

# Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket

# DÜNYA SENDİKAL HAREKETİ DOSYASI 1

---



# KÜRESEL KAPİTALİZM VE SENDİKAL HAREKET

## Sendikal Güç Birliği Platformu

Hazırlayan : SGBP Uluslararası İlişkiler Çalışma Grubu

Grafik Tasarım ve Baskı : Gün Matbaacılık Reklam Film Basım Yayın Tic. Ltd. Şti.

Adres : Beşyol Mh. Akasya Sk. No:23/A Küçükçekmece/İstanbul

Tel : (212) 580 63 81

Baskı Tarihi : 21 Mayıs 2012

Sendikal Güç Birliği Platformu adına Petrol-İş Sendikası Dergisi eki olarak yayımlanmıştır.

## **İçindekiler**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1930'dan Bugüne: İşçi Eylemleri ve Dünya Otomobil Endüstrinde Zincirleme Coğrafi Yeniden Yapılanma ..... | 13  |
| Değişen Ekonomide Emek Deneyimlerinin Oluşumu.....                                                       | 35  |
| Yeni Ekonomide İşyerindeki Değişim:<br>Yalınlaşmak ve Esnekleşmek .....                                  | 45  |
| Yalın / Esnek Üretim Üzerine .....                                                                       | 61  |
| Güç İşçilerde .....                                                                                      | 71  |
| Sendikalar Stratejik Olarak Nasıl Davranabilir?.....                                                     | 77  |
| İşçi Hareketleri: Umut Var mı? .....                                                                     | 99  |
| ABD'de Sendikal Hareketin Geleceği:<br>21 Yüzyılda Sendikal Hareketin Yenilenmesi .....                  | 113 |



## Önsöz

Son yıllarda dünyada ve Türkiye’de sendikal hareketten söz edilirken, bazen “kriz” bazen başka kavramlar eşliğinde esas olarak bir gerileme döneminden bahsedilmekte. Herkes hem-fikir ki sendikaların “Altın Çağı” olarak tanımlanan, büyük ve güçlü sendikaların varlığı ve pratiği ile şekillenen dönem geride kaldı. Sendikaların güç, üye ve prestij kaybettiği, sendikaların ve sendikacılığın yaslandığı dayanışma, eşitlik, adalet gibi kavramların örselendiği bir “ara dönem” yaşanıyor. İktisadi, sosyal, siyasal bir dizi faktörün etkisi altında yaşanan bu dönemde, sendikaların mücadele gücünü ve etkisini yitirmesi, işlevlerinden uzaklaşması, varlığının da sorgulanmasına yol açıyor. Ülkeden ülkeye bazı farklılıklar gösterse de durum dünyanın çeşitli coğrafyalarında aşağı yukarı aynı.

Tablo böyle olunca bu ara dönemden çıkış arayışları sendikaların bugünü ve geleceği açısından hayatiyet kazanmış durumda. Basın-İş, Belediye-İş, Deri-İş, Hava-İş, Kristal-İş, Petrol-İş, Türkiye Gazeteciler Sendikası, Tek Gıda-İş, Tez Koop-İş ve TÜMTİS sendikaları tarafından oluşturulan **Sendikal Güç Birliği Platformu** böyle bir arayışın parçası olarak gündeme geldi. “Ne yapmalıyız?”, “Nasıl bir yol izlemeliyiz?” vb sorulara yanıt ararken temel amacımız, demokratik iradenin, özgürlükçü bir tartışmanın biçimlendirdiği eylem ve mücadele çizgisi ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmeye çalışırken ulusal kaynakların ve deneyimlerin yanı sıra uluslararası planda üretilmiş metinlerden, referans olabilecek kaynaklardan, mücadele ve örgütlenme deneyimlerinden de yararlanmamız gerekiyor. Dünyanın çeşitli yerlerinde işçiler ve sendikalar yaşadıkları sorunları aşmak için “Ne tür politikalar sergiliyorlar?”, “Nasıl yaklaşım taşıyorlar?”, “Hangi eylem yöntemlerini kullanıyorlar?”, “Benzerliklerimiz neler, farklılıklarımız neler?” bun-

ları bilmemiz, öğrenmemiz, incelememiz şart. Yenilenmeyi, kendini aşmayı önüne koyan, bunu şiar edinen her harekette olduğu gibi bizim için de bu büyük bir ihtiyaç.

Bu ihtiyacı, **Sendikal Güç Birliği Platformu**'nu oluşturan sendikalarımızın uluslararası ilişkiler uzmanı arkadaşlarımızın yapacağı yayın çalışmaları aracılığı ile karşılamayı düşünüyoruz. Kitap formatında ya da dergilerimiz ve web sitelerimiz için hazırlanacak dünya sendikal hareketi dosyalarımızı düzenli olarak yayımlamayı, tartışma metni olarak zihinsel ve fikri yenilenme arayışımızın parçası haline getirmeyi öngörüyoruz. Yararlı olması umudu ve dileğiyle, emeği geçen arkadaşlarımızın tümüne çok teşekkür ediyoruz.

### **Sendikal Güç Birliği Platformu**

## **Merhaba,**

Anahtar niteliğindeki şu saptama akıldan çıkarılmamalı: “Tarihsel olarak kapitalizmin üretici güçlerinin gelişmesinin her yeni aşaması ve evresi sendikal hareketin yeni bir strateji oluşturmasını gerektirmiştir.”

Kapitalizm, doğasındaki kâr güdüsüyle, küreselleşme koşullarında yeniden yapılanıyor. Bu süreç yalın ya da esnek üretim diye adlandırılan yeni bir üretim paradigmasının yaygınlaşmasına yol açıyor. Yeni paradigma çerçevesinde başta istihdam yöntemleri olmak üzere, üretimin ve üretim içindeki emeğin organizasyonu, toplu sözleşme ve ücret sistemleri, kısaca her şey köklü bir dönüşüme uğruyor.

Yalın ya da esnek üretiminin belirgin özelliklerinden bazıları şunlar:

- En son teknolojinin kullanılmasıyla, uluslararası şirketlerin yönlendirdiği ve koordine ettiği küresel üretim ve tedarik zincirlerinin oluşması.
- Küresel üretim ve tedarik zincirlerinde tam-zamanında-üretim ve sıfır ya da asgari stok uygulaması.
- Esnek istihdam yöntemlerinin, başta taşeron işçiliği olmak üzere, yaygınlaşması, atipik olmaktan çıkıp standartlaşması.
- İşçi sınıfının yapısında değişim.

Sendikal hareket şu sorularla karşı karşıya: Yalın/esnek üretimin işçi sınıfı ve sendikal hareket üzerindeki etkileri nelerdir? Küresel kapitalizm koşullarında yalın ya da esnek üretim sisteminin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan dönüşüme sendikal hareket nasıl yanıt verecek?

Son derece dakik ve eşzamanlı işleyen bu üretim sisteminde taşımacılık/lojistik ve telekomünikasyon sektörlerinin rolü artıyor. Bu trend yeni üretim sisteminin hassas halkalarını da gösteriyor. Sendikal hareket küresel üretim zincirlerinde birbirine sımsıkı bağlanmış halkaların *tam-zamanında-üretim sistemi* içindeki dakik işleyişinin hangi noktalardan ve nasıl kesintiye uğratılabileceği üzerinde kafa yorarken özellikle nakliyat/lojistik ve telekomünikasyon sektörlerini dikkate almak zorunda.

Farklı işkollarındaki işçiler ve sendikalar yeni sistemin zayıf noktalarını, hangi stratejik araç ve yöntemlerin kullanılabileceğini deneyimleriyle öğrendikçe, küresel kapitalizm koşullarında daha etkin nasıl mücadele edileceğini de öğrenecektir. Fordist yığınsal üretimin ve onun arkasındaki dev şirketlerin karşısında sendikal örgütlenmeyi ve sendikal mücadeleyi öğrenmek için nasıl uzun yıllar gerektiyse, yalın üretime uygun düşen sendikal yöntem ve araçlar ile stratejilerin oluşturulması ve işlerlik kazanması için de zaman gerekiyor.

Değerli düşünür Giovanni Arrighi, “Dünya işçi hareketinin 21. yüzyılda etkinlik kazanabilmesi için, 20. yüzyıldakinden farklı stratejiler ve yapılar geliştirmesi gerekecek. Tıpkı 20. yüzyıldakilerin de 19. yüzyıldakilerden farklı olması gibi” diyor ve şu soruyu soruyor: “Kapitalist dünya ekonomisinin süregiden yeniden yapılanması işçi sınıfının mücadele koşullarında nasıl bir değişime yol açabilir?”

