyimli çalışanlardan “kurtularak” yerlerine, daha düşük ücretle, yeni becerileri daha hızlı edinecek gençleri istihdam eder. Şirketlerin terk etme ideolojisinin tasviye eden boyutunda, işten çıkarma dışında, deneyimli çalışanları emekliliğe zorlamak da bulunur. *Uyumsuz* beyaz yakalıların anlatılarında, şirketler yeniden yapılanırken çalışanların emekliliğe zorlanması ve çalışan profiline “gençleştirilmesinin” tanıklıkları da bulunur.

Örneğin, Baran ve Serkan çalıştıkları kamu bankasında, kitlesel emekliliğe zorlananlara tanıklık ederler. Kamu bankasında kurumsal dönüşüm esnasında emekliliğe hak kazanmış ve halen bankada çalışmaya devam eden 67 bin kişi, iki yıl içinde “ikale sözleşmesine” tabi kılınır. İş hukukunda ikale sözleşmesi, tarafların, işveren-işçi, anlaşması sonucunda iş sözleşmesinin sona erdirmesidir (Mollamahmutoğlu & Astarlı, 2012, s. 708-709). Çalışanlar, ikale sözleşmesini imzalamaya, bankadan emekli olmaya “rıza” göstermeye zorlanır. Baran, bankada işe girdiği zaman yaş ortalamasının 50 yaş ve üzeri olduğunu, ikale uygulamasından sonra yaş ortalamasının 40 yaşın altına düştüğünü anlatır.

“2012’de banka yönetimi radikal bir karar alarak, İ kale uygulaması yaptı, yani ‘kendi rızamla emekli oluyorum’ gibi bir şey bunu imzalattı emekliliğe gelenleri, yani zorla emekli etti. 67 bin kişiyi Türkiye genelinde yani 2 yıllık süre de emekli etti. Bu insanların emekliliği gelmişti ama çalışmaya devam ediyorlardı. Çoğu 55-60 yaş

üzeriydi. Dolayısıyla banka son 5 yıldır yarı yarıya gençleşti. Tahminen söylüyorum, ben 2007’de yılında ilk işe başladığım zaman yaş ortalaması 45 civarında iken şimdi ortalama yaş 37’ye kadar düştü” (Baran).

İkale uygulaması kapsamında bankada kalan her yaştan çalışana, insan kaynakları ikale sözleşmesini dayatır. İkale sözleşmesini imzalamayı reddedenlerin, iş akdinin feshi olacağı bildirimi yapılır. İkale sözleşmesine göre çalışma yılı ve kişinin yaşının toplamı belli bir rakama (84’e) eriştiğinde, tazminatları ile bankadan ayrılma zorunluluğu bulunur. Baran ve Serkan da işlerini kaybetme korkusu ve gelecek kaygısıyla ikale sözleşmesini imzalar. Serkan ikale sözleşmesini bankada herkesin imzalamak zorunda kalmasıyla ilgili olarak “bu süreç kaygı, korku yüzünden pek karşımıza alabildiğimiz bir süreç olmadı” der. 35 yaşında olan Baran, ikale sözleşmesine göre 56 yaşına geldiğinde tazminat haklarıyla işten çıkarılacak ve Sosyal Güvenlik Kurumu’ndan (SGK) emekliliğe hak kazanması için önünde uzun yıllar olacaktır.

“Bizde imzaladık o ikale sözleşmesini zorunlu olarak. Şöyle hesap, şu an 35 yaşındayım, bankada çalıştığım süre 7 yıl. İkale’ye göre toplam şu an 42 ediyor. Diyolar ki ‘yaş ve çalıştığın yıl sayısı toplamı 84 olunca, ikale sözleşmesine göre postalarız seni.’ Ben şimdi 21 yıl daha çalışırsam toplamım 84 olacak sayı ve beni postalayacaklar. 56 yaşında işsiz olacağım. 2027 bankadan emekli olma yaşım. Sistemden emekli olmaya daha çok kalacak” (Baran).

Çalıştığı bankadan emekli olamayacak olan Baran, geleceği için plan yapar. Beş yıl içinde bankadan istifa edecektir. Karaman-Ermenek’te çiftçilik yapan babasının yanına dönerek çiftçi olacaktır. 28 yaşında olan Serkan ise Baran’a göre daha genç yaşta bankada çalışmaya başlamıştır. İkale uygulamasına göre 50 yaşına girdiğinde “banka beni sokağa atacak” diyen Serkan’ının, SGK’dan emekliliğe hak kazanması için o yaşlarında yeni bir iş bulması gerekecektir.

Çalıştığı şirkette geleceksizlik ile yüzleşen bir başka anlatıcı olan Evgin, şirkette, 20 yıldır çalışan ve SGK sisteminden emeklilik hakkı kazananların gönderildiklerini ve işe girdiğinden bu yana şirketin yaş profilinin giderek gençleştiğini belirtir. Kendi çalıştığı sigorta destek biriminde telefon hizmeti odaklı bir iş olduğundan, gençlerin işe tercih edildiğini, ofiste çalışan gençlerin yaşlarının 21 ile 25 aralığında değiştiğini anlatan Evgin, şirketin yaş profilini gençleştirme politikasını, işin dinamik olmayı gerektirdiğini bu nedenle de şirketin “gençlerin enerjisine” ihtiyaç duyduğu şeklinde yorumlar. Evgin şirketin insanları emekliye sevk ettiklerini nasıl keşfettiğini şöyle anlatır:

“Şirkette şöyle gizliden bir şey hissediyorum, 20 yılımı dolduranları, ‘gel biz seni gönderelim’ şeyi var. Yani tatlı tatlı gönderiyorlar şirketten insanları. Böyle insan kaynakları, gidenlere teşekkür e-postaları atıyor oradan anlıyorum, o e-postalar bize de geliyor. (Evgin).

Evgin şirkette emekliliğe zorlananlar olduğunu kavradığından beri, bir gün şirketin “teşekkür ederiz buraya kadar” diyeceklerini düşünür. Şirketten 20. yılında şayet işten çıkartılırsa, SGK’dan emekliliğe hak kazanmak için önünde 12 yılı olacak, geçinmek için yeni bir iş bulmak zorunda kalacağını hesaplayan Evgin, gelecekte işten çıkarılma riskinin yarattığı belirsizlik huzursuz eder. Bu görüşme gerçekleştirilirken Evgin’inin eşi hamileydi, ebeveyn olmak üzerelerdi, hayatlarına yeni bir sorumluluk duygusu yüklenmesinin kaygısını da taşıyordu, gelecek günlerdeki geçim derdini düşünüyor, işsiz kaldığı takdirde neler yapabileceğini planlıyordu.

“Hayatı idame ettirmek, çocuğuma bakabilmek için iş yapmam, iş bulmam gerek yani, enformel sektörde çalışabilirim, ne bileyim o saatten sonra acentaya girebilirim ancak. Şimdiden bakıyorum, araştırıyorum gelecekte neler yapabileceğime hazırlıklı olmak için” (Evgin).

Şirketlerin, “gençleşme” politikalarına tanıklık eden *uyumsuz* beyaz yakalılar için gelecekte kendilerini de bekleyen sonun habercisidir. Beyaz yakalılar çalıştıkları şirketlerden iş teklifi aldıkları zaman özellikle patron ya da güvencesiz, sigortasız işlerde çalışmış olanlar açısından kurumsal şirkette işe girmiş olmak “iş güvencesine erişmek” anlamını taşıyordu. Aradan geçen yıllarda, *uyumsuzlar* çalıştıkları şirketlerde iş güvencelerinin, bir geleceklerinin olamayacağını, aynı şirkette hayat boyu istihdam edilmelerinin olanaksızlığını fark ederken, “öğüten” sistemden kendilerini korumanın stratejilerini geliştirir. *Uyumsuzlar*, öngörülemez gelecek kaygısına daha fazla dayanamayarak ya istifa ederler ve yeni iş ararlar, sektör değiştirirler ya da çalışmaya devam ettikleri durumlarda da enerjilerinin bir kısmını yeni çalışma alanları hakkında araştırma yapmaya, gelecek için planlar geliştirmeye harcarlar. Gelecek planları, işten atılma tehdidi karşısında savunma mekanizmasıdır.

Sonuç olarak şirket hayatında, güvencesizlik, geleceksizlik baskısı giderek yoğunlaşmaktadır. Standing’in (2015) “prekarya” olarak tanımladığı “yeni” sınıf kavramı ile beyaz yakalıların yaşadığı deneyimi ele almak mümkündür. Standing, prekaryayı, “güvencesiz bir varoluş içinde yaşamaya neden olan baskılara maruz kalmak ve bu deneyimlerin içinden geçmek” olarak açıklar (a.g.e., s. 36). İşten çıkarılma korkusu, kaygısı yaşamak, öngörülemeyen gelecek beyaz yakalıları prekaryalaşmaya doğru yaklaştırır.

4.1.9.4. Şirketin agresifliğinden korunmak: Sendikaya üye olmak

Şirketlerde, “yönetimsel iktidarın” çalışanları atomize etmesi, işyerinde uzun erimli kolektiflerin oluşması önündeki bariyerdir (Gaulejac, 2013, s. 119). Ancak şirketlerin yeniden yapılanma esnasındaki kriz zamanları, tasviyelere tanıklık, işten atılma korkusu, ortak dayanışma zemini geliştirmek ve riski bertaraf etmek için bazı *uyumsuz* beyaz yakalıların kolektif güvence arayışının zamanı haline gelir. Bu arayışta iş kolundaki sendikaya yönelir. Özel bankada çalışan Gülnihal ile kamu bankasında çalışan Baran ve Serkan yeniden yapılanma zamanında sendikaya yönelen anlatıcılardır.

2011’de, Gülnihal’in çalıştığı özel sermayeli banka yabancı sermayeli bir banka ile şirket “evliliği” yoluna gitmiş, iki şirketin birleşme süreci bir yıl sürmüş ve birleşme sonuçlandığında sermaye ortaklığı yapan bankalar, kamuoyuna küresel banka oldukları açıklaması yapar ve şube sayılarını iki katına çıkarırlar. Bu süreçte birleşen banka hedefleri doğrultusunda, Gülnihal’in belirttiği üzere yaklaşık 5 bin kişiyi işten çıkarılmıştır. Şirkette kalan çalışanlara yeni bir iş sözleşmesi dayatılmış ve yeni iş sözleşmesine itiraz edenler, işten çıkartılmakla tehdit edilmiştir. Yeni iş sözleşmesinde, özlük hakları arasında olan kreş yardımı, izin süreleri, özel sağlık sigortasının kapsamı daraltılmıştır. Gülnihal, yeni iş sözleşmesini, işten atılmamak için imzalamak zorunda kalır. Bankada birleşme sonrası baskılar giderek artar. İşten çıkarılma riski altında olduğunu düşünen Gülnihal, bir arkadaşı aracılığı ile DİSK/BANK-SEN’e üye olur. Gülnihal’in çalışma hayatından önce politize olduğu bir süreç olmamış, çalışma hayatı deneyiminde politize olmuştur. Gülnihal, sendikaya üye olmasını “hem kendimi korumak hem de insanları uyandırmak istedim” diyerek açıklar.

DİSK/BANK-SEN, 1977-1980 yılları arasında bankacılık ve sigortacılık iş kolunda örgütlü, üye sayısı ile güçlü bir sendikadır (Ata & Türkoğlu, 2019, s. 219). Ancak 12 Eylül 1980 askeri darbesi ve sonraki süreçte DİSK ve DİSK’e bağlı sendikalar kapatılmış, BANK-SEN ancak 1991’de açılabilmiştir. BANK-SEN’in bankacılık ve sigortacılık iş kolunda örgütlü olduğu iş yeri mevcut olmaması örgütlenme faaliyetleri önünde engel teşkil ederken, sendika sınırlı imkanları ile sektördeki beyaz yakalılara destek olur. Özellikle 2010-2013 yılları arasında, gözlemleyebildiğimiz kadarı ile sendika üyelerinin iş yerleri ile ilgili işten çıkarılma ve hak kayıplarıyla ilgili sorunlar yaşandığında; sendika basın açıklaması, şirketlerin önünde eylem düzenlemek,

şirketlerin çağrı merkezini arama eylemleri, sendikada hukuki destek toplantıları ve benzeri şekildeki toplantıları örgütlemiş, beyaz yakalıların seslerinin kamuoyunda duyulmasına katkı ve destek sağlamıştır.

Sendika üyesi olduktan sonra Gülnihal, şubede sendikalı olduğunu iş güvenliğini düşünerek saklar, sadece çalışma arkadaşlarına “sendikalı olsak iyi olur” şeklindeki bir ifade ile sendika hakkındaki düşünceleri yoklar. İş arkadaşlarından destek alamaz. İş arkadaşlarının sendikalı olmakla ilgili bir gereksinim duymadıklarını aktarır Gülnihal.

“Bankacılarda hep bir korkaklık vardır. Sendikaya gitsek başımıza bir şey gelir şeklinde, cesur adım atamazlar. Yoklama çekiyorum onlara sendika ile ilgili. ‘Sendikaya üye olsak söz hakkımız olur bir şekilde’ diyorum, onlar da ‘evet doğru diyorlar.’ Sadece o kadar. Yani bu konuşmaların devamı gelmiyor” (Gülnihal).

Sendikanın bankada çoğunluk sağlayamayacağını da farkında olan Gülnihal “en azından farkındalık başlar belki” diye, şirkette artan baskıların sesini kamuoyuna duyurmak için şirketin genel merkez binası önünde sendikanın eylem yapmasına ön ayak olur. Bir başka eylem planı da şirketin Türkiye geneline yayılmış bütün şubelerine faks aracılığı ile sendikaya üye olmaya, birlikte hareket etmeye çağıran bir bildiri metninin gönderilmesidir. Bildiri ve eylemde kullanılacak dövizlerin slogan içeriklerini, Gülnihal ile sendika uzmanları birlikte hazırlar, şubelerin faks numaralarını ise Gülnihal temin eder, sendikaya iletir. Özellikle faks çekme eylemine çok geçmeden karşılık alınır. Farklı illerde bulunan banka çalışanları, sendika uzmanlarını ikamet ettikleri illere görüşmek için çağırır, sendika ise görüşme taleplerini yanıtlayamaz. Eylemlerin gerisi gelmez. Gülnihal, sendikanın eylemlerin devamını getiremediğini şöyle açıklar:

“Ama sendika bu eylemlerin altından kalkamadı. Kahramanmaraş Şubeden çağırılmışlar ama sendika görüşmeye gitmedi ya da gidemedi. Şubelerden sendikaya telefon açıldı o bildiri eyleminden sonra ama o telefonlara cevap verilmedi. Sendikanın bir planı yoktu yani. Sağlam olmadığı için arkamızda, bu eylemlerin devamı gelmedi. Aslında sendika yok arkamızda. Talep topladık ama gerisi yoktu sendika içinde” (Gülnihal).

Gülnihal’in bankadaki sendika üyesi sayısını artırmak için giriştiği mücadele, sendikanın “yapısal güçsüzlüğü” nedeniyle sönümlenir. Gülnihal’e benzer saiklerle, birbirlerini tanımayan fakat aynı kamu bankasında çalışan Baran ve Serkan’da, farklı zaman dilimlerinde, şirketin yeniden yapılanmasının doğurduğu sonuçlar, ikale sözleşmesi ve kamu bankasının sendika kurarak çalışanları sendikaya üye olmaya zorlaması nedeniyle kendilerini güvende hissetmezler ve haklarını savunması için

BANK-SEN'e üye olurlar. Lise yıllarında "sol dünya" ile tanışan Baran ve Serkan, üniversite yıllarını politik faaliyetlerde yer alarak geçirmişlerdir. Her ikisi de şirketteki değişim sürecine tanıklık ettiklerinden çalıştıkları şubelerde ya da farklı kanal aracılığıyla örgütlenme faaliyetleri için harekete geçer.

Serkan, sadece kendi bulunduğu şube de değil, aynı zamanda banka mensuplarının üyesi olduğu sosyal medya ağındaki (Facebook) kapalı bir grupta, iş güvenliğini riske atarak açık ismiyle insanları sendikalı olmaya çağrı niteliğinde paylaşımlarda bulunur. Serkan, sosyal medyayı örgütlenme faaliyeti yürütmek için bir araca dönüştürür, amacı bankanın farklı illerindeki çalışanlara erişmektir. Serkan, sosyal medya aracılığıyla kendisi ile iletişime geçenlere "sendika propagandası yapmadan, bankada sendika isteyip, istemediklerini net" bir şekilde sorduğunu söyler. Bu etkileşim sayesinde, Anadolu'nun bazı şubelerinden sendikaya üye olanlar olur. İstanbul'da ise yine sendika çatısı altında kamu bankasında örgütlenmeye faaliyetlerinin yürütülmesi için bir komisyon kurulur. Bu komisyon üyesi sayısını artırmak için düzenli toplantılar yapar. Serkan'ın dediğine göre örgütlenmenin "iyi bir şey" olduğuna bankadan gelen arkadaşları farkında olsa da, örgütlenme faaliyeti yürütecek "inançları" olmadığından sendikal çalışmanın devamı gelemez, komisyon çalışmaları ilerlemez tıkanır.

"Haklarımızı savunsun sendika yani. Ben sosyal ağ üzerinden başarılı olacağımı düşündüm örgütlenme faaliyetinin. Sendikaya üye olanlar oldu Anadolu'dan mesela. İstanbul'da ise bazı arkadaşları sendikaya getirebildim. Bank-Sen içinde (...) Bankası komisyonu kurduk ama kimse elini taşın altına koymadı. Arkadaşlarım örgütlenmenin iyi bir şey olduğunu farkındalar ama öncelikleri farklı. Mesela sinemaya gitmek. O an örgütlenme faaliyeti yürütmekten daha cazip gelebiliyor onlara. Sert eleştiri oldu ama aslında Bank-Sen'inin, bankanın içine girebileceğine inanmıyorlar, inançsızlıktan kaynaklı yürümedi yani" (Serkan).

Gaulejac'a göre kriz, işten çıkarılmalar gibi zamanlarda ancak ortak dayanışma zemini geliştirdiğinde, "yönetimleri stratejilerini tekrar gözden geçirmeye yönelten bir güç ilişkisi yaratmak için genellikle" geç kalınmış olduğunu belirtir (2013, s. 120). Sonuç olarak çalıştıkları şirketlerde çıkan kriz zamanlarında şirket yönetimlerine karşı sendika ile hareket etmek, işyeri arkadaşları ile ortak dayanışma geliştirme çabaları sonuçsuz kalan Gülnihal ve Serkan gibi Baran'da sendikal faaliyeti işyerinde örgütlenme de "başarı" sağlayamamıştır. Thompson, "sınıf oluşumunu"⁸⁴ ele alırken,

⁸⁴ Thompson, sınıf oluşumu için şunları söyler: "İnsanların ortak deneyimlerin sonucu olarak aralarındaki çıkarların özdeşliğini, çıkarları kendilerinininkinden başka (ve genellikle karşı) olanlara göre duyumsar ve ifade ederlerse o zaman sınıf oluşur. Sınıf deneyimi, büyük ölçüde insanların içine doğdukları ya da iradeleri dışında girdikleri üretim ilişkileri tarafından belirlenir" (2006, s. 40).

çalışan insanların tarihini yazanları kastederek, “yalnızca başarılı olanlar hatırlanır. Çıkmaz sokaklar, yitirilmiş davalar ve de kaybedenlerin” hatırlanmadığından bahseder (2006, s. 43). *Uyumsuz* beyaz yakalılar da sendikal örgütlenme faaliyetlerinde “başarılı” olamamış, çıktıkları yolda bir sonuca ulaşamamış olsalar da yürütülen eylemler, sendika ile ilişkilenmeleri, çalışma ideolojisinin bireyselleştirmesine rağmen ortaklaşma zemini oluşturmaya çalışmaları, öğütücü sisteme karşı “çatlak” açmış, beyaz yakalı iş kolunda mücadele deneyiminin birikimine katkı sağlamışlardır. Holloway, çatlak yaratmanın “kapitalizme özgü amaca ulaşma, araçsal akıl yürütme zincirini” kırdığını savunur (2011, s. 47).

4.2. Pişmanlık

Şirket hayatında çatlaklar yaratan, şirketlerin söylemlerini, politikalarını, stratejilerini sorgulayan, yöneticiler ile çatışan, haksızlıklara öfkelenen, tepki veren, çalışma koşullarından bezemeyen, şirket hayatından “kurtulmak” için planları hatta hayalleri olan *uyumsuz* beyaz yakalıların, geçmişe dair pişmanlıkları bulunur. Pişmanlık anlatılarında, geçmiş ve şimdiki zaman ile hesaplaşılır. Hesaplaşmada, lise yılları, meslek hayalleri, “hatalı” üniversite tercihleri bulunur. Şimdiki zamanın şekillenmesinde tercihlerde bir “kabahatli” aranır.

Geçmiş zaman hesaplaşmasında, lise yıllarına kadar dönen *uyumsuzlar* öğrenim tercihlerinin şekillenmesinde ailelerinin rolünün üzerinde dururlar. Aileleri, “geçer akçe” gördükleri üniversite bölümlerinin tercih edilmesi noktasında dayatmacı olurken, bazı beyaz yakalıların sanat ve sosyal alanlardaki hayal ettikleri meslekleri, aileleri, “iş bulamazsın” diyerek kabul etmemişlerdir. Örneğin, Bahar’ın hayali, konservatuara gitmek ve tiyatrocü olmuştur. Bahar, yatalı lise de okurken, gelecek hayaline şöyle tutunduğunu söyler:

“Hani öğretmenler derlerdi ya hedefini yaz. Hedefimi ranzamın tavanına asıyordum ben de tiyatrocü olacağım, bir gün sanatçı olacağım diye” (Bahar).

Bahar’ın sanatçı olma arzusunu, ailesi onaylamaz. Bahar da 1990’larda “popüler” olan iktisat ve işletme bölümlerini tercih sıralamasına yazar ve iktisat bölümünü kazanır. Üniversite yılları boyunca tiyatro kulübünde aktiftir. Bahar, üniversiteyi bitirince, tiyatrocü olmayı hedefler ama arzusunu gerçekleştirmez ve ilk kurumsal şirket iş görüşmesinde çalışmakta olduğu bankada işe girer. Şirket hayatının ilk dört yılının sonunda hayal kırıklıkları başladığında, tiyatrocü olabilme defterini yeniden açar. Hafta içi iş çıkışı, hafta sonu bütün boş zamanlarında tiyatro eğitimlerine, provalarına

katılarak geçirir. Tiyatro hem bir tutku hem de bezdiği şirket hayatından “kaçtığı” sığınak haline gelir. Profesyonel tiyatrocunun olmak ister, istifa etmeyi defalarca dener, cesaret edemez. Bahar, sürekli istifa düşüncesi ile yaşamayı “dönüp duruyorum kısır bir çember içinde” cümlesi ile ifade eder. Bahar’ın ebeveynleri ömür boyu istihdamda erişmiş, çalıştıkları kurumlardan emekli olabilmişlerdir. Ebeveynlerinin mensup olduğu kuşak için “düzenli gelir sahibi olmak, ekonomik risk almamak” önemlidir. Bahar, ebeveynlerinin “memur zihniyeti” taşıdığı için bu zihniyetle yetiştirilmiş olmanın dezavantajını yaşadığını düşünür.