Soruya yanıtını ise -biraz uzun da kaçsa, sendikal kadrolar açısından değerli bir perspektif içerdiği için- aynen aktarmak gerekiyor: “Bir şey söylemek için henüz çok erken. 19. yüzyıldaki finansal büyümenin ilk yirmi beş yılının belirgin özelliği, işçi sınıfının örgütlenmesindeki aşırı istikrarsızlık ve çoğu ülkede işçi sınıfının zaferden çok yenilgiye uğramasıydı. Dünya işçi hareketinin ideolojik ve örgütsel ana hatlarının belirginleşmesi ve fark edilir hale gelmesi için bir yirmi beş yıl daha gerekti. Hareketin hedeflerinden bazılarını dünya kapitalizmine kabul ettirecek güce erişebilmesi ise bir yirmi beş yıl daha aldı. Elbette bu demek değildir ki 21. yüzyılın dünya işçi hareketi ön-

cekilerle aynı hızda ve aynı yörüngeyi izleyerek gelişecektir. Ama fiilen oluşmakta olup olmadığı, nasıl bir şekil alacağı ve ne kadar etkin olacağı gibi konularda son 10-20 yılın (hatta önümüzdeki 10-20 yılın) eğilimlerine bakarak karar verilemez.

Bununla birlikte, 21. yüzyılda dünya işçilerinin kendi tarihini yapacağı koşulların geçen yüzyılın koşullarından köklü bir farklılık göstereceğini söylemek için o kadar erken sayılmaz. (...) Her geçiş sürecinin, işçi sınıfının mücadele koşullarını bir önceki geçiş sürecinden farklı kılan kendine özgü özellikleri vardır.”

Bütün bu süreçler sendikal hareketin esas olarak 20. yüzyıl kapitalizmi koşullarında oluşmuş yerleşik kabullerini, temel önermelerini, varsayımlarını ve pratiğini, kısaca artık köhneleşmiş zihin modelini sorgulamasını zorunlu kılıyor. Geçen yüzyılın sendikal paradigması 21. yüzyılın küresel kapitalizmi karşısında yetersiz kalıyor. Geçersizleşiyor. 20. yüzyılda “ulusal aktörler” olarak gelişen sendikalar bugün artık küresel aktör olmayı becermek zorunda.

**Dostça selamlar.**



# 1930'dan bugüne: İşçi eylemleri ve dünya otomobil endüstrinde zincirleme coğrafi yeniden yapılanma

Beverly J. Silver  
Sosyoloji Bölümü  
Johns Hopkins Üniversitesi

## GİRİŞ

Bu makalenin tezi şudur: Otomobil endüstrisinin belirgin özelliği, işçi hareketinin mücadelesi ve sermayenin yer değiştirmesi yönündeki yarım yüzyıllık gelişme seyri olmuştur. Bu dönem boyunca, “Fordist” karakterdeki otomobil üretimi, o üretime uygun düşen bir sendikal mücadeleyle birlikte bütün dünyaya yayılmıştır. Bu gelişme sürecinin itici gücü, dünyadaki otomobil işçileri arasında gözlenen şu üç büyük mücadele dalgası olmuştur: (1) CIO’nun (*İşkolu Örgütleri Kongresi*) 1930’lardaki mücadeleleri, (2) 1960’ların sonlarında Batı Avrupa’da “sınıf mücadelesinin canlanması”, (3) 1980’lerde Brezilya, Güney Kore ve Güney Afrika’da “yeni sendikal hareketler”in ortaya çıkışı. Sendikal mücadelenin bu rauntlarından her biri şirket yönetimlerinin, -üretimin yeniden yapılanması ve sermayenin yer değiştirmesi gibi- yanıtlar vermesine yol açmıştır. Her yeniden yapılanma ve yer değiştirme raundu ise yatırımların çekildiği ve yeniden yapılanmanın olduğu yerlerde işçilerin pazarlık gücünü zayıflatmış, yeni yatırım yapılan yerlerde ise yeni bir işçi sınıfı yaratmış ve işçi hareketini güçlendirmiştir.

Bu makalenin ilk bölümünde, otomobil endüstrisinde küresel fordizmin yirminci yüzyıldaki gelişme yörüngesinin, 1930’lardaki CIO mücadelelerinden Güney Kore, Güney Afrika ve Brezilya’daki son işçi eylemlerine kadar uzanan izi sürülecek. Bu gelişme sürecini fordist üretimin sosyal ilişkilerindeki temel çelişkilerin tetiklediği savunulacak. Bu çelişkiler kriz boyutlarına, küresel fordizmin zincirleme bir biçimde gitgide daha çeperdeki coğrafi bölgelerde militan ve etkin işçi hareketlerini sürekli olarak yeniden üretmesi sonucunda, 1980’lerde vardı.

Japonya kökenli şirketlerin işçi hareketinin mücadeleciliğini ve kesintiye uğratma gücünü kontrol altına almada daha başarılı olması, küresel rekabette “Toyotizm”in fordizmi sollamasına olanak sağladı. Fordizm kendi çelişkilerinin ağırlığı altında güç kaybederken, Toyotizm’in rekabeti öldürücü darbeyi vurdu. Bununla birlikte, Toyotizm de sosyal çelişkilerden arınmış bir sistem değildir ve bu yeni sistemin başarısı muhtemelen bu çelişkileri öne çıkaracaktır. Bu makalenin son bölümünde, bu çelişkilerin niteliği ve dünya otomobil endüstrisinde emek-sermaye ilişkilerinin geleceği üzerindeki etkileri konusunda bazı yorumlar önerilecektir.

## **I. İŞÇİ EYLEMLERİNİN VE COĞRAFI YER DEĞİŞTİRMENİN FORDİST GELİŞME YÖRÜNGESİ: FLINT’TEN ULSAN’A BÜYÜK GREV DALGALARINDA HEP AYNI ŞEY**

Otomobil endüstrisinde Ford’un T-Modeli’nin uygulanmasıyla başlayan, yığınsal üretime özgü karmaşık işbölümü, işçi hareketinde karakteristik bir mücadele biçimine yol açtı. Otomotiv şirketinin genel teknik işbölümü içinde hassas bir noktayı hedefleyen stratejik grev (özellikle oturma grevi), 1936-37’de Flint’ten 1969-70’te Torino’ya, 1980’lerde Sao Paulo ve Ulsan’a kadar bütün eylemlerde tercih edilen etkin bir silah oldu. Her örnek olayda işçiler yığınsal üretim sendikacılığını, ciddi ücret artışlarını ve bir ölçüde işçi kontrolünü uzlaşmaz işverenlere hızla kabul ettirebildiler.

Genelde yığın üretiminin ana özelliği ve özellikle otomobil endüstrisinde üretimin fordist örgütlenişi işçilerin pazarlık gücü üzerinde çelişkili etkiler yaratır. Bir yandan, kesintisiz akan üretim ve montaj bandı, endüstriyel çalışmadaki rollerin homojenleşmesi/vasıfsızlaşmasıyla işgücü piyasasındaki rekabeti artırır ve zanaatkâr işçilerin piyasaya dayalı pazarlık gücünü ortadan kaldırır. Öte yandan, aynı kesintisiz üretim ve montaj bandı, işçilerin üretimdeki doğrudan eylemleri karşısında sermayenin hassasiyetini artırır. Keza, sermayenin yoğunlaşması, merkezileşmesi ve bütünleşmesi şirketlere -işçilerin mücadelesine karşı kullanacakları- muazzam maddi kaynaklar

sağlamasına rağmen, bu süreçler aynı zamanda, ana tesislerden birinde yapılacak bir grevle bir şirketin bütününe verilebilecek zararı ve kilit bir şirkette veya işkolunda yapılacak bir grevin ulusal ekonomide yol açabileceği kesintiye/aksamayı da artırır. Karmaşık bir işbölümü içinde sahip olunan konum sonucunda bedeli yüksek bu tür aksamalar yaratabilme yetisine “işyeri pazarlık gücü” diyoruz.