“Babam, bankacı aynı [özel] kurumda 30 sene çalıştı emekli oldu. Annem [kamuda] öğretmen, emekli. Onlar çalıştıkları işe bağlıydı. Memur zihniyeti denilen şey çok kötü hissediliyor onun içinde bende. Ben tamamen memur zihniyetiyle büyüyen biriyim. Aman ay sonunda maaşın geliyor ya, aman bir risk olmasın, maaşın var, sigortan var. Bunlar çok ciddi ben de yer etmiş şeyler. Çok kızıyorum kendime hakikaten kızıyorum. Bir insan bir şeyi sevmiyorsa yapmaz. Çok basit bir denklem yani. Sevmiyorsan yapma kardeşim yani. Ama hala yapıyorsun. Yani o zaman şeyleri de sorgulamaya başladım. O zaman yukardakiler [şirket] ne yapsın sana! Yani bu düzen ne yapsın sana. Senin için kurmadı ki bu sistemi. İstemiyorsan gidebilirsin. Ama yapamıyorsun. ‘Oyuncu olacağım’ diyorsun ama oyuncu olmak için de güzel bir dünya denklemi yok. Nasıl olacağımı da bilmiyorum. Yani hep yine geliyorum şeye, biri beni tutsun, biri beni çıkarsın buradan. Evet bir kurtarıcı arıyorum hep. Şu hayattan ne olur çıkarsın beni diye. 16 yıl oldu halen buradayım. Hep ailemin benim yetiştirmesine, kafamın içine soktukları şeylere, cesaretsizliğime kızgınım” (Bahar).

Meslek seçiminde aile engeliyle karşılaştığını düşünen bir başka anlatıcı da Mehmet’tir.

“Hayalim aslında felsefe okumaktı. ‘Felsefe okuyacaksın iş bulabilecek misin, öğretmen olabilecek misin, ne kadar maaş alacaksın’ engellemesi oldu” (Mehmet).

Mehmet üniversite tercihlerinde mühendislik bölümlerine yönelmek durumunda kalmış, haberleşme ve elektronik bölümünü kazanmıştır. Öğrencilik yıllarında edebiyat kulübüne katılır, arkadaşları ile sabahlara kadar şiir üzerine sohbetlere dalarlar. Üniversite yıllarının odağında şiir, aklında şair olmak varken Mehmet mühendislik tercihinden dolayı ailesini “suçlar.” Sevmediği bölümde zorlanarak okuduğu için yedi yılda mezun olur. Okulu uzadığı için ailesiyle özellikle de öğretmen olan babası ile çatışma yaşar. Askerlik dönüşünde önce patron sonra da şu anda çalıştığı şirkette işe başlar. Çalışma hayatı boyunca hayali bir gün yazar olmak, yazdığı kitap “tutarsa” da işten istifa edebilmektir. Mehmet, yazar olma hayaline tutunmasını, kendisini, gündelik hayatın gerçekliğinden koparan “uyuşturucuya” benzetir.

“Mesela diyorum ya işte kitap yazmak istiyorum. Bankada çalışırken de bir kitap yazabilirim ve kitabım tutabilir. Belki de arkadaşlar ben ayrılıyorum kitap yazdım ve bir şekilde kendime yer edindim ve güle güle diyebilirim ama kitap yazayım da işte bir mücadele de yok işin trajik yanı. Öyle hayal kuruyorum sadece yani öyle kendi

kendime gelin güvey oluyorum. ‘Bir gün yazar olacağım’ demek, uyuşturucu gibi. İşe gidip gelirken metrobüste kitap okurken, yazar olan birkaç arkadaşım ile sohbet ederken, yazar olmaktan bahsetmek iyi geliyor. Ama eylem var mı dersin gördüğün gibi yok” (Mehmet).

Meslek seçimlerinde, ailenin dayatmacı rolünden bahsedenlerde, özellikle kadın anlatıcılar, öğretmenlik mesleğinin kadınlar için “makbul” meslek olarak tanıtıldığından bahsederler. Örneğin Dilber’in babası memur, annesi ev kadınıdır. Dilber’in ebeveynleri öğretmenlik mesleğini, evlilik hayatı ile yürütebilecek bir meslek olarak görür. Dilber, ailesinin kendisine “öğretmen ol, üç ay evde oturursun, çocuğuna, evine bakarsın” dediklerini, kendisine o zamanlar çizilen bu tablonun “itici” geldiğini, “çocukluğumdan beri böyle eve tıkanayım, çocuk bakayım böyle bir bakış açım hiç olmadı” şeklinde açıklar. Dilber, üniversite tercih döneminde alan kısıtlaması nedeni ile “hakkında bilgim hiç yoktu” dediği ilk tercihi, İngilizce iktisat bölümünü kazanır. Dilber’de, okuduğu bölümle bağdaşmaz. Ailesinin, öğretmenlik mesleğini kendisine hatalı tanıttığını, şu an öğretmen olmadığı için pişman olduğunu söyleyen Dilber, şayet öğretmen olsaydı; tiyatro, sivil toplum kuruluşlarında gönüllü faaliyet yürütmek gibi ilgi alanlarına zaman ayırabileceğini düşünür. Dilber, meslek seçiminde “yanlış” lise yıllarında, alan seçimi ile başladığını şöyle anlatır:

“Aslında bakıyorum şimdi lisede yanlış başlıyor. Ben sayısalcı değilim, eşit ağırlıklıyım. Şöyle bir şey vardır matematiğin iyiyse sen sayısalcısındır. Öyle olunca ben sayısalı seçtim. Puanım geldikten sonra sayısalcı olduğum için iktisat tercih etmek zorunda kaldım. İlk tercihimdi. Bölüme bilerek girmedim. Ben diyordum iktisatçı olurum iş yaparım. Banka nedir bilmiyorum hiç fikrim yok. Yoksa İstanbul Hukuk Fakültesi’ne de puanım tutuyordu. Keşke EA seçseydim ama her şey için çok geç. Eskiden bilgi sahibi de değildik rehber öğretmen falan, bizim zamanımızda o kadar yoktu (Dilber).

Öğrenim hayatının şekillenmesinde toplumsal köken belirleyici etkiye sahiptir (Bourdieu & Passeron, 2014). Ebeveynleri yüksek öğrenime erişme fırsatı olmamış, babası işçi ve küçük esnaf olan beyaz yakalılar, çekirdek aileleri içindeki ilk yüksek öğrenime erişebilmiş kişilerdir. Öğrenim tipleri ve meslek seçimlerinin sağlayacağı iş olanakları hakkında malumat eksikleri olmuştur. *Uyumsuz* beyaz yakalılar, malumat eksikliklerini “üniversite tercihini hatalı yaptım”, “tercihler konusunda bilgi sahibi değildim”, “kimse yönlendirmedi” şeklinde ifadelerle açıklarlar.

Uyumsuzlar üniversiteden mezun olduktan sonra iş aradıkları döneme dair de pişmanlık yaşarlar. İşsizlik korkusu ile “aceleci” davranılmış, finans sektörü hakkında malumat olmadan iş başvurusu yapılmıştır. *Uyumsuzlar*, iş başvurusu yaptıkları finans şirketlerinde, işe alım süreçlerinde bir “yarışa” katıldıklarını, yarıştan galip çıkmanın

“guruna” kapıldıklarını, çalışma koşullarını sorgulamadan işe başladıkları için pişmanlardır. Geçmişini yeniden dönme şansları olsa, iş aradıkları dönemde, “bilinçli” olmayı, kendilerini “mutlu” edebilecek bir iş bulana kadar iş aramaya devam edeceklerini belirtirler.

Uyumsuzlara göre finans şirketlerinde yüksek motivasyonla çalışabilmenin ön koşulları; işi “sevmek”, “kariyer planı” ve “hırslı” olabilmektir. *Uyumsuzlar* bu ön koşulları sağlamadıklarını, karakter özellikleri ile iş pratiğinin gereklerinin örtüşmediğini de düşünürler. Örneğin Duygu, altı yıldır sigorta şirketinde çalıştığını, hiçbir zaman bir kariyer planı ve kariyer hevesi olmadığını belirtirken, Çiğdem’de hırslı bir insan olmadığını, işe tutunmak için ise bir ideal gerektiğini anlatır.

“Altı yıldır çalışıyorum. Benim bir kariyer planım yok. Öyle bir hevesim de yok. Gerçekten istediğim bir iş olmadığı için herhalde hiç öyle bu benim gelmem gereken nokta falan diye yok bir şey. İşe girdim çalışıyorum. Neyse görevim onu yapıyorum” (Duygu).

“Sevmiyorum bankacılığı bayağı sevmiyorum yani. Burada hırs gerekiyor, bir idealin olması lazım. Çevremde dediğim gibi hırslı bir insan yok. Belki olması gerekirdi. Olsaydı ben de biraz hırslanırdım belki. Hırslı bir yerlerden gelmiyorum. Ne okulda arkadaşlarımda ne ailemde yoktur hırs. Hırslı insanların içinde olmadığım için daha da saldırdık kendimizi” (Çiğdem).

Uyumsuzlar için benlik idealleri ile örtüşmeyen finans şirketlerinde çalışmak kariyer yolunda “yanlış” bir başlangıç olmakla birlikte, kariyer yollunu değiştirmenin “artık geç” olduğu düşüncesi hakimdir. Çalıştıkları şirketlerde en az beş yıllarını geride bırakmış olanlar, şirket hayatından “gitmekle-kalmak” arasında ikilem yaşarken, CV’leri kariyer sitelerinde aktif değildir. Aslında bir arayışları da bulunmamaktadır. Örneğin, Mert “kendimi burada görmek istemiyorum gelecekte” demekle birlikte, gelecek için bir hayat stratejisinin olmamasını da “uyuşturulduk sanırım” şeklinde yorumlar. Kurumsal şirketler bir taraftan iş davranışlarının gelişimi için bireysel başarıyı teşvik ederken, diğer yandan da kişilerin benliklerini örseler ve “kendine güven duymanın” yitirilmesine neden olurlar.

Uyumsuz beyaz yakalılar, şirketten istifa etmeye cesaret edememeleri, korkuları, ikilemleri hakkında kendilerine benzer iş arkadaşlarıyla dertleşirler. Bu dertleşmeler, şirket gündelik hayatının bir parçasıdır. Dertleşmeler serzenişe büründüğünde, serzeniş *uyumsuzların* “terapi”, şirket hayatına devam edebilme gücü toplamaya yönelik savunma mekanizmasına dönüşür. Örneğin, Songül mezun olduktan sonra ilk bulduğu kurumsal şirkette çalışmaya başlaması üzerinden 7 yıl geçmiş, işe başlarken ki hayalleri sönmüş, geçen yıllar için de şirkette çalışmaktan mutsuz olmuştur.

Yakın iş arkadaşları ile her gün şirket hakkında “şikayetlerini” konuşan Songül, işten ayrılmak ister ama “korkar.”

“Hayallerimi yıktılar. Bir hayalim yok aslında. Çok mutsuzum, mutsuz bir şekilde çalışıyorum. Arkadaşlarım da aynı sürekli her gün neredeyse şikayetlerimizi konuşuyoruz. Böyle hayat mı olur diye kendi aramızda, öğlen yemeklerinde en çok işin sorunlarını konuşuyoruz, maaşı konuşuyoruz. Moralimiz de bozuluyor. Aslında gitmek istiyoruz ama korkularımız da var çünkü buraya alışmışız. 7 yıldır burada çalışıyoruz. Burası genelde hepimizin ilk işi. Onun için hani başka bir yerde yapabilir miyiz korkusu oluyor” (Songül).

SONUÇ

Bu çalışmada 2000'lerde, İstanbul'da beyaz yakalıların büyük finans şirketlerindeki çalışma deneyimleriyle birlikte, şirket hayatındaki kanılarına, beklentilerine, hayal kırıklıklarına ve tepkilerine odaklanarak neoliberal şirketin işletme ideolojisinin doğurduğu sonuçları ele almaya çalıştım. Beyaz yakalıların şirket hayatı deneyiminin “beklenti”, “bağlılık” ve “hayal kırıklığından” oluşan farklı evreler içerdiğini ve bu evreleri deneyimleyenleri “kariyerist” ya da “işçileşme” eksenlerine çekmek yerine, beyaz yakalıların deneyim süreçlerini takip ederek çalışma ortamındaki eğilimlerini irdeledim. Bu çerçevede neoliberal ilkelerin içkin olduğu çalışma hayatının düz bir çizgide ilerleyemeyeceğini, aynı düzlemde büyük şirketlerin yönetsel iktidarına “uyum” gösteren *genç ve winner* beyaz yakalılar olduğu kadar yönetsel iktidara tepki duyan *uyumsuz* beyaz yakalıların varlığıyla, neoliberal istihdamın ne tek başına kariyer vaadiyle ne de beyaz yakalıların işçileşme yönüyle ele alınacak olgular olmadığına da göstergelerini sunmaya çalıştım. Çalışma boyunca *genç*, *winner* ve *uyumsuz* eğilimlerinin sabit eğilimler olmaktan ziyade eğilimlerin beyaz yakalıların çalışma hayatı sürecinde dönüşebileceğinin de ipuçlarını aradım.

Beyaz yakalıların kurumsal çalışma hayatı deneyimi, kurumsal bir şirkette çalışma saikiyle, finans şirketlerine iş başvurusunda bulduklarında şirketlerin sofistike işe alım prosedürlerine tabi kılınmalarıyla başlar. Çalışma kültürünün “değerleri” olarak rekabet, başarılı olmak öne çıkarken; şirketler rekabetçi piyasa koşullarında kârlılıklarını artırma peşindeki hedef ve “ideallerine” yatkınlık potansiyeli olanları istihdamı önceler. Şirketlerin işe alım prosedürlerini takip etmek, neoliberal istihdam politikalarının pratikte nasıl uygulandığını gösterir. İşe alım prosedürlerinde şirket “idealine” ortak olabilecek, çalışma düzenine uyum sağlayacak adayların kişilik, sosyal becerileri, yatkınlıkları ölçülürken, aşamalı işe alım maratonuna katılmış olan beyaz yakalılar da bu maratondan galip çıkabilmek için iş görüşmelerinin normlarına

göre hareket eder. Beyaz yakalılar henüz adaylık aşamasında, iş görüşmelerinde şirket temsilcilerine, istihdam edildikleri takdirde çalışma düzenine “uyum” gösterebileceklerine dair mesajları, giyimleri, davranışları ve kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlarla iletirler.

İşe alım aşamalarından geçmeyi “başararak” iş pozisyonları için iş teklifi alan beyaz yakalılar kurumsal şirketten iş teklifi almayı “mutluluk” duygusuyla karşılar. Yeni üniversiteden mezun olan ve çalışma deneyimi bulunmayanlar iş teklifi almakla birlikte “yetişkinliğe” adım atmanın ve ekonomik olarak aileden bağımsızlaşmanın mutluluğunu yaşarken; üniversiteden mezun olduktan sonra patron ve güvencesiz işlerde çalışma deneyimi olanlar da kurumsal şirketlerde işe girmekle birlikte, “güvenceli” bir işle sosyal haklara ve “statüye” erişmekten dolayı mutluluk duygusu yaşarlar.

Finans şirketlerinde iş pozisyonlarına istihdam edilenler oryantasyon sürecine tabi kılınır. Şirket kültürünün, normlarının aktarıldığı bu zeminde, yeni işe başlayan beyaz yakalılarda çalışma motivasyonu sağlamaya yönelik kariyer vaadinde bulunulur. Oryantasyon süreci tamamlandığında beyaz yakalılar, şirketlerin şube birimlerine ya da genel merkez birimlerindeki iş pozisyonlarına dağılırlar. İş başı yapıldığı ilk zamanlar, çalışmanın mekân imgesi beyaz yakalılara nasıl bir çalışma düzenine dahil olduklarına dair ipuçları verir. Özellikle şirketlerin genel merkez binalarında, plazalarda işe başlayanlar, “gücü” temsil eden imajları, mekânın sembollerini ve ritüellerini önemser. Beyaz yakalılar, çalışma hayatlarının en başında kurumsal şirketlerde işe başlamış olmanın “büyüsüne” kapılır. Şirket hayatına dahil olmanın bu ilk zamanlarında şirketler tarafından cezbedilen beyaz yakalılarının, bu zamana denk düşen süreçlerinin deneyimini “beklenti evresi” olduğunu ve şirket hayatının ilk evresinden ardından beyaz yakalılarının deneyimlerinin farklılaştığından bahsettik.

Beyaz yakalı eğilimlerden biri olan *genç* beyaz yakalılar, şirket hayatının başındadır. *Gençler*, organizasyon şemasında uzman yardımcısı unvanıyla şirketlerin stratejik birimlerinde istihdam edilmiş olmaktan memnun, iş doyumunu yaşayarak, yöneticilerine ve işlerine bağlı, yüksek çalışma performansı gösterir. Baskın kültürel çerçevesinin başarı, başarının da terfi ve kariyer anlamına geldiği şirket hayatında *genç* beyaz yakalılarının arzuları terfi almak, terfi ile gelen statü, prestij, kıdem ve kıdemle gelen ücret artışına erişebilmektir. Beklentileri bu yönde olan *genç* beyaz yakalılar, şirket “değerlerini” içselleştirir.

Şirket hayatında başarı ideali olanların bu ideali gerçekleştirmesinin düz bir çizgide ilerlemediğini ise bir başka eğilimi temsil eden *winner* olan beyaz yakalılarının deneyimleri gösterir. *Winner’lar* da kurumsal şirketlerde istihdam edilmiş olmaktan dolayı mutluluk

duygusu ile işe başlamışlardır. Ancak şirket organizasyon şemasında düşük vasıflı ve düşük ücretli iş pozisyonlarına istihdam edildiklerini deneyimlediklerinde ise hayal kırıklığı yaşarlar. *Winner'lar*, başarı ideallerini gerçekleştirmek için yüksek performansla çalışır. Çalışma motivasyonlarına, istihdam edildikleri düşük vasıflı iş pozisyonlarından kurtulmak ve şirket organizasyon şemasında yukarıya doğru yükselme arzusu eşlik eder fakat yükselme arzuları gerçekleşemez. Şirket düzeninde, başarı idealine erişmek için sadece yüksek performansla çalışmak yeterli değildir. Bu nedenle kariyer yolunda ilerlemeyi arzulayanlar bireysel stratejiler geliştirir. Diploma derecelerinin “yarıştırıldığı” şirketlerde, diploma güvensizliği yaşayanlar, bu güvensizliği aşmak için diploma derecesini yükseltir. Yeni diploma derecesiyle CV’leri “güçlendirmek” başarı idealine yaklaştırır. Bir başka strateji daha iyi bir unvan ve ücret için artık deneyimli olunan finans sektöründe yeniden iş aramaktır. Sektör içinde iş değiştirmek arzu edilen iş pozisyonlara yaklaşma olasılığını artırır. Bireysel stratejileri ve çabaları sonucunda şirket hayatında *winner'lar* kariyerlerinde arzu ettikleri konumlara erişirler. Şirket hayatında *winner* olmak, şirket yönetsel iktidarının yarattığı paradokslarla başa çıkabilmeyi ve galip gelebilmeyi temsil eder.

Şirket hayatı deneyiminin bir başka evresi olduğunu ileri sürdüğümüz “bağlılık evresinde” *genç* ve *winner* olan beyaz yakalıların iş davranışları ve öznel hedefleri benzerlik gösterir. Şirket hayatında kariyeri hedefleyenler, profesyonel benlik üretir ve “profesyonellik ideolojisini” içselleştirir. Profesyonel benlik, şirket kültürüne uyumlu davranışlar sergiler. Profesyonel davranış performansı aynı zamanda şirket hayatında başarının anahtarıdır. Başarı idealine yaklaşıldıkça şirkete olan bağlılık ve aidiyet artar, şirket strateji ve politikaları içselleştirilir, şirket “ailesinin” bir parçası haline gelir. *Genç* ve *winner* olan beyaz yakalıları, şirketin kâr hırsına “duygudaş” olur, şirketin “başarılarıyla” gururlanırlar.

Şirket dolayımında kapitalizmin yıkıcılığını deneyimleyenler, öğretici şeklinde çalışan sisteme süreç içinde uyumsuz hale gelebilir. Şirket hayatına süreç içinde uyum sağlayamayan beyaz yakalıların eğilimini ve tepkilerini temsil ettiğini ileri sürdüğümüz *uyumsuz* beyaz yakalıları da şirket hayatına dahil olmanın birinci evresinde, “beklenti evresinde”, *genç* ve *winner* olan beyaz yakalıları gibi iş güvencesine erişmekten “mutlu” olmuştur. Ancak şirketlerin genel merkezlerinde iş pozisyonlarında istihdam edilenler işi öğrenme motivasyonları sönümlendiğinde işin vasıfsızlığı ve rutinliğine vakıf olmuş, otomasyona bağlı çalışıyor olmaktan dolayı da öğrenilmiş becerileri körelmeye başlamıştır. Şirketlerin şube birimlerinde istihdam edilenler için ise kazanma hırsı, rekabet ve hedef baskısı altında çalışmak yıldırır. *Uyumsuz* beyaz yakalıların iş deneyimi, bir iş pozisyonundan diğer iş pozisyona sürüklenmek,

anlam dünyasında karşılık bulmayan iş, maddi-olmayan “şeyler” üretmenin anlamsızlığıyla çalışmak, başlangıçtaki beklentilerinin aksine hayal kırıklığına dönüşür.

Çalışma hayatının yaşattığı hayal kırıklığına, şirketlerin düşük ücret politikalarından dolayı hayat giderlerini karşılamakta güçlük çekmek de eklenir. Şirketlerin ücret politikalarının eleştirilmesi, ücret artışı yönündeki talepler ise işten atılma tehdidi ile sindirilir. Şirketlerin özellikle genel merkezlerindeki iş pozisyonları için fazla mesai normu bezdirici çalışma koşullarının başında gelir. Fazla mesaiye karşı tepkilerin örgütlenme girişimi ise iş yeri kolektifleri yönetsel iktidar tarafından zayıflatıldığından bu yöndeki niyetler gerçekleşemez. Fazla mesaiye karşı tepkiler ortaklaşamadığında da fazla mesaiden kaçınmanın yollarını aranır.

Neoliberal şirketler paradoks üreten organizasyonel yapılardır. *Uyumsuz* beyaz yakalıların deneyimleri şirketlerin ürettiği paradoksları görünür kılar. Paradoksun en görünür olduğu durumlardan biri İKY yaklaşımına içkin olan performans sistemidir. Performans sistemi, çalışma performansını ölçen ve denetleyen yönetsel bir araçtır. Şirketlerin, şube birimlerinde performans ölçümü için dağıtılan hedeflere ve hedeflere yaklaşma sayısallaştırılarak şube çalışanları üzerinde baskı kuran bir mekanizmaya dönüşür. Genel merkez iş pozisyonlarında istihdam edilenler için ise performans hedefleri ve ölçümü daha esnektir. Performans hedefleri arasında birbiriyle çelişen unsurlar, ofis işlerinde “görünmeyen emeğin” ölçülememesi, performans ölçümünün iş bölümüne “duyarlı” olmaması gibi nedenlere bağlı olarak performans sistemi rasyonel işlemez. Performans sisteminin ürettiği paradokslardan biri de yöneticiye bağlı performans değerlendirmesinde ortaya çıkar. Çalışma ilişkileri bağlamında yöneticiler, basit denetimin bir unsuru olarak, takım üyeleriyle “kişiselleşen” ilişkiler geliştirir. Kişiselleştirilen çalışma ilişkileri, çalışma ortamında gerginliklere neden olurken, yöneticilerin önyargılarını ve kaptisli davranışlarını dışa vurur. Çalışma ortamında, yöneticilerin kişilere göre değişen davranışları performans değerlendirmesine yansır.