Otomobil şirketleri bu işyeri pazarlık gücünün kullanılmasını nasıl engelleyeceklerinin arayışına girdiler. Yöntemler arasında şunlar vardı: “sorumlu sendikacılık”ın teşviki, otomasyon ve üretimin yarı ya da yeni proleterleşmiş, ucuz ve/ya baskı altındaki işgücü kaynakları bakımından zengin bölgelere kaydırılması. Ne var ki bu çabalar genelde bu gücün zamanla coğrafi yönden yer değiştirmesinden (başka bir yere kaymasından) başka bir işe yaramadı.

### **A. Flint, Michigan:**

30 Aralık 1936’da işçiler *General Motors*’un Flint şehrindeki (Michigan eyaleti) 1 ve 2 nolu Fisher karoseri atölyelerini işgal ettiler. 12 Mart 1937’de *General Motors* (ki ABD’nin geniş finans kaynaklarına ve sendika karşıtı bir casus ağına sahip en büyük sanayi şirketi idi) boyun eğip Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası’yla (UAW) sözleşme imzalamak zorunda kaldı. Bu, ABD’de yığın üretimi yapan işkollarına sendikalaşmayı getiren bir grev dalgasının başlangıcı oldu.

Sendikanın başarısının anahtarı, işçilerin yığın üretime özgü karmaşık işbölümü içindeki konumlarını kullanabilme yetisinde yatıyordu. GM’nin Fisher karoseri tesisini felç eden Flint oturma grevini militan bir işçi azınlığı planlamış ve uygulamıştı. Bu küçük işçi grubu beklenmedik bir şekilde montaj bandını durdurup fabrika içinde oturarak kayıtsız işçi çoğunluğu arasında sendika yanlısı bir eğilim oluşmasına yol açtı. Grev dalgası montaj bantlarının işgücü üzerindeki teknik kontrolünün sınırlarını gösterdi: nispeten az sayıda aktivist bütün bir tesisin üretimini durdurabiliyordu. Richard Edwards’ın deyişiyle, “[teknik] kontrol bütün tesisin işgücü arasında bağlantı

kuruyordu ve bant durduğunda, her işçi ister istemez greve katılıyordu.”

Üstelik, nasıl bir aktivist azınlığı bütün bir tesiste üretimi durdurabiliyorsa, eğer tesis entegre bir şirkette kilit konumdaysa, o tesisin işgali de şirketi felce uğratabilirdi. Bir grup sendika üyesi üretimi durdurup GM imparatorluğundaki en kritik tesislerden biri olan Flint tesisini -ki burada Chevrolet’in motorlarının büyük bölümü üretiliyordu- işgal ettiğinde öyle oldu. Fisher karoseri atölyesinin ve Chevrolet motor fabrikasının işgaliyle, otomobil işçileri, *General Motors*’un araba üretimini felce uğratmayı başardılar. Şirketin aylık üretim oranı Aralık’ta 50.000 arabadan Şubat’ın ilk haftasında 125’e düştü. GM, greve son vermek ve üretimi sürdürebilmek için, sendika karşıtı uzlaşmaz tutumunu bırakmak ve UAW ile -20 fabrikadaki işçileri kapsayan- sözleşme görüşmesine girişmek zorunda kaldı. James Rubenstein’e göre, “militan işçilerin yoğunluk kazanmasından kaçınma kaygısı, otomotiv endüstrisinin ilk günlerinde bile yer tercihiyle ilgili kararları etkiledi.”

Otomobil endüstrisinin yirminci yüzyıl başlarında Detroit bölgesinde merkezileşmesinin nedenlerinden biri, Detroit İşverenler Birliği’nin yürüttüğü ‘sendikasız işyeri’ kampanyasıyla dayatılan sendika karşıtı ortamdı. Rubenstein’in deyişiyle, “1914’te, Ford’un hareketli montaj bandı otomotiv üretimini vasıflı bir meslekten vasıfsız bir işe dönüştürdüğünde, sendikasız işyeri anlayışı Detroit’te ve özellikle otomotiv endüstrisinde köklü bir şekilde yerleşmiş durumdaydı”. Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası’nın başarı kazanması üzerine, üretimin sendikanın kalelerinden başka yerlere kaydırılması, daha sonraki yarım yüzyıl boyunca otomotiv şirketlerinin izlediği sürekli stratejilerden biri oldu. Hemen 1937’de, GM, Flint’e bağımlı kalmamak için Buffalo’da bir motor fabrikası satın aldı ve bir süre sonra üretim yerlerini kırsal alanlara ve ABD’nin güneyine kaydırmaya başladı. Fakat otomobil endüstrisinin başka yerlere kaydırılması, dünya savaşından sonraki dönemde, ABD içi bir olay olmakla kalmadı. 1929 krizinden 1958’de Avrupa’da paranın konvertibilitesinin tekrar sağlanmasına kadar olan dö-

nemde dünya piyasasının çökmüş olması, sermayenin uluslararası kaçış yolunu kapadı. Ama savaş sonrası Avrupa istikrar kazanır kazanmaz, Ortak Pazar'ın kurulmasıyla ve konvertibilitenin tekrar sağlanmasıyla, ABD çokulusluları (ABD otomotiv şirketleri dahil) Avrupa'yı yatırıma boğdu.

ABD'de CIO'nun art arda kazandığı zaferlerden sonra onlarca yıl boyunca, işverenlerin uyguladığı üç yöntem (sendikaların kalesi olan yerlerden yatırımların çekilmesi, otomasyon ve "sorumlu sendikacılık"ın teşviki) genelde ABD işçi hareketinin ve özelde otomotiv işçilerinin yapısal gücünü gitgide zaafa uğrattı. 1960'ların sonlarında üye tabanındaki işçilerin eylemlerindeki yeni bir kabarış (Lordstown direnişi bunu simgeler), Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası'nın (kısa, küçük çaplı, ama üretimi ciddi şekilde aksatan grevlerden oluşan "Apaçi Operasyonu" kampanyası ile) tekrar çatışmacı taktiklere yönelmesine yol açtı. Bunun üzerine otomobil üreticisi şirketler "sorumlu sendikacılık"ın teşvikinden vazgeçti ve büyük bir gayretkeşlikle üretimin başka yerlere kaydırılması ve otomasyonu taktiklerini uygulamaya koyuldu. Onlarca yıla yayılan yeniden yapılanma süreçlerinin zaten zayıf düşürdüğü ABD otomotiv işçilerinin pazarlık gücü 1970'lerde ve 1980'lerde çöktü.

Madalyonun öbür yüzünde ise sanayinin yayıldığı yeni yerlerde işçi hareketlerinin ortaya çıkması (ve zamanla güçlenmesi) vardı. Bu süreç ilk olarak 1950'lerde ve 1960'larda Batı Avrupa'da hissedildi.

## **B. Batı Avrupa:**

İki savaş arasındaki dönemde, fordist yığın üretimi tekniklerinin otomobil üretimine girmesi konusunda Batı Avrupa ABD'nin çok gerisindeydi. 1920'lerde Avrupa oto endüstrisinin ana özelliği, özel imalat yapan birçok küçük firmadan oluşmasıydı; hiçbir firmanın ABD'yle arayı kapatmak için sabit tesislere ve özel amaçlı makinelere büyük yatırımlar yapacak kaynağı ya da yeterli pazar payı yoktu. 1930'larda hükümetlerin desteğiyle sermaye hızla merkezileşmeye başladı, ama fordist yöntemlere özgü ölçek ekonomilerinden yararlanma kapasite-

si yok gibiydi. Avrupa içi ticaretin önündeki engellerin yanı sıra genelde işçi ücretlerinin düşüklüğü, gerçek bir yığınsal piyasanın bulunmaması demektir. ABD otomotiv işçileri ürettikleri ürünü (1920'lerde bile) satın alabiliyorlardı, Avrupalı işçiler ise alamıyorlardı.

Fakat 1930'lar ve 1940'larda ABD'de otomotiv sektöründeki işçi hareketinde gözlenen kabarmayı takiben dünya otomobil endüstrisinde gelişme merkezi Batı Avrupa'ya kaydı. Alan Altshuler ve arkadaşlarına göre, otomotiv endüstrisinin ilk büyük yayılma dalgası 1910'dan 1950'ye kadar sürdü ve ABD merkezliydi. İkinci büyük yayılma dalgası 1950'ler ve 1960'larda oldu ve Batı Avrupa merkezliydi. Batı Avrupa'da otomobil üretimi 1950'lerde beş katı arttı, 1950'de 1,1 milyon iken 1960'ta 5,1 milyon oldu; 1960'larda ise iki katına çıkarak 1970'te 10,4 milyonu buldu.