Şirket hayatının dayatmalarından biri olan şirketlere bir “aile” gibi form verilmesi ailedeki otorite rollerini işyerinde yeniden üretir. Bu aile kurgusunda, şirket otoritesine itaat ve bağlılık beklenir. *Uyumsuz* beyaz yakalılar otoritenin dayattığı algı yönetimine, işyeri “ailesine” içselleştiremez. Şirket hayatının dayatmalarını *uyumsuzlar* gündelik hayatın rutinlerinde de duyumsar. Uyumsuzlar için çalışmanın zamansallığı ve mekânsallığının disiplini, gündelik hayatın tekrarlarına tabi olmak, “hayatın doğal akışından” kopmaktır. *Uyumsuzlar*, şirket hayatının hizalayan, “sıkıştırılan” zaman ve mekânında çatlaklar yaratarak “özgürleşme alanları” bulmaya çalışır.

Küresel kapitalizmde, neoliberal şirketlerin yeniden yapılanması olağanlaşmıştır. Finans şirketlerinde sermaye hareketleri yoğundur, hissedarlar değişir. Şirket politikalarıyla en çok yüzleşme zamanlarından biri de şirketler yeniden yapılanma sürecine girdiğinde gerçekleşir. Şirketler birleşirken ya da satılırken ve istihdam yapısı profilini “gençleştirirken” çalışanlarını tasviye hareketine girer. Şirketlerin tasviye hareketi, şirket organizasyon şemasında “yeri olmayanları”, emeklerine gereksinim duyulmayanları işten çıkarır, deneyimli çalışanları emekli olmaya zorlar. Tasviye hareketi, çalışmaya devam edenlere de bir gün terk edilebileceklerine dair bir mesajdır. Tasviye hareketinin, “işten çıkarma prosedürlerine” tanıklık eden *uyumsuzlar* da işten atılma korkusu gelecek kaygısına ve kimi psikik sendromların ortaya çıkmasına neden olur. Çalıştıkları şirketlerde iş güvencelerinin olmadığı, hayat boyu istihdam edilmeyeceklerinin kavramanın stresi ile gündelik hayatı sürdürmenin güçleştiği belirsiz ortamda *uyumsuzlar* istifa ederek ya da gelecekte hayatı idame ettirmenin yeni yollarını planlayarak, şirketlerin yarattığı kaygı ve korkuyla baş etmeye çalışırlar.

Şirketlerin tasviye hareketi esnasında kriz atmosferinin huzursuz ve öngörülemez ortamında, işten atılma korkusu ve kaygısıyla başa çıkabilmenin, krizden korunmanın bir yolu da iş yerinde ortak hareket etmeye yönelik ihtiyacı duyumsamaktır. Şirketlerin yönetsel iktidarının ortak hareket etmeyi güçleştirdiği, çalışma ortamını atomize ettiği bir zeminde ortak hareket etmenin olanakları, yolları aranır. Sendikalaşma oranının düşük olduğu finans sektöründe, şirketlerin yarattığı kriz zamanlarında, kazanılmış haklarını korumak için sendika çatısı altında mücadele yürütmek için bazı *uyumsuz* beyaz yakalılar sendikaya üye olur. Sendikaya üye olan *uyumsuzlar*, iş yerlerinde iş arkadaşlarını da sendikalı olmaya teşvik eder, sendikal faaliyeti örgütlemeye çalışırlar. Üye oldukları sendikanın yapısal güçsüzlükleri de örgütlenme önünde engel teşkil ederken, *uyumsuzların*, sendikal faaliyet için gösterdikleri çabalar sonuçsuz kalır.

Uyumsuzlar şirketlerin paradokslarını, çalışma koşullarını, çalışma ilişkilerinin ikircikliliğini deneyimledikçe şirket hayatları ıstıraba dönüşmüştür. *Uyumsuzların* kariyer basamaklarını tırmanmak için çabalama arzuları bulunmaz. Şirketlerin rekabet, kâr etme hırsına ve “başarılarına” ortak olmazlar. *Uyumsuzların* benlik değerleri ile şirket “değerleri” örtüşmemektedir. Hayatlarını idame ettirmek için çalışmak zorunda olan *uyumsuzlar* dahil oldukları bu düzende devam etmeye isteksizlerdir. Finans şirketlerinin “cazibelerine” kapılarak işe girmiş olmanın pişmanlığıyla, geçmişe yönelik öğrenim, meslek tercihleriyle ve aileleriyle hesaplaşma içindedirler.

Memur ve işçi kökenli ailelere mensup beyaz yakalılar, çekirdek ailelerindeki özel sektörde beyaz yakalı işlerde çalışan ilk kişilerdir. Ailelerinin kuşağına ait “güvenceli iş”, “çalıştığı

kurumdan emekli olma” gibi çalışma hayatına dair değerlerle büyümüş olsalar da çalışma hayatı deneyimleri ebeveynlerinin kuşağının çalışma deneyiminden farklılaşmıştır. Dahil oldukları çalışma hayatı, neoliberal ilkelerin iktidarı altında güvencesizlik, geleceksizlikle temellenmiştir. Diğer yandan 1980’ler, 1990’larda “yüksek ücret kazanmak”, “prestijli konum sahibi” olmakla ilgili piyasa kuşağının kamuoyundaki imajına ve bu kuşağın kariyer, başarı hikayelerine öykünen beyaz yakalıların çoğunluğunun deneyimi piyasa kuşağının deneyiminden de farklılaşmıştır. Bu bağlamda *uyumsuz* beyaz yakalıların deneyimi, şirket hayatındaki evrelerden biri olduğunu ileri sürdüğümüz “hayal kırıklığı evresinin” nasıl yaşandığının ipuçlarını taşımaktadır.

Bitirirken son birkaç söz de çalışma hayatının günceline ve geleceğine dair. Bu çalışmanın saha araştırması küresel pandemi hayatımıza girmeden çok önce tasarlanmış ve tamamlanmıştı. Oysa pandeminin yarattığı gündemle çalışma düzeni, çalışma hayatının normları değişime uğramaktadır. Pandemi önlemleri sırasında, uzun mesai saatleri bir ofiste çalışmak zorunda olan beyaz yakalı iş kollarında ofis düzeneğinde çalışan kesim, şayet pandemi günlerinde işten çıkarılmamışsa evden çalıştı. Evler ofis düzeneğine dönüştü. Dijital teknoloji kullanımına hâkim olan beyaz yakalılar evlerinden şirket toplantılarına çevrim içi katıldı. Pandemi kısıtları gevşediğinde ise haftanın bazı günleri evden bazı günlerinde ofisten çalışma olan “hibrit çalışma modeline” geçildi. Çalışma hayatında dijitalleşme giderek daha fazla öne plana çıkarken, evden çalışma, hibrit çalışma modeli şirketlerin kârını arttırırken, çalışmanın fiziksel bir mekânda olmasının zaruri olmadığı da görüldü. Bu gelişmelere koşut olarak çalışmanın anlamı, merkezi konumu da dönüşüyor. Çalışanların, çalıştıkları şirketlere bağlılıkları azalıyor, kariyer yapmanın önemi, çalışma hayatına dair hayaller ve beklentiler artık daha çok sorgulanır bir boyutta. Günümüzde “büyük istifa”, “sessiz istifa”, “dijital yaka” üzerine konuşulan yeni kavramlar. Bu kavramların Türkiye’ye ne kadar uygun olduğunu kestirmek ise güç. Gelecekte pandeminin gölgesinde başlayan sürecin nasıl ve nereye evrileceği, özellikle dijital teknolojiye yatkınlığı olan “Z kuşağı” gençlerin çalışma hayatının yeni dinamiklerine nasıl tepkiler verecekleri bundan sonra yapılacak araştırmalarda daha sık gündeme gelecektir.⁸⁵

⁸⁵ Dijital teknoloji dünyasında doğmuş çocukların iletişim ve bilgi teknolojileri yatkınlıklarının çocuklara sunduğu olanaklar üzerine detaylı okuma için bkz. Dikmen-Özarslan (2021).

KAYNAKÇA

- Adalet Arayana Destek Grubu. (2019). *İş Cinayetleri Almanacağı 2018* (1 b.). İstanbul: İumut Yayınları.
- Akıncı Vural, Z. B. (2018). *Kurum Kültürü* (6 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksakal, E. (2017). *Mezeleri Güzel Bir Beyaz Yakalının İtirafı*. İstanbul: Ot Kitap.
- Ansal, H. (2000). Dünyada Teknolojik Değişim ve Mühendisler. *Toplum ve Bilim*, 85, s. 36-46.
- Arnett, J. J. (2004). *Emerging Adulthood: The Winding from the Late Teens Through the Twenties*. New York: Oxford University Press.
- Aronowitz, S. (1992). *False Promises: The Shaping of American Working Class Consciousness*. Duke University Press.
- Artun, A. (2000). Mühendis,1975-2000. *Toplum ve Bilim*, 85, s. 47-59.
- Ata, T., & Türkoğlu, F. (2019). *Bank-Sen'li Yıllar* (1 b.). İstanbul: Sosyal Tarih Yayınları.
- Bachelard, G. (1994). *The Poetics of Space* (2 b.). Boston: Beacon Press.
- Bağımsız Sosyal Bilimciler. (2015). *AKP'li Yıllarda Emegın Durumu* (1 b.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Bakan, J. (2007). *Şirket* (1 b.). (R. G. Ögdül, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baldry, C. (1997). The Social Construction of Office Space. *International Labour Review*, 136(3), s. 365-378.
- Baldry, C. (1999). Space- The Final Frontier. *Sociology*, 33(3), s. 535-553.
- Bali, R. N. (2007). *Tarz-ı Hayat'tan Life Style'a* (7 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ballard, J. G. (2011). *Gökdelen*. (D. Körpe, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Baran, P. A., & Sweezy, P. M. (1970). *Tekelci Kapitalizm* (1 b.). (F. Onaran, Çev.) Ankara: Doğan Yayınevi.
- Bauman, Z. (2006). *Küreselleşme* (2 b.). (A. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Becker, H. S. (2014). *Mesleğın İncelikleri* (1 b.). (L. Ünsaldı, B. Öztürk, & vd., Çev.) Ankara: Heretik Yayınları.
- Becker, H. S., & Strauss, A. L. (1956, Novamner). Careers, Personality, and Adult Socialization. *American Journal of Sociology*, 62(3), s. 253-263. Eylül 9, 2022 tarihinde <https://www.jstor.org/stable/2772919> adresinden alındı
- Berman, M. (2005). *Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor* (9 b.). (Ü. Altuğ, & B. Peker, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bholah, R., Fagoonee, I., & Subratty, A. H. (2000). Sick Building Syndrome in Mauritius: Are Symptoms Associated with the Office Environment? *Indoor and Built Environment*, 9(1), s. 44-51.
- Bianet. (2009, Nisan 5). *Atv-Sabah Grevi Sürüyor, Dayanışma Büyüyor*. Kasım 24, 2022 tarihinde Bianet Web Sitesi: <https://m.bianet.org/kurdi/toplum/113627-atv-sabah-grevi-suruyor-dayanisma-buyuyor> adresinden alındı