Bu yayılmanın ardındaki dinamik, "Amerika'nın meydan okuması"na Avrupa'nın yanıt vermesinden oluşuyordu. Avrupa otomobil endüstrisine ABD'nin doğrudan yatırımları, gümrük engellerinden kaçınmak ve nakliye ve işçilik giderlerinde tasarruf sağlamak amacıyla 1920'lerde başlamıştı. Ama yatırımlar asıl 1950'ler ve 1960'larda sıçrama yaptı. GM 1950 ve 1955 arasında Almanya'da *Opel*'in büyük ölçekli bir tevsiine 100 milyon markın üzerinde yatırım yaptı ve daha sonra da tesislere her yıl sürekli ilaveler yaptı. GM de Luton tesisini genişletmek ve Dunstable'da yeni bir fabrika kurmak için 1952 ve 1956 arasında Vauxhall'a 36 milyon pound tutarında yatırım yaptı. Keza, 1950'lerde, *Ford* Britanya'daki Dagenham tesisini ve Almanya'daki Köln fabrikasını hızla genişletti. Avrupa'da şirketlerle hükümetin sürece birlikte müdahalesi, Avrupalı otomobil şirketlerinin birleşmelerle ve son yığın üretimi tekniklerinin uygulanmasıyla hızla büyümesine yol açtı. Böylece, sözelimi İtalya'da otomobil endüstrisi (ki doğrudan yabancı yatırımlar hayli az oldu) 1950'lerde üretimini üç katından fazla artırdı ve sonra 1960'larda iki kat daha artırdı. 1970'te İtalya'da -büyük bölümünü *Fiat*'ın sağladığı- motorlu araç üretimi hemen hemen iki milyona ulaştı.

Batı Avrupa’da yığın üretimi tekniklerinin hızla yayılmasının işgücü üzerinde, yirminci yüzyılın başlarında ABD oto işçilerinin yaşadıklarına benzer çelişkili etkileri oldu. Bir yandan, zanaat-kâr özelliği taşıyan işçiler (ve onların sendikaları) üretimden dışlandı. Öte yandan, sanayinin yaygınlaşması ve dönüşümü yeni proleterleşmiş göçmen işçilerden oluşan yarı-vasıflı bir işçi sınıfı yarattı. Yirminci yüzyıl başlarındaki ABD örneğinde, göçmenler Doğu ve Güney Avrupa’dan geliyordu. 1950’ler ve 1960’lardaki Batı Avrupa örneğinde ise göçmenler Avrupa’nın çeper bölgelerinden (Güney İtalya, İspanya, Portekiz, Türkiye ve Yugoslavya) geliyordu. Her iki örnekte de göçmen işçilerin ilk kuşağı acımasız çalışma ve yaşama koşullarına genellikle karşı çıkmadı. Sendikalar güçsüzdü ve işe alma, işten atma, terfi ve iş dağıtımı gibi konularda fabrika yönetimi keyfi ve mutlak bir yetkiye sahipti. Ama her iki örnekte de ikinci kuşak, fabrikada ve toplumda ilişkileri köklü bir şekilde dönüştüren mücadelelerin belkemiğini oluşturdu.

Altmışların sonlarından 1970’lerin başlarına kadar Batı Avrupa’yı baştan aşağı saran grev dalgası sendikaları, şirket yönetimlerini ve devletleri hazırlıksız yakaladı. Bu grevlerde, yığın üretimi işçileri, 1930’larda ABD’de olduğu gibi, karmaşık bir işbölümü içindeki konumlarından kaynaklanan pazarlık gücünü kullandılar. Batı Avrupa’daki tesislerde çalışan otomotiv işçileri stratejik yönden doğru yer ve zamanda yapılan bir grevin şirkete büyük zarar verebileceğinin, işçilerin yapacağı fedakârlığı ise asgariye indireceğinin farkına vardılar. Bu konuda belki de en çarpıcı örnek, *Fiat*’ta 1969’da yapılan grevlerdir (“sıcak sonbahar” eylemleri). Pierre Dubois’nın deyişiyle: “İtalyan grevci işçileri, büyük ölçekli bir üretim biriminde işçilere en az zararla üretimi felce uğratmak amacıyla koordine eylem yaptılar. Grev eyleminin akıllıca uygulanması (üretim yerlerindeki grevler ve fabrika içinde koordine iş durdurmalar) kısa sürede üretimde kaosa yol açar.”

Nokta grevler, döner grevler ve yıldırım (vurkaç) grevler, üretim zincirindeki en hassas halkaları hedefleyerek üretimin akışında azami aksamayı yaratmaya yönelikti. 1960’ların son-

larında ve 1970'lerin başlarında Avrupa'da otomobil işçileri benzer taktikleri uyguladılar.

Bu tür taktiklerin başarıyla uygulanması, 1970'lerde sendikaların rolünün ve işçilerin üretimdeki kontrolünün hızla artmasına ve ücretlerde görülmemiş bir patlamaya yol açtı. Şirket yönetimlerinin ayrıcalıklarına önemli sınırlar getirildi. Sözgelimi, *Fiat*'ta fabrika düzeyinde *işçi delege komiteleri* kuruldu. Amaç, işçilere (delegeleri aracılığıyla) üretimin örgütlenmesinde belli ölçüde doğrudan kontrol sağlamak ve şimdiye kadar yönetimin temel ayrıcalıkları arasında olan yetkilerin (sözgelimi, görev dağıtımı, iş yükünün ve hızının belirlenmesi, üretimin örgütlenmesindeki değişiklikler ve yeni teknolojinin uygulanması) günlük kullanımında işçileri söz sahibi kılmaktı. Yönetim üretimin örgütlenmesiyle ilgili tüm kararlarda işçi delegelerini bilgilendirmek, onlara danışmak ve onlarla görüşmek zorundaydı.

Batı Avrupa'da üretim yapan otomotiv şirketlerinin işçi hareketlerinin şaşırtıcı başarılarına cevabı, ABD şirketlerinin 1930'lar ve 1940'lardaki CIO zaferlerine verdiği cevaba benziyordu: üretimin -emek yoğun işlerin hızla robotlaştırılması dahil- yoğun bir şekilde yeniden yapılandırılması, "sorumlu sendikacılık"ı teşvik girişimleri ve üretimin başka bir yere kaydırılması. Volkswagen için, yatırımların Güney Avrupa'da (özellikle İspanya gibi) ve Güney Amerika'da (özellikle Brezilya ve Meksika gibi) daha çeperdeki bölgelere kaydırılması öncelik kazandı. Almanya'dan yapılan doğrudan yabancı yatırımlar 1967-1975 arasında beş katı arttı. Öte yandan, *Fiat*'ta, motor montajının tümüyle otomasyonu dahil, yığınsal robotlaştırma projeleri uygulandı.

İşçilerin pazarlık gücü üzerindeki etki de ABD örneğini andırıyordu. 1980'lerin başlarına gelindiğinde, (otomotiv işçilerinin de içinde yer aldığı) Batı Avrupa'daki işçi hareketleri genellikle savunmadaydı ve "sorumlu sendikacılık"ın teşvikinden vazgeçmişti. 1980'de, *Fiat* işçi konseylerini devre dışı bırakıyor ve tek taraflı dayatmayla bir otomasyon ve rasyonalizasyon poli-

tikası uyguluyordu. Bunun sonucunda işçi sayısı 140.000'den 90.000'e düşüyordu.

Madalyonun öbür yüzünde ise 1970'lerde ve 1980'lerde endüstrinin yayıldığı gözde ülkelerde yeni otomotiv proletaryaları oluşuyor ve güçleniyordu. Otomotiv şirketleri kendi ülkelerindeki militan işçi hareketlerinden kaçmaya çalıştıkları için, otoriter rejimlerin bulunduğu, düşük ücretli yarı-çeper bölgelerde üretim arttı. Çünkü yarı-çeper ülkelerdeki hükümetler, küresel rekabetteki konjonktür sayesinde, sermaye yatırımlarını çekme ve ihracata yönelik sanayileşmeyi sağlama "fırsatını yakaladı". 1970'lerde büyük yığın üretimi sektörleri oluştu ve yarı-çeper bölgelerde "ekonomik mucizeler" birbirini izledi.

### **C. Sao Paulo, Brezilya:**

1968'den 1974'e kadar olan dönemdeki Brezilya ekonomik mucizesi, kapitalizmin merkezindeki sermayedarların kendi ülkelerindeki militan işçi mücadelelerinden kaçmaya çalıştığı döneme denk geldi. Brezilya yatırım için kusursuz görünüyordu: 1964 askeri darbesinin kurduğu sıkı baskı rejimi eski korporatist sendikal hareketi ezmiş ve hem işletme düzeyinde hem de ulusal politik düzeyde işçi sınıfının her tür muhalefetini tasfiye etmişti. Brezilya otomobil endüstrisi 1970'lerde çok hızlı bir büyüme gösterdi. 1974'te Brezilya dünyanın ilk on araba üreticisi arasındaydı. 1969-1974 döneminde araba üretimi yılda ortalama yüzde 20,7 oranında arttı; 1974-1979 arasında ise (ki bu dönemde petrol krizi ve militan işçi hareketleri nedeniyle bütün merkez ülkelerde araba üretimi gerilemişti) Brezilya endüstrisi yılda yüzde 4,5 oranında büyümeyi sürdürdü. Çocuklular 1970'lerde merkez ülkelerdeki işletmelerinde kısıntıya giderken, Brezilya'ya büyük yatırımlar yaptı: Sözelimi *Ford* 300 milyon doların üzerinde yatırım yaptı ve tesis kapasitesini yüzde 100 artırdı.

Genelde imalatın ve özelde otomobil endüstrisinin hızla büyümesi yeni bir işçi sınıfı yarattı. Büyüklüğü ve deneyimi bakımından yeni bir işçi sınıfıydı bu. 1970'ten 1980'e kadar imalat-ta istihdam ikiye katlandı. Otomobil endüstrisinin yoğunlaştığı

*Sao Bernardo do Campo* sanayi bölgesinde, imalatla istihdam edilen işçi sayısı 1950’de 4.030 iken 1960’ta 20.039’a, 1970’te ise 75.118’e çıktı. Bu yeni işçi sınıfı muazzam büyüklükteki tesislerde yoğunlaşma eğilimindeydi. *Sao Bernardo*’daki *Volkswagen*, *Mercedes* ve *Ford* tesislerinin her birinde 60.000’in üzerinde insan çalışıyordu.

1930’lardaki CIO mücadelelerinin öncüleri gibi ve 1960’ların sonlarında kapitalizmin metropollerindeki grev dalgalarında olduğu üzere, Brezilya’da otomotiv işçileri, Brezilya fabrikalarındaki karmaşık teknik işbölümü içinde stratejik bir konumdaydılar. Ama bu yeni işçi sınıfı Brezilya ekonomisinde ana ihracat sektörü olan sektörde de stratejik konumdaydı: 1988’de nakliyat ekipmanı (taşıma donanımı) 3,9 milyar dolarla Brezilya’nın en büyük ihracat kalemini oluşturuyordu. Otomobil endüstrisindeki grevler ve militan işçi hareketi sadece belli firmaların kârlılığını etkilemekle kalmayacak, Brezilya hükümetinin çöküşlü bankalara olan muazzam borcunu ödemeyi sürdürebilme kapasitesini de etkileyecekti.

1970’lerin son yıllarında, merkezdeki bütün ülkelerde işçi hareketleri kesin yenilgiye uğrarken, Brezilya’da işçilerin yaklaşık on beş yıllık sessizliğine son veren yeni bir sendikal hareket ortaya çıktı. Brezilya otomotiv işçileri bu yeni işçi hareketinin ana çekirdeğini oluşturuyordu. 1978’deki yoğun grev dalgası hareketli bir dönem başlattı. Bu hareketlilik 1980’lerdeki baskı ve resesyon dönemi boyunca varlığını sürdürdü (hatta serpilip gelişti).

12 Mayıs 1978’de, gündüz vardiyası işçileri *Sao Bernardo*’daki *Saab-Scania* tesisinin üretim birimine girdiler, ama makinelerini çalıştırmadılar. Grev hızla bütün tesise yayıldı. Kollarını göğsünde kavuşturmuş binlerce işçi makinelerinin yanında sessizce duruyordu. İş durdurmalar *Scania*’dan diğer otomotiv tesislerine -*Mercedes*, *Ford*, *Volkswagen* ve *Chrysler*’e- sıçradı. Birkaç gün içinde, bütün büyük tesislerde işçiler kollarını göğüslerinde kavuşturuyorlar ve çalışmayı reddediyorlardı. 1930’lardaki ABD grevlerini ve 1960’ların sonların-

da Batı Avrupa'daki grev dalgasını hatırlatır şekilde, eylemler esas olarak oturma grevleri biçiminde yürütülüyordu. İşçiler her gün çalıştıklarını bildiriyorlar, yemekhanede yemek yiyorlar, ama çalışmayı reddediyorlardı. Grevler işçilerin zaferiyle sonuçlandı. Kazanımlar arasında önemli ücret artışları ve yeni, bağımsız (devletin desteklediği resmi sendikalarla ilişkisi olmayan) sendikaların tanınması da vardı. Yeminli sendika düşmanı işverenler yeni bağımsız sendikalarla müzakere etmek ve toplu sözleşme imzalamak zorunda kalmışlardı.

Otomobil çokulusluları bu yenilgiyi kabul etmedi, grevleri bastırmak ve sendikaları fabrikalardan sürüp atmak için savaşı sürdürdü. İşçilerin 1978'deki zaferinin işçilerin kendi gücünden değil, çokulusluların hazırlıksız yakalanmasından kaynaklandığı kanısındaydılar. Ama baskı sadece taktik değişikliğine yol açtı. İşçiler büyük ölçekli çatışmalardan işyerinde daha küçük ölçekli (ama ciddi aksamalar yaratan) protestolara yöneldiler; işi yavaşlattılar, nokta grevler yaptılar ve genel olarak yönetimle işbirliğine girmediler. Bütün bunlar üretimde azami aksama yaratırken işçilere gelecek zararı asgariye indirmek için 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarındaki Batı Avrupa grev dalgasında uygulanan taktikleri andırıyordu.

1982'ye gelindiğinde büyük işverenler sendikalaşmanın, işyerinde üretimin yönetimine sendikal katılımın ve ücretlerin artmasının kaçınılmaz hale geldiğini kabul etmişlerdi. Üretimde disiplinin sürekliliğini sağlamanın "sorumlu sendikacılık"ın teşvikini gerektirdiği kanısına ilk varan *Ford* oldu. 1981'de, *Ford*, işyerinde üretim düzeyinde seçilmiş işçilerden oluşan, bağımsız sendikalarla bağlantılı işletme komitelerini tanıdı. Bu komiteler işçilerin sorunları ve şikâyetleri konusunda işletme yönetimiyle görüşme hakkına sahipti. VW biraz daha direndi, ama 1982'de bağımsız sendikaları ve *Ford*'dakine benzer fabrika komitelerini tanımak zorunda kaldı. İşletme düzeyinde ve bütün ülkede eylemler sürdü. Brezilya'da grev eylemleri 1987'de dokuz milyon işçinin katılımıyla en üst noktaya ulaştı. 1985-1988 arasındaki dört yılda Sao Paulo şehrinde sanayideki gerçek ücretler yılda ortalama yüzde 10 arttı.

1980'lerin sonlarında, Brezilya çokuluslu otomotiv şirketlerinin yatırımları için artık gözde bir yer değildi. 1980'lerde otomotiv çokuluslularının söz verdiği yeni yatırımlar hiç gerçekleşmedi ve Brezilya otomotiv endüstrisi teknolojik yönden miadını doldurmaya başladı.

#### **D. Port Elizabeth:**

Brezilya kadar çarpıcı ölçekte olmasa da, Güney Afrika da işçi hareketlerinden kaçan otomobil çokulusluları için gözde bir yatırım yeri oldu. 1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında yabancı sermaye Güney Afrika'ya gitmekten kaçınmıştı. Ulusal kurtuluş hareketlerinin gücü zirvedeydi ve Güney Afrika'da apartayd yasalarının uygulanmasına karşı yığinsal protestolar -1957, 1958, 1960 ve 1961'de Güney Afrika Sendikalar Kongresi'nin (SACTU) örgütlediği ülke çapındaki politik genel grevlerle birlikte- yayılıyordu. Ne var ki Ulusalçı hükümet muhalefeti ezebildiğini ve üstelik ucuz işgücünün sürekli akışını sağlayacak baskıcı ve ırkçı yasaları çıkarabildiğini gösterince, altmışların sonlarında yabancı sermaye birden büyük bir artış gösterdi.