- Bianet. (2010, Ocak 16). *Christophe Dejours'la Söyleşi Etik Acı, Ruhsal Acı, Acıların İnsanı*. Eylül 21, 2022 tarihinde bianet Web Sitesi: <https://bianet.org/biamag/emek/119480-etik-aci-ruhsal-aci-acilarin-insani> adresinden alındı
- Bıçakçı, H. (2014). *Doğa Tarihi* (2 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bilge, D. (2011, Temmuz 3). Turnikeden Sonrası Tam Bir Tufan. *Radikal Gazetesi*.
- Birelma, A. (2014). *Ekmek ve Haysiyet Mücadelesi: Günümüz Türkiye'sinde Üç İşçi Hareketinin Etnografisi* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Boissevain, J. (1974). *Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions*. Oxford: Blackwell.
- Bora, T. (2010, Kasım). "İşadama Görünümlü Memurlar, İşçiler". *Birikim Dergisi*(259), s. 49-55.
- Bora, T., Bora, A., Erdoğan, N., & Üstün, İ. (2011). *Boşuna mı Okuduk* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Boratav, K. (2009). *Bir Krizin Kısa Hikayesi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Bourdieu, P. (2002). *Karşı Ateşler*. (H. Yücel, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (2014). *Varisler: Öğrenciler ve Kültür* (1 b.). (L. Ünsaldı, & A. Sümer, Çev.) Ankara: Heretik Yayıncılık.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye* (1 b.). (Ç. Çıdamlı, Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Brown, B. (1989). *Günlük Hayatın Eleştirisi* (2 b.). (Y. Alogan, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Budak, Ö. (2015). *Türkiye'de Kapitalist Yöneticiler Sınıfı* (1 b.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Budd, J. W. (2016). *Çalışma Düşüncesi* (1 b.). (F. Man, Çev.) İstanbul: Ayrıntı.
- Buğra, A. (2010). *Sınıftan Sınıfa: Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Callinicos, A. (1983). *The 'New Middle Class' and Socialist Politics*. Aralık 15, 2022 tarihinde Marxists Web Sitesi: <https://www.marxists.org/history/etol/writers/callinicos/1983/xx/newmc.html> adresinden alındı
- Callinicos, A., & Harman, C. (2006). *Neo-Liberalizm ve Sınıf* (1 b.). (O. Akinhay, Çev.) İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- Castells, M. (1997). *Kent, Sınıf, İktidar*. (A. Erendil, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Castells, M. (2005). *Ağ Toplumunun Yükselişi-Cilt 1*. (E. Kılıç, Çev.) İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cleaver, H. (2000). *Reading Capital Politically* (2 b.). Leeds: Anti/Theses Press.
- Crane, D. (2003). *Moda ve Gündemleri* (1 b.). (Ö. Çelik, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Şikago: University of Chicago Press.
- Cüçük, C. Ö. (2019, Ağustos). Kredi Taleplerinde İstihabat ve Kredi Skorlamanın Karar Verme Süreçlerine Etkisi. *Göller Bölgesi Aylık Hakemli Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı*, 7(77), s. 63-71. Ekim 1, 2022 tarihinde <https://dergiayrinti.com/index.php/ayr/article/viewFile/1252/2259> adresinden alındı

- Dardot, P., & Laval, C. (2018). *Dünyanın Yeni Akli* (2 b.). (I. Ergüden, Çev.) İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, USA: Addison Wesley Publishing.
- Deleuze, G. (1992). Postscript on the Societies of Control. *October*(59), s. 3-7.
- Diken, B., & Laustsen, C. B. (2010). *Filmlerle Sosyoloji*. (S. Ertekin, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Dikmen-Özarslan, A. (2021, Nisan). Yeni Medya Yoluyla Çocuk Katılımı Olanakları Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(2), s. 133-165.
- Douglas, M., & Isherwood, B. (1999). *Tüketimin Antropolojisi* (1 b.). (E. A. Aytekin, Çev.) Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Dökmeci, V., Dülgeroğlu, Y., & Akkal, L. B. (1993). *İstanbul Şehir Merkezi Transformasyonu ve Büro Binaları*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Durkheim, E. ([1917] 2010). *Sosyoloji Dersleri*. (A. Berktaş, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Ehrenreich, B., & Ehrenreich, J. (1979). The Professional-Managerial Class. P. Walker içinde, *In Between Labor and Capital* (s. 5-48). Boston: South End Press.
- Elias, N. (2000). *Zaman Üzerine* (1 b.). (V. Atayman, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2008). *Alan Çalışması* (1 b.). (A. E. Koca, Çev.) Ankara: Birleşik Yayınları.
- Ergüneş, N. (2008). *Bankalar, Birikim, Yolsuzluk 1980 Sonrası Türkiye'de Bankacılık Sektörü*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı .
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of Professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18(2), s. 395-415.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology Review*, 61 (5-6), s. 778-796.
- Fincher, D. (Yöneten). (1999). *Fight Club* [Sinema Filmi].
- Fleming, P. (2017). *Çalışmanın Mitolojisi* (1 b.). (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Fleming, P. (2019). *Homo Economicus'un Ölümü* (1 b.). (E. Soğancılar, Çev.) İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Flusty, S. (1994). *Bulding Paranoia*. Los Angeles.
- Foucault, M. (2006). *Hapishanenin Doğuşu* (3 b.). (M. A. Kılıçbay, Çev.) İstanbul: İmge Kitabevi.
- Frankl, V. E. (2012). *İnsanın Anlam Arayışı*. İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Freeman, C. (2000). *High Tech and High Heels in the Global Economy*. Duke University Press.
- Furedi, F. (2014). *Korku Kültürü*. (B. Yıldırım, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Garson, B. (1998). *The Electronic Sweatshop: How Computers are Transforming the Office of the Future into the Factory of the Past*. New York: Simon&Schuster.

- Gaulejac, V. (2013). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*. (Ö. Erbek, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gaulejac, V. (2017a, Kasım 15). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*. (A. B. Uçarol, M. Eren, Röportajı Yapanlar, & A. Odman, Çevirmen) Aralık 22, 2022 tarihinde https://acikradyo.com.tr/podcast/197815?fbclid=IwAR0EoNj_Dc82d7Z-UVm0V1LLqnovPxZ_3hQ1FMz70PdEKw0AdoOINxwTSFA adresinden alındı
- Gaulejac, V. (2017b, Kasım 29). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*. (A. B. Uçarol, M. Eren, Röportajı Yapanlar, & A. Odman, Çevirmen) Aralık 5, 2023 tarihinde <https://acikradyo.com.tr/podcast/197973?fbclid=IwAR1pxzyDpfvZSsvkWlmKAnRurCpwmKTtnKk3I-S3Vf4rRMvMZJxwxIDDzUs> adresinden alındı
- Goffman, E. (2009). *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu* (1 b.). (B. Cezar, Çev.) İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Goffman, E. (2021). *Etkileşim Ritüelleri* (3 b.). (A. Bölükbaşı, Çev.) Ankara: Heretik Yayınları.
- Gorz, A. (2007). *İktisadi Aklın Eleştirisi* (2 b.). (I. Ergüden, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Göz, Y. (2009). *Açık Pozisyon* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs*. Simon&Schuster Publishing.
- Gregg, M. (2011). *Work's Intimacy*. Cambridge: Polity Press.
- Grugulis, I., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2000, 3). Cultural Control and the 'Culture Manager: Employment Practices in a Consultancy. *Work, Employment&Society*, 14(1), s. 97-116.
- Gümüş, M. (2002). Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 134-141. Ağustos 7, 2022 tarihinde <http://www.saujs.sakarya.edu.tr/tr/download/article-file/193137> adresinden alındı
- Günlük-Senesen, G., & Özar, S. (2001). Gender-Based Occupational Sgregation in the Turkish Banking Sector. *The Economics of Women and Work in the Middle East and North Africa*, 4, s. 247-267.
- Gürbilek, N. (2007). *Vitrinde Yaşamak* (4 b.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Haber Türk. (2009, Mart 5). *Vodafone'da İşten Çıkarma Krizi*. Kasım 24, 2022 tarihinde Haber Türk Web Sitesi: <https://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/132507-vodafone-isten-cikarma-krizi> adresinden alındı
- Hardt, M., & Negri, A. (2003). *İmparatorluk* (5 b.). (A. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hardt, M., & Negri, A. (2004). *Çokluk* (1 b.). (B. Yıldırım, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hari, J. (2019). *Kaybolan Bağlar* (2 b.). (B. E. Aksoy, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2003). *Postmodernliğin Durumu* (3 b.). (S. Savran, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2012). *Sermayenin Mekanları* (1 b.). (B. Kıcır, D. Koç, K. Tanrıyar, & S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Harvey, D. (2015). *Neoliberalizmin Kısa Tarihi* (1 b.). (A. Onacak, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Hazine Müsteşarlığı. (2015). *Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor*. Kasım 21, 2022 tarihinde Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu Web Sitesi: <https://seddk.gov.tr/tr/raporlar/sigortacilik-ve-bes-faaliyetleri> adresinden alındı

- Heper, H. (2017, Temmuz-Ağustos). *Esnekleşme Bağlamında Çalışma İlişkilerinin Geldiği Nokta: Güvencesizlik*. Ocak 22, 2023 tarihinde Hukuk Defterleri Web Sitesi: <https://hukukdefterleri.com/esneklesme-baglaminda-calisma-iliskilerinin-geldigi-nokta-guvencesizlik/> adresinden alındı
- Hobsbawm, E. (2009). Tarihi Perspektif İçinde Kapitalizmin Bunalımı. N. Satlıgan, & S. Savran içinde, *Dünya Kapitalizminin Krizi* (N. Çakır, N. Satlıgan, L. Kayaalp, & T. Arın, Çev., s. 71-89). İstanbul: Belge Yayınları.
- Hochschild, A. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (3 b.). Berkeley: University of California Press.
- Holloway, J. (2011). *Kapitalizmde Çatlaklar Yaratmak* (1 b.). (B. Özçorlu, B. Doğan, E. Canaslan, & S. Özer, Çev.) İstanbul: Otonom Yayıncılık.
- Hughes, E. C. (1928). Personality types and the division of labor. *American Journal of Sociology*, 33(5), s. 754-768.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), s. 404-413. <http://www.jstor.com/stable/2768627> adresinden alındı
- Hürriyet Gazetesi. (2017, Haziran 9). *Hürriyet İK Gazetesi'nde 'Yeni Ekonomi' ile Büyük Değişim*. Temmuz 1, 2022 tarihinde Hürriyet Gazetesi Web Sitesi: <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/turkiyenin-ilk-ve-tek-hurriyet-ik-gazetesi-yenileniyor-yeni-ekonomiyle-gucleniyor-40398533> adresinden alındı
- IMF. (2008, Nisan). *World Economic Outlook*. Eylül 15, 2022 tarihinde <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2016/12/31/Housing-and-the-Business-Cycle> adresinden alındı
- İSİG Meclisi. (2011). *İSİG Meclisi'nin İlkeleri, İşleyişi*. Eylül 9, 2022 tarihinde <https://www.isigmeclisi.org/hakkimizda> adresinden alındı
- Itoh, M., & Lapavitsas, C. (2012). *Para ve Finansın Ekonomi Politikası* (1 b.). (T. Öncel, Çev.) İstanbul: Yordam Kitap.
- Karakaş, B. (2012, Mayıs 7). "O Afilli Binalara Kanmayın, Dışı Sizi İçi Bizi Yakar". *Radikal Hayat Gazetesi*.
- Kartal, Z. (2008). Gatt ve Uruguay-Raunt: Gelişmekte Olan Ülkelerin Dünya Ticaretindeki Yapısal Bağımlılıklarının Artması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), s. 177-206. Kasım 18, 2022 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3621> adresinden alındı
- Kaya-Erdoğan, E. (2021). *Bayağı Kalabalığız*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kenney, J., Donnelly, E., & Reid, M. (1981). *Manpower Training and Development* (2 b.). Londra: Institute of Personal Management.
- Koçak, M. H. (2014). *Camın İşçileri: Paşabahçe İşçilerinin Sınıf Olma Öyküsü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kozanoğlu, H. (1993). *Yuppieler, Prenslar ve Bizim Kuşak* (2 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Köse, A. H., & Öncü, A. (2000). Türkiye'de Mühendis-Mimarlar: Ekonomik Sınıf Konumları ve İdeolojik Oluşumları. *Toplum ve Bilim*, 85, s. 9-35.
- Köymen, O. (2007). *Sermaye Birikirken*. İstanbul: Yordam Kitap.