1965'ten 1969'a kadar, ortalama net yabancı sermaye girişi yılda 308 milyon dolardı, 1970-1976 döneminde ise yabancı sermaye girişi yılda ortalama 1 milyar dolara fırladı. Motorlu araç endüstrisi bu sermaye girişinin ana hedeflerinden biriydi. 1967'den 1975'e kadar motorlu araç endüstrisi yılda yüzde 10,3 büyüdü.

Yığın üretimi yapılan sanayilerdeki yarı-vasıflı işlerde yoğunlaşan büyük bir Siyah şehir proletaryası oluştu. Brezilya'da olduğu gibi, bu yeni proletarya 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarındaki eylem dalgasının belkemiği oldu. Yine Brezilya'da olduğu gibi, bu militan eylem dalgası bağımsız sendikaların tanınmasını ve ücretlerde ve çalışma koşullarında iyileşmeler sağladı.

1980'lerin başlarında sanayideki sınıf mücadelesinin ön saflarında otomotiv işçileri vardı. Yukarıda sözü geçen diğer

örneklerde olduğu gibi, otomotiv işçileri, karmaşık bir teknik işbölümü içindeki konumlarını etkin bir şekilde kullanabiliyorlardı. Eylemler çeşitli biçimlerdeydi: Bazıları binlerce grevci işçiyi kapsayan büyük ölçekli eylemlerdi (sözgelimi, 1980’de *Ford*, *VW*, *Datsun* ve *BMW*’de; 1981’de *Leyland*’da; 1982’de *Ford* ve *GM*’de); bazıları ise tesislerde hayati önemdeki birimlerle sınırlı iş yavaşlatmalar ve küçük grevler gibi, üretimi aksatan ama daha tali eylemlerdi. Sözgelimi, *Volkswagen*’de Ağustos 1984’teki bir grevde, işçiler işi sadece boya atölyesinde durdurdular, ama bu birim fabrikadaki işbölümünde stratejik bir konumda olduğu için, tesisin tamamı beş gün boyunca kapanmak zorunda kaldı. Yönetim sendikanın taleplerini kabul edince tesis yeniden açıldı.

1980’lerin sonlarına gelindiğinde otomotiv çokulusluları Güney Afrika’dan yatırımlarını büyük ölçüde geri çekmişti. Robert Gwynne’in deyişiyle: “Politik faktörler [anti-apartayd kampanya] vurgulanmış olmakla birlikte, *Ford*’un ve *General Motors*’un Güney Afrika’dan çekilmesinin önemli bir ekonomik temeli vardır.”

### **E. Seul / Ulsan:**

Brezilya ve Güney Afrika “ekonomik mucizelerinin” güç kaybetmesi Güney Kore “ekonomik mucizesinin” ortaya çıkışıyla örtüştü. 1973’te Güney Kore hükümeti kalkınmada öncelikli sanayilerden biri olarak otomotivi hedefliyordu. Ama Güney Kore otomobil endüstrisinin gelişmeye başlaması ancak 1980’lerin başlarında gerçekleşti. Sendikal mücadelenin, sendikalaşmanın ve ücret artışlarının Brezilya ve Güney Afrika sanayilerinin belirleyici özelliği haline geldiği yıllardı bunlar. Otomobil üretiminde büyük atılımların yapıldığı dönemlerde Brezilya ve Güney Afrika’da olduğu gibi, Güney Kore’de sendikaları baskı altında tutan bir rejim bağımsız sendikaları ve grev eylemini yasaklıyordu ve bu nedenle ücretler tarifsiz derecede düşüktü. Hükümetin otomobil üretme izni verdiği üç yerli grup (*Hyundai*, *Kia* ve *Daewoo*) ve onların çokuluslu ortakları (sırasıyla *Mitsubishi*, *Ford/Mazda* ve *GM/Isuzu*) için ortam cazipti.

Güney Kore’de araba üretimi 1977-1987 arasında 83.000 birimden 980.000 birime çıkarak yaklaşık on iki kat arttı. ABD ve Japon çokulusluları Kore’ye yerli şirketlerle kurdukları ortak girişimlerle girdiler. 1981’de GM Daewoo’dan yüzde 50 hisse aldı. Bu ortak girişim kanalıyla, GM, Kore’de üretilen ucuz bir araba modelini Kuzey Amerika’da *Pontiac Le Mans* olarak satmaya başladı. GM ile *Daewoo* arasında 1985’te yapılan bir anlaşma, GM’nin bütün dünyadaki işletmelerinin tedarikçisi olarak *Daewoo*’nun marş motoru ve alternatör üretmesini öngörüyordu. 1986’da, *Ford*, *Kia*’dan aldığı yüzde 10 hisse için 30 milyon dolar ödedi ve Güney Kore’de otomotiv parçaları için tedarik kaynakları geliştirmek üzere *Ford International Business Development*’in Kore şubesini açtı.

Güney Kore üretimi yılda bir milyon otomobile ulaşır Brezilya’daki üretimi geçince, 12 Ağustos 1987’de *New York Times*’da şöyle bir haber yer alıyordu: “Bu ülkeyi bir sendikal eylem dalgası sarıyor . . . Eylem dalgası ülkenin *Hyundai*, *Daewoo*, *Samsung*, *Lucky-Goldstar* gibi en büyük şirket gruplarında fabrikaları kapattı. Popüler model Excel’i üreten *Hyundai Motors*, fabrikasını kapatan uyuşmazlığı çözdü, ama tedarikçi firmalarındaki işçi sorunlarının şirketi araba ihracatını şimdilik durdurmaya zorladığını açıkladı.”

18 Ağustos 1987’de *New York Times*’ın manşeti şöyleydi: “Güney Kore’de işçiler *Hyundai* tesislerini ele geçirdi”. Haber şöyle devam ediyordu: “20.000’i aşkın işçi bir barikatı aşarak fabrika binalarını ve *Hyundai Grubu*’nun işlettiği bir tersaneyi işgal etti . . . Büyük gruplar içinde en kötü darbeyi *Hyundai* yedi. *Hyundai* işçilerinin eyleminin temel talebi kendi sendikalarını kurmak. *Hyundai* öteden beri katı bir sendika karşıtı tutum izliyordu ve son eylemlere kadar *Hyundai* işçilerinin sendikası yoktu.” Derken, 20 Ağustos 1987’de, ilk haberden sadece sekiz gün sonra, *Times* bir fotoğraf yayımladı, alt yazısı şöyleydi: “*Hyundai Grubu*’nun kurucusu ve onursal başkanı Chung Ju Yung, beyaz elbiseli, Seul’de yeni kurulan sendikanın yöneticileriyle anlaşma şerefine kadeh kaldırıyor.” Habere atılan başlık suydü: “Güney Kore Şirketi Sendikayı Tanımayı Kabul Etti.”

1988 ve 1990'daki diğer grevler Güney Kore otomobil endüstrisinin yeni bir aşamaya geçtiğini gösteriyordu. 1987'den beri gerçek ücretlerin yılda ortalama yüzde 20 oranında artması ve iç pazarın küçüklüğü nedeniyle, Kore'nin teknoloji ve yatırım açısından bel bağladığı ABD ve Japon şirketlerinin Güney Kore'yi gözde bir yer olarak görmeye devam edeceği hiç de kesin değildi. Son zamanlarda özellikle Japonya'nın Güneydoğu Asya ülkelerine ve Çin'e yönelmesi, Güney Kore endüstrisinin geleceği konusundaki kuşkuğun bir başka kanıtı olarak görülebilir.

### **F. Küresel fordizmin gelişme yörüngesi -- Özet:**

Küresel otomobil endüstrisinin belirgin özelliği, yarım yüzyıl boyunca katettiği gelişme yörüngesi olmuştur. Bu süreç içinde yığın üretimi teknikleri ve yığın üretimine özgü sendikal mücadele biçimleri ABD'den, Batı Avrupa'ya ve hızla sanayileşen yarı-çeper ülkelere kadar bütün dünyaya yayıldı.

Bu gelişme yörüngesinde şu belirleyici evreler yer alıyor: (1) üretim hem nihai ürünle ilgili geniş tüketici piyasalarına yakın hem de bol miktarda ucuz ve disiplinli işgücünün bulunduğu yörelerde yoğunlaşıyor; (2) bu yörelerde pazarlık gücü yüksek, geniş ve yeni bir işçi sınıfı oluşuyor; (3) mücadele gücü son derece yüksek bu işçiler üretimi kesintiye uğratma güçlerini kullanarak sendikal temsil, ücretlerin artması ve işyerindeki üretimde belli ölçüde işçinin kontrolünün sağlanması gibi kazanımlar elde ediyorlar; ve (4) şirket yönetimlerinin buna cevabı, yatırımları ucuz ve disiplinli işgücünün bulunduğu yeni yerlere kaydırmak oluyor. Bu yer değiştirme yatırımın çekildiği yerlerdeki işçi hareketini zayıflatıyor, yeni yatırım yerlerinde ise işçi hareketlerini güçlendiriyor, yeni bir mücadele dalgasının zeminini hazırlıyor. Bunu ise bir başka yeniden yapılanma ve yer değiştirme süreci izliyor.

ABD ve Batı Avrupa kökenli otomotiv çokulusluları dünyanın dört bir yanında ucuz ve disiplinli işgücü hayaletinin peşini kovalıyor, her seferinde ise gittiği her yerde militan işçi hareketleri yaratıyor. Bu stratejiyi izlerken ise Japon otomotiv

şirketlerine büyük pazar payları kaptırıyorlar. O halde, küresel fordizimin gelişme yörüngesinin tarihi sınırlarına mı vardık?

Bir yandan, -bağımsız sendikaların tanınmadığı ve ücret düzeylerinin şu an Güney Kore’de ödenen ücretlerin çok altında olduğu- Kuzey Meksika’da otomobil üretiminin son zamanlardaki hızlı gelişmesi, mücadele ve yer değiştirme dinamiğinin sürmesinin kanıtı olarak yorumlanabilir. Burada izlenen yaklaşım, Meksika’da bağımsız işçi hareketlerinin güçlenmesini beklememize yol açacaktır. (Bu varsayımı destekleyen ilk göstergeler 1990’da Hermosillo’daki Ford grevi ve 1992’da Puebla’daki VW grevi oldu.)

Öte yandan, 1980’lerin sonlarında ve 1990’larda, daha güçlü görünen ve gelişme yörüngesinin sonuna gelindiğini gösteren ikinci bir trend oluştu. Yani, otomobil çokulusluları 1950’lerde, 1960’larda (ABD) ve 1970’lerde (ABD ve Batı Avrupa) kaçtıkları merkez bölgelerde üretimi yeniden merkezileştirmeye başladı. ABD örneğinde, Büyük Göller bölgesinin güneyindeki eyaletler hem otomotiv montajı hem de otomotiv parçaları endüstrisi açısından bir kez daha üretimin yoğunlaştığı bir bölge durumunda. Bununla birlikte, çokuluslular, bir zamanlar sendikaların kalesi olan yerlerden kaçınıyor ve otomotiv üretimi geçmişi olmayan küçük şehirleri tercih ediyorlar. Üretimin yeniden merkezileşmesine yönelik bu trend “küresel Toyotizm”in yükselişiyle ilişkili. Japon otomobil firmalarının 1980’lerde ABD’ye (ve daha az ölçüde, Batı Avrupa’ya) yönelik doğrudan yatırım dalgası, bu dönüşümde baş rolü oynadı. Merkez ülkelerdeki bu yeniden merkezileşme süreci emek-sermaye ilişkilerindeki “Toyotizm”le ilgili (esnek çalışma kurallarının uygulanması, tam-zamanında-teslim sistemleri ve çokkatmanlı taşeron ilişkileri gibi) dönüşümlerle de birlikte ortaya çıktı. Hem ABD’de hem Batı Avrupa’da, çalışma kurallarındaki ve üretimin örgütlenmesindeki bu önemli değişimlerin gerçekleşmesi, 1970’lerde ve 1980’lerde sermayenin yer değiştirmesinin ve yeniden yapılanma süreçlerinin, bir zamanların militan otomotiv sendikalarının güç kaybetmesine yol açmasıyla mümkün oldu.

Merkez ülkelerindeki bu yeniden yoğunlaşma, uzun sürecek ikinci bir mücadele ve yer değiştirme sürecinin (çevriminin) başlangıcı olarak yorumlanabilir: yani, önceki dönemdeki yatırımların çekilmesiyle merkezdeki sendikalar darbe yediği için, üretici firmalar bir kez daha işçi hareketlerinin zayıf olduğu bir bölgeye (sözelimi Büyük Göller bölgesinin güneyindeki küçük şehirlere) kaymayı tercih ediyor. Ne var ki, merkez ülkelerdeki bu yeniden yoğunlaşmayla birlikte yeni “post-fordist” üretim tekniklerinin uygulanması, benzer bir uzun çevrimin yeniden başlamasına mı, yoksa köklü bir dönüşüm sürecine mi -yani küresel Fordizm’den küresel Toyotizm’e geçiş sürecine mi- tanıklık ettiğimiz konusunda kuşkular doğuruyor.

## II. KÜRESEL TOYOTİZMDE İŞÇİ EYLEMLERİ

Soru şudur: Küresel Fordizm ile küresel Toyotizm’in dinamikleri arasında hangi farklar vardır?

1930’larda yeni yeni palazlanan Japon otomobil endüstrisi, esaslarını ABD örneğinin belirlediği temel ilkeleri izlemeye girişti: Yığın üretimi teknikleri uygulanıyordu ve büyük otomotiv montaj firmalarında işletmelerin dikey bütünleşmesi (entegrasyonu) stratejisi izleniyordu. *Toyota*, *Nissan* ve *Isuzu* kendi frenlerini, dökümlerini ve diğer önemli veya tali parçalarını kendileri yapıyordu. *Toyoto* ve *Nissan* vasıflı çelik üreten kendi tedarikçi firmalarını kurmuştu.

Japonya’nın İkinci Dünya Savaşı’ndaki yenilgisinden sonra, dikey bütünleşme stratejisinin sürdürülmesi zordu. Otomobil montaj firmaları tesislerini genişletip büyütmelelerini zorlaştıran mali kaynak yetersizliği yaşıyordu. Keza, o ölçüde önemli olmasa da, montaj firmaları militan işçi hareketleriyle karşı karşıyaydı. 1940’ların sonlarında ve 1950’lerin başlarında, işten atmalar genellikle sert grevleri ve diğer eylem biçimlerini tetikliyordu. İstihdam güvencesi ve ücret eşitliği işçilerin ana talepleri haline gelmişti.

Böylece, 1950’lerde üretim artmaya başladığında, montaj şirketleri yeni sürekli işçiler istihdam etmekten kaçındı, onun

yerine işi şirket dışındaki tedarikçi firmalara kaydırma politikasını benimsediler. Michael Smitka'ya göre, "Taşeronla yönelmenin ana nedeni, militan sendikalarla yeniden çatışmaktan kaçınmaktır". Üretimi artırmada dikey bütünleşmeye değil, taşeronlaşmaya dayanma stratejisi izleyerek *Toyota* 1952-57 döneminde üretimini beş kat artırdı, işgücü ise sadece yüzde 15 arttı. Şirket dışındaki tedarikçilere dayanmak, otomobil montaj firmalarının kendi işçilerine sürekli istihdam sağlamasına olanak verdi

Önceleri, taşeron firmalardaki işçiler (ve kârlar) ana montaj firmalarındaki işçileri (ve kârları) koruyan tampon işlevi görüyordu. Ne var ki, 1960'lara gelindiğinde, taşeron sistemi büyüyerek çokkatmanlı bir piramide dönüşmüştü. Bu sistem içinde, (montaj firmalarına doğrudan satış yapan) birincil taşeronlar, ileri teknoloji kullanımı, ücret düzeyleri ve işçilere sağlanan istihdam güvencesi bakımından montaj firmalarına benziyordu. Resesyonda "tampon" rolü, (birincil tedarikçilere satış yapan) geniş ikincil tedarikçiler ve (ikincil tedarikçilere satış yapan) üçüncül tedarikçiler grubuna düşüyordu.