- Kümbetoğlu, B. (2017). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma* (5 b.). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Lamont, M. (1992). *Money, morals and manners: The culture of the French and the American upper-middle class*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Layder, D. (2013). *Sosyolojik Araştırma Pratiği* (1 b.). (S. Ünal, Çev.) Ankara: Heretik Yayıncılık.
- Lefebvre, H. (1998). *Modern Dünyada Gündelik Hayat*. (I. Gürbüz, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Lefebvre, H. (2013). *Gündelik Hayatın Eleştisi II* (1 b.). (I. Ergüden, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Lefebvre, H., & Regulier, K. (2005, Mart). Gündelik Hayat ve Ritimleri. *Birikim*(191), s. 79-85.
- Lockwood, D. (1958). *The Blackcoated Worker: A Study in Class Consciousness*. London: George Allen & Unwin .
- Lordoğlu, C. (2020). *İstanbul'da Bekar Kadın Olmak* (3 b.). İletişim: İletişim Yayınları.
- Lordon, F. (2013). *Kapitalizm Arzu ve Kölelik* (1 b.). (A. Terzi, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Luecke, R. (2012). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak* (2 b.). (Ö. Sarıkaya, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Malagas, K., Kontos, G., Yılmaz, A. K., & Nikitakos, N. (2022). Organizational Culture: Types and Critical Factors for Organizational Excellence. *Advances in Sociology Research*, 38(3), s. 75-138. Ağustos 1, 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/360312976_Organizational_Culture_Types_and_Critical_Success_Factors_for_Organizational_Excellence adresinden alındı
- Man, F., & Selek-Öz, C. (2009). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum*, s. 75-94.
- Marois, T. (2013). *Devletler, Bankalar ve Kriz* (1 b.). (B. S. Aydaş, Çev.) Ankara: NoteBene Yayınları.
- Marx, K. ([1867]1978). *Kapital* (2 b., Cilt Birinci). (A. Bilgi, Çev.) Ankara: Sol Yayınları.
- Marx, K. (2012). *Ücretli Emek ve Sermaye* (9 b.). (S. Belli, Çev.) Ankara: Sol Yayınları.
- Mead, G. H. ([1934] 2021). *Zihin, Benlik ve Toplum* (3 b.). (Y. Erdem, Çev.) Ankara: Heretik Basın Yayın.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure* (Enlarged ed.). New York: The Free Press.
- Milliyet Gazetesi. (2010, Kasım 11). *'Kriz Bizi Teğet Gececek' Sözü Doğru Mu Çıktı*. Kasım 23, 2022 tarihinde Milliyet Gazetesi Web Sitesi: <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/kriz-bizi-teget-gececek-sozu-dogru-mu-cikti-1184364> adresinden alındı
- Milliyet Gazetesi. (2013, Mayıs 20). *Eczacıbaşı 'Plaza Dili'ne Savaş Açtı*. Eylül 9, 2022 tarihinde Milliyet Gazetesi Web Sitesi: <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/eczacibasi-plaza-dili-ne-savas-acti-1711083> adresinden alındı
- Mills, C. W. (1964). *White Collar* (13 b.). New York: Oxford University.

- Mills, C. W. (1974). *İktidar Seçkinleri* (1 b.). (Ü. Oskay, Çev.) Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Mollamahmutoğlu, H., & Astarlı, M. (2012). *İş Hukuku* (5 b.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Munck, R. (2003). *Emeğin Yeni Dünyası* (1 b.). (M. Tekçe, Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Nichols, T., & Suğur, N. (2005). *Global İşletme Yerel Emek: Türkiye'de İşçiler ve Modern Fabrika* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Öktem, B. (2005). Küresel Kent Söyleminin Kentsel Mekanı Dönüştürmedeki Rolü: Büyükdere-Maslak Aksı. H. Kurtuluş (Dü.) içinde, *İstanbul'da Kentsel Ayrışma* (s. 25-76). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Öner, A. (2021). *Beyaz Yakalı Eşcinseller: İş Yerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı ve Mücadele Stratejileri* (2 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özarslan, O. (2016). *Hovarda Alemi* (2 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özbek, M. (2004). *Kamusal Alan* (1 b.). İstanbul: Hil yayın.
- Özbey, İ. (2022, Ekim 13). Prof. Dr. Hayri Kozanoğlu: İlk işten çıkarılanlar işi yavaştan alanlar olacak, 'sessiz sızıma' lüksü kalmayacak. Kasım 11, 2022 tarihinde Halk TV Web Sitesi: <https://halktv.com.tr/makale/prof-dr-hayri-kozanoglu-ilk-isten-cikarilanlar-isi-yavastan-alanlar-olacak-sessiz-697520> adresinden alındı
- Özgentürk, J. (2012, Şubat 5). Plaza İşçileri Birleşiyor. *Radikal Gazetesi*.
- Özkaplan, N., Öztan, P. E., & Ruben, E. (2020). *AVM'lerin Yorgun Gençleri Tezgahtarlıktan Satış Elemanlığına Emeğin Dönüşümü*. İstanbul: SAV Yayınları.
- Özügürlü, M. (2005). *Anadolu'da Küresel Fabrika*. İstanbul: Halkevi İktisadi İşletmesi.
- Piesman, M., & Hartley, M. (1984). *The Yuppie Handbook*. New York: Pocket Books.
- Plantenga, J., & Remery, C. (2004). Work Hard, Play Hard? G. Bosch, & S. Lehndorff içinde, *Working in the Service Sector: A Tale from Different Worlds* (s. 170-189). New York: Routledge.
- Poulantzas, N. (1975). *Classes in Contemporary Capitalism*. Londra: New Left Books.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. P. Frost içinde, *Organizational Culture*. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications.
- Resmi Gazete. (2001, Nisan 7). *Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu*. Kasım 21, 2022 tarihinde Resmi Gazete Web Sitesi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2001/04/20010407.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (2012, Haziran 30). *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*. Eylül 9, 2022 tarihinde Resmi Gazete Web Sitesi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm> adresinden alındı
- Ritzer, G. (2000). *Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek* (1 b.). (Ş. S. Kaya, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), s. 999-1022.
- Salecl, R. (2013). *Kayı Üzerine* (1 b.). (B. E. Aksoy, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Savells, J. (1986). Who are the "Yuppies"? *International Journal of Comparative Sociology*, 27(3-4), s. 234-241.

- Savran, S., & Tonak, E. A. (2012). Üretken Emek ve Üretken Olmayan Emek: Açıklığa Kavuşturma ve Sınıflandırma Denemesi. N. Satılğan, S. Savran, & E. A. Tonak içinde, *Kapital'in İzinde* (s. 239-271). İstanbul: Yordam Kitap.
- Saygılıgil, F. (2018). *Bir Kadın Grevi: Serbest Bölge'de Kadın İşçi Olmak*. İstanbul: Güldünya Yayınları.
- Sekban, K. (2020). *Tebrikler Kovuldunuz*. İstanbul: İnkılap Kİtabevi.
- Sennett, R. (2002). *Karakter Aşınması* (1 b.). (B. Yıldırım, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2021). *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (5 b.). (A. Onacak, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R., & Cobb, J. (2021). *Sınıfın Gizli Yaraları* (3 b.). (M. K. Coşkun, Çev.) Ankara: Heretik Yayınları.
- Simmel, G. (2015). *Bireysellik ve Kültür* (2 b.). (T. Birkan, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Sohn-Rethel, A. (2011). *Zihin Emeği Kol Emeği* (1 b.). (A. D. Temiz, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Sol Haber. (2008, Kasım 20). *Akbank'ta ya sessiz kal ya işsiz*. Kasım 23, 2022 tarihinde Haber Sol Web Sitesi: <https://haber.sol.org.tr/sonuncu-kavga/akbankta-ya-sessiz-kal-ya-issiz-haberi-7860> adresinden alındı
- Sol Haber. (2017, Ekim 6). *Banka emekçisi Nadide Kısa, iş yerinde uğradığı mobbing nedeniyle beyin kanaması sonucu yaşamını yitirdi*. Ekim 22, 2022 tarihinde Haber Sol Gazetesi Web Sitesi: <https://haber.sol.org.tr/emek-sermaye/ugradigi-mobbing-nedeniyle-beyin-kanamasi-geciren-banka-emekcisi-yasamini-yitirdi> adresinden alındı
- Sönmez, M. (2010). *Türkiye'de İş Dünyasının Örgütleri ve Yönelimleri*. İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Derneği.
- Spinoza, B. ([1677] 2011). *Ethica* (1 b.). (Ç. Dürüşken, Çev.) İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Standing, G. (2015). *Prekarya* (2 b.). (E. Bulut, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Staruss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Stillier, B., & Mcdle, A. (Yönetenler). (2022). *Severance* [Sinema Filmi].
- Şentürk, Y. (2009). Küreselleşmeye İstanbul'dan Bakmak: Küresel Reçetelerin Gölgesinde "Küçük Manhattan'ın" Yükselişi. İ. Işık, & Y. Şentürk içinde, *Öznel, Durumlar ve Mekanlar* (s. 24-64). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Şentürk, Y. (2013). İstanbul'da şirketler dünyasının profesyonelleri. *Toplum ve Bilim*(126), s. 64-97.
- Taylor, F. W. ([1911] 2012). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (5 b.). (B. Akın, Çev.) Ankara: Liberte Yayınları.
- Taylor, P., Baldry, C., Bain, P., & Ellis, V. (2003). A Unique Working Environment: Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centers. *Work, Employment and Society*, 17(3), s. 435-458.
- Temelkuran, E. (2008, Aralık 3). Erken Ögütlenme Hayat Kurtarır. *Milliyet Gazetesi*.
- Thebaud-Mony, A. (2012). *Çalışmak Sağlığa Zararlıdır* (1 b.). (A. Güren, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Thompson, E. P. (2006). *Avam ve Görenek* (1 b.). (U. Kocabaşoğlu, Çev.) İstanbul: Birikim Yayınları.
- Thompson, E. P. (2006). *İngiliz İşçi Sınıfının Oluşumu* (2 b.). (U. Kocabaşoğlu, Çev.) İstanbul: Birikim Yayınları.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*(3), s. 11-22.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and It's Relevance for Human Resource Management. *18*(3), s. 518-545.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of change management*, 3(4), s. 361-375.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2016, Mayıs). *Bankalarımız 2015*. Kasım 22, 2022 tarihinde Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7375/Bankalarimiz_2015-tum_kitap.pdf adresinden alındı
- TÜRMOB. (2017, Nisan 5). *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Raporu*. Eylül 10, 2022 tarihinde www.turmob.org.tr: <https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/Read/7a2c4eee-a11b-4cd2-9b15-a8c88d3b0684> adresinden alındı
- Uçarol, A. B. (2008, Kasım). Plazalar. *Evrensel Kültür*(203), s. 48-51.
- Uçarol, A. B. (2013). Çalışma Mekanının Rasyonelleşmesi: Plazalar ve Açık Tarz Bürolar. *Eğitim Bilim Toplum*, 11(41), s. 38-47.
- Umman, U. Ş. (2022). *Çalışma Acısı* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uzunoğlu, S., Alkin, K., & vd. (2000). Bölgesel Finans ve Hizmet Merkezi. *İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 34*.
- Veblen, T. ([1899] 2005). *Aylak Sınıfın Teorisi* (1 b.). (Z. Gültekin, & C. Atay, Çev.) İstanbul: Babil Yayınları.
- Virtanen, A. (2004). General Economy: The entrance of multitude into production. *Ephemera:Theory&politics in organization*, 4(3), s. 209-232.
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), s. 29-36.
- Weber, M. ([1905] 1997). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü* (2 b.). (Z. Aruoba, Çev.) İstanbul: Hil Yayın.
- Weeks, K. (2014). *Çalışma Sorunu* (1 b.). (T. Tosun, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Woodward, D., & Özbilgin, M. F. (1999). Sex Equality in the Financial Services Sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*, 14(8), s. 325-332.
- Yıldırım, E. (2000). Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkilerin Üzerindeki Etkisi. *Toplum ve Bilim*, 86, s. 260-280.
- Yücesan- Özdemir, G. (2000). Başkaldırı, Onay ya da Boyun Eğme?: Hegonomik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçilerin Hikayesi. *Toplum ve Bilim*, 86, s. 241-259.
- Yücesan-Özdemir, G. (2014). *İnatçı Köstebek* (1 b.). İstanbul: Yordam Kitap.