Bu çokkatmanlı taşeron sistemi, Japon otomobil montajcılarına ve onların birincil tedarikçilerine, işçileriyle, ömür boyu istihdama ve ücretlerin yaş ve kıdemle artmasına dayanan çalışma ilişkileri geliştirme olanağı sağlıyordu. Bu nedenledir ki Japon şirketleri, 1950'lerin başlarındaki çalkantılardan beri, işçi eylemlerinden kaynaklanan maliyeti asgaride tutabilmiştir. Bu ise Japon otomobil endüstrisinin rekabet gücü bakımından 1960'ların sonlarından bu yana dünya ölçeğindeki başarısını açıklayan ana faktör olmuştur.

Japonların rekabet üstünlüğüne yanıt olarak ABD ve Batı Avrupa kökenli otomotiv firmaları Japonların yöntemlerini seçici bir şekilde taklit etmeye girişti. Sözgelimi, tam-zamanında-üretim sistemini ve esnek çalışma kurallarını uyguluyorlar, ama montaj firmalarında veya birincil tedarikçi firmalarda istihdam güvencesi sağlamıyorlardı. Bu çabaların bugüne kadarki sonuçları gösteriyor ki Japonya'da militan işçi hareketinin daha

düşük düzeylerde olması, işyerindeki pazarlık gücünün daha düşük düzeylerde olmasıyla açıklanamaz. Aslında, üretim tedarikçilerdeki ve nakliyattaki grevlere son derece duyarlı hale geldiği için, tam-zamanında-üretim sistemi işçilerin eline muazzam ve belki daha da büyük bir güç (üretimi kesintiye uğratma gücü) veriyor.

Gerçekten, tam-zamanında-üretim yöntemlerinin istihdam güvenceleri ve diğer kazanımlar olmaksızın uygulanması halinde, sistemin zayıf noktaları daha belirgin bir şekilde ortaya çıkıyor. 8 Ekim 1992 tarihli bir *New York Times* makalesinde vurgulandığı gibi: “[ABD] otomobil endüstrisi genelde üretim stoklarının düşük tutulması esasına dayanan Japon sistemini benimsediği için, parça üreten tesislerdeki grevler geçmiştekinden çok daha kapsamlı bir etkiye sahip . . . Sendikanın sadece birkaç bin işçiyi greve çıkararak üretimi felce uğratabilmesi, maliyeti şirkete çıkarmanın bir yoludur ve bu maliyet [otomasyon, taşeronla verme gibi yöntemlerle] istihdamın kısılmasından sağlanan tasarrufu aşabilir.” Büyük Göller bölgesinde tam-zamanında-üretim sistemini uygulayan güney eyaletlerindeki montaj tesislerinin yaygın bir şekilde kapanmasına yol açan nakliyat grevleri ile tedarikçi grevlerinin çok sayıda örneği vardır. Sözgelimi, “Eylül 1982’de demiryolu mühendislerinin ülke çapında başlattığı grevin ilk gününde GM parça yokluğu nedeniyle St. Louis montaj tesisini kapatmak zorunda kaldı. Grevin üçüncü gününde, Janesville, Leeds, Lordstown ve Wilmington yarımşar gün çalışıyordu ve *Chrysler* başkanı Iacocca Beyaz Saray’a tel çekerek müdahale edilmesini istedi. Dördüncü gün, ABD Kongresi müdahale ederek grevi sona erdirdi . . . ”.

Tedarikçi firmalardaki grevler de üretimin aynı hızla kesintiye uğramasına yol açabilir. Sözgelimi: “Indiana eyaletinin Kokomo kentinde *Delco Electronics* tesisindeki işçiler Kasım 1986’da greve çıktıklarında, ülkenin dört bir yanındaki GM montaj tesisleri kapandı. Fabrikada üretilen radyolar tam-zamanında-teslim sistemiyle sevk edildiği için, montaj tesislerinin elinde, grev başlayınca kullanabileceği stok çok sınırlıydı.

*Delco'nun işlerin bir kısmını Meksika'daki bir fabrikaya kaydırmasını protesto etmek üzere grev çağırısı yapıldı. GM montaj bantlarının bulunduğu tesislere radyo tedariki sağlamak için işi tekrar Kokomo'ya getirmek zorunda kaldı."*

Özetle, tam-zamanında-üretim sistemi işçilerin eline geleneksel fordist üretim örgütlenmesinin verdiği kadar -ya da ondan daha çok- güç veriyor. Öte yandan, bu yöntemlerin öncülüğünü yapmış ve onları geliştirmiş olan Japonya'da işçiler bu gücü düzenli bir biçimde kullanmamıştır. İşin bantlı, işgücünün (üretimi en çok kesintiye uğratma gücüne sahip) üst kesimlerine ömür boyu istihdam güvencesi sağlanmasında, işgücünün (üretimde önemli bir aksamaya yaratma gücü olmayan) alt kesimleri üzerinde düşük ücret ve güvencesiz istihdam baskısının yoğunlaştırılmasında gibi görünüyor. Ne var ki, bu süreç önümüzdeki onyıllar boyunca sürdürülebilir mi?

Japon otomobil endüstrisinin başarısı, (uluslararası olmak-tan çok) Japonya temelli bir üretim sistemine dayanmaktadır. Ama "Toyotizm" dünya ölçeğinde olağanüstü başarı kazandığı için, "küresel Toyotizm"e dönüşmek zorunda kaldı. ABD'deki korumacı önlemler ve Japonya'daki maliyet artışları nedeniyle, önde gelen otomobil montaj şirketleri ve onların tedarikçi firmaları 1980'lerde ABD'de üretime başladı. Aynı zamanda, Japon taşeron piramidinin en alt basamaklarının çalıştığı firmalardan (ve yaptığı işlerden) birçoğu, Güneydoğu Asya'daki düşük ücretli ülkelere kaydırıldı.

Üretim başka/denizaşırı ülkelere kaydığı için, Japonya'da savaş sonrası istihdam ve ücret sistemi saldırıya uğruyor. Büyük şirketler liyakat/performans ücretini toplam ücret gelirinin önemli bir unsuru haline getirmek suretiyle maliyetleri düşürmeye ve verimliliği artırmaya çalışıyor. Bunun bir dizi önemli sonucu olacaktır. Bu sonuçlardan bazıları şunlardır: firmalardaki nispeten eşitlikçi ücret yapısının tahribi, kıdemin artmasıyla ücretlerde yukarı doğru gidiş güvencesinin tasfiyesi ve işçileri böylecek bir unsurun devreye sokulmasıyla şirket yönetimlerinin öznal/keyfi yargısına meydan verilmesi (kimin çalışması

daha çok, kiminki daha az ücreti hak ediyor). Keza, “Japonya’nın çalışma ilişkilerindeki en ünlü kurumu, ömür boyu istihdam” da saldırı hedefleri arasında.

“Yapacağı yararlı bir iş verilmeyen ama maaşını alan insanları (ki Japonlar bu insanlar için ‘pencere önünde oturanlar’ deyimini kullanıyor) işyerinde tutmak şirketlere artık zor geliyor . . . Erken emekli olması istenen insan sayısı artıyor. Bazı uzmanların tahminlerine göre, şimdiki durgunluk sürerse büyük şirketler, ABD’de olduğu gibi, geniş çaplı işten çıkarılmalara gidecektir” (*New York Times*, “Japonlar Ücreti Kıdeme Değil Performansa Bağlamaya Başladılar,» 2 Ekim 1993).

Özetle, Japon şirketleri istihdam uygulamalarını fordist yöne kaydırabilir. O fordist istihdam uygulamaları ki 1930’ların CIO mücadelelerinden daha yakın zamanlarda Brezilya, Güney Kore ve Güney Afrika’daki işçi hareketlerine -ve Japonya’da 1940’ların sonlarında ve 1950’lerin başlarındaki grev dalgasına- kadar uzanan büyük eylem dalgalarını tetikledi. “Küresel Toyotizm”in başarısının içerdiği çelişkiler şimdilerde ufukta boy gösteriyor ve gelecekle ilgili bir dizi soruya yol açıyor. Birinci soru: Ücretlerin dondurulması, liyakat ücretinin yol açtığı ayırmacılık ve işten atmalar karşısında otomobil endüstrisi emek-sermaye ilişkilerinde uyumu sürdürebilecek mi, yoksa 1990’ların ortalarındaki Japon endüstrisi 1930’ların ortalarındaki ABD endüstrisine