EKLER

Ekler 1: Anlatıcıların Cinsiyet-Yaş-Öğrenim Durumu Bilgileri

Eğilim	Anlatıcı	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Ön-Lisans/Lisans Bölümü	Üniversite Adı
Genç	Çağla	Kadın	26	Lisans	Sosyoloji	Galatasaray
	Duru	Kadın	25	Lisans	Sosyoloji	Mimar Sinan Güzel Sanatlar
	Gökhan	Erkek	23	Lisans	İstatistik	Mimar Sinan Güzel Sanatlar
	Özge	Kadın	26	Yüksek Lisans	Psikoloji	İstanbul
	Pınar	Erkek	27	Yüksek Lisans	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Orta Doğu Teknik
Winner	Adalet	Kadın	28	Yüksek Lisans	Muhasebe	Okan
	Dilan	Kadın	35	Lisans	İşletme	AÖF
	Hakan	Erkek	35	Yüksek Lisans	Muhasebe	Okan
	Kağan	Erkek	33	Lisans	Turizm	Eskişehir Anadolu
Uyumsuz	Bahar	Kadın	39	Lisans	İktisat	İstanbul
	Baran	Erkek	35	Lisans	İktisat	Selçuk
	Çiğdem	Kadın	28	Lisans	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Orta Doğu Teknik
	Dilber	Kadın	29	Lisans	İktisat	İstanbul
	Duygu	Kadın	31	Yüksek Lisans	İşletme	Doğuş (burslu)
	Evgin	Erkek	30	Ön Lisans	Radyo ve Televizyon	İstanbul
	Fırat	Erkek	31	Lisans	İşletme	AÖF
	Gökçe	Kadın	29	Lisans	Kamu Yönetimi	Trakya
	Gülnihal	Kadın	36	Lisans	İşletme	Uludağ
	Hülya	Kadın	30	Lisans	Maliye	İstanbul
	Leyla	Kadın	25	Lisans	İktisat	Gaziosmanpaşa
	Mehmet	Erkek	33	Lisans	Haberleşme ve Elektronik	Kocaeli
	Meral	Kadın	37	Ön Lisans	İşletme	AÖF
	Mert	Erkek	27	Ön Lisans	Sigorta	İstanbul
	Nuray	Kadın	35	Ön Lisans	İklimlendirme	Kocaeli
	Serhan	Erkek	39	Lisans	İktisat	Uludağ
	Serkan	Erkek	28	Lisans	İktisat	Karadeniz Teknik
Songül	Kadın	32	Yüksek Lisans	İşletme	Beykent	

Ek 2: Anlatıcıların Çalışma Süresi-İş Pozisyonu-Unvan Bilgileri

Eğilim	Anlatıcı	Süre	Faaliyet	Birim	İş Pozisyonu	Başlama Unvanı	Son Unvanı
Genç	Çağla	1 Yıl 2 Ay	Banka	Genel Müdürlük	İnsan Kaynakları	Uzman Yardımcısı	Yönetmen Yardımcısı
	Duru	1 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	İnsan Kaynakları	Uzman Yardımcısı	Yetkili Yardımcısı
	Gökhan	3 Ay	Banka	Genel Müdürlük	Kredi	Uzman Yardımcısı	Uzman Yardımcısı
	Özge	5 Ay	Banka	Genel Müdürlük	Eğitim	Uzman Yardımcısı	Uzman Yardımcısı
	Pınar	8 Ay	Banka	Genel Müdürlük	Pazarlama	Uzman Yardımcısı	Uzman Yardımcısı
Winner	Adalet	7 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Çağrı Merkezi	Asistan	Uzman
	Dilan	15 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Finans	Asistan	Yönetici
	Hakan	7 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Operasyon	Asistan	Yönetici
	Kağan	8 Yıl	Banka	Şube	Bireysel Pazarlama	Satış Yetkilisi	Yönetmen
Uyumsuz	Bahar	16 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	İş Geliştirme	Uzman Yardımcısı	Yönetici
	Baran	7 Yıl	Banka	Şube	Operasyon	Banko Asistanı	Servis Görevlisi
	Çiğdem	5 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Teftiş	Uzman Yardımcısı	Uzman
	Dilber	3 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Finans	Uzman Yardımcısı	Yönetici Yardımcısı
	Duygu	6 Yıl	Sigorta	Genel Müdürlük	Reasürans	Memur	Yönetici
	Evgin	3,5 Yıl	Sigorta	Genel Müdürlük	Çağrı Merkezi	Uzman Yardımcısı	Uzman
	Fırat	6 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Bilgi İşlem	Uzman Yardımcısı	Uzman
	Gökçe	3 Yıl	Banka	Şube	Bireysel Pazarlama	Memur	Uzman Yardımcısı
	Gülnehal	7 Yıl	Banka	Şube	Operasyon	İşlem Yetkilisi	Yönetmen Yardımcısı
	Hülya	7 Yıl	Banka	Şube-Genel Müdürlük	İç Kontrol	Memur	Memur
	Leyla	1 Yıl 8 Ay	Banka	Şube	Ticari	Memur	Uzman Yardımcısı
	Mehmet	4 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Bilgi İşlem-Operasyon	Proje Yöneticisi	Yetkili Uzman
	Meral	15 Yıl	Banka	Şube-Genel Müdürlük	Operasyon	Memur	Memur
	Mert	3 Yıl	Sigorta	Genel Müdürlük	Tahsilat	Memur	Yönetici
	Nuray	13 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Operasyon	Memur	Memur
	Serhan	15 Yıl	Sigorta	Şube-Genel Müdürlük	Sigorta Reasürans	Uzman Yardımcısı	Yönetici
	Serkan	4 Yıl	Banka	Şube	Ticari	Asistan	Servis Yetkilisi
	Songül	7 Yıl	Banka	Genel Müdürlük	Operasyon	Görevli	Yetkili Yardımcısı

Özge (Genç)

Kadın, 26 yaşında, bekar. Denizli’de büyüdü. Annesi ve babası öğretmen. Tek çocuk. Ortaokul yıllarında meslek olarak psikolog olmaya karar verdi. 2006’da öğrenimi için İstanbul’a göç etti ve psikoloji bölümüne başladı. 2010’da mezun oldu. İstanbul’da bir kamu üniversitesinde sosyal psikoloji alanında yüksek lisansa başladı. TÜBİTAK projesinde asistan olarak çalıştı. Erasmus öğrenci değişim programıyla İsviçre’ye gitti. Yüksek lisans tez aşamasına geçtiğinde tez danışmanıya yaşadığı sorun nedeniyle akademisyen olma hayalinden vazgeçti. Özel sektörde iş aramaya karar verdi. Başvurduğu bir danışmanlık şirketinden iş görüşmesine çağırıldı, iş görüşmesinin neticesi olumsuz sonuçlanmasına rağmen danışmanlık şirketi, CV’sini özel bir bankaya yönlendirdi. Banka iş görüşmesine çağırıldı. 2014’te, genel merkezde, insan kaynakları birimine bağlı eğitim biriminde ölçme ve değerlendirme uzmanlık dalında, uzman unvanıyla işe başladı. Çalıştığı şirketin lokasyonu Levent. Ev arkadaşıyla Beşiktaş’ta yaşıyor.



Adalet (Winner)

Kadın, 28 yaşında, bekar. İstanbul'da büyüdü. Babasını küçük yaşta kaybetti. Annesi ev kadını. Tek çocuk. Dayılarının ekonomik desteğini gördü. Meslek sahibi olması için ticaret meslek lisesine gönderildi. Lise yıllarında staj yaptı. Üniversiteye giriş merkezi sınav sisteminde, meslek liseli çıkışlılara katsayı uygulaması nedeniyle meslek liseli çıkışlıların üniversite tercihleri kısıtlandığından, 2002'de İstanbul'da, bankacılık ön lisans bölümüne girdi. Üniversite yıllarında bankada staj yaptı. 2004'te mezun oldu. 6 ay sonra özel bir bankanın çağrı merkezinde iş buldu. Çağrı merkezinde çalışırken aynı zamanda AÖF'de işletme bölümüne devam etti ve mezun oldu. Diploma derecesini lisans derecesine yükseltince, bir başka bankadan iş teklifi aldı. Çalıştığı işten istifa etti. 2007'de, asistan unvanıyla yeni işe başladı. 5 yıl içinde terfi alarak uzman oldu. Son çalıştığı şirkette 7 yıldır, sektörde ise 9 yıldır çalışıyor. Çalıştığı şirketin lokasyonu Güneşli. Annesiyle Kadıköy'de yaşıyor. Çalışırken bir vakıf üniversitesinde tezli yüksek lisans yaptı. Gelecek hedefi doktora yapabilmek. Şirketten 3 ay ücretsiz izin alarak İngiltere'de bir yabancı dil okuluna gitmek istiyor.



Bahar (Uyumsuz)

Kadın, 39 yaşında, evli, bir çocuk annesi. Edirne’de büyüdü. Babası, özel bir bankadan emekli, annesi emekli öğretmen. 3 kız kardeşin en büyüğü. Anadolu lisesinde okudu. 1994’te üniversiteyi kazanınca İstanbul’a taşındı. İngilizce iktisat bölümüne devam ederken, üniversite yıllarının en başından itibaren ilgi alanı tiyatroyla ilgilenmeye başladı. 1998’de üniversiteden mezun olduktan sonra reklam şirketlerine iş başvurusunda bulundu. İş görüşmeleri olumsuz sonuçlanınca, üniversiten bir arkadaşının çalıştığı özel bankaya iş başvurusu yaptı. Bankanın genel merkezinde, kredi kartı sahtecilik biriminde uzman yardımcısı olarak işe başladı. Şirket içinde 7 birim değiştirdi. En son çalıştığı birim, iş geliştirme birimine bağlı proje yönetimi birimi. 16 yıldır aynı bankada çalışıyor. Şirkette 4. Yılından itibaren hafta içi mesai çıkışları, hafta sonları tiyatro kurslarına katıldı. Çalıştığı şirketin lokasyonu Esentepe. Ailesiyle Beylikdüzü’nde yaşıyor.



ÖZGEÇMİŞ

Lisans öğrenimini Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyoloji bölümünde (1998), lisans üstü öğrenimini, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Uluslararası İlişkiler bölümünde (2001) tamamladı. 2000- 2006 yılları arasında özel sektörde çalıştı.

Doktora öğrenimi boyunca vakıf üniversitelerinde sosyoloji dersleri verdi. “Emeğin Kenti İstanbul: Metropolde Çalışma Hayatının Toplumsal ve Mekânsal Pratikleri” (Proje No: 110K181, TÜBİTAK Araştırma Destek Programı, Koordinatör: Yrd. Doç. Dr. Yıldırım Şentürk, Ekim 2010-Nisan 2012) projesinde, proje asistanı ve “Avrupa Geleceğinin Kültür Mirası ve Kimlikleri” (European Union’s Horizon 2020: Proje Yürütücüsü Prof. Dr. Yıldırım Şentürk, Nisan 2018- Ekim 2021) araştırmacı olarak yer aldı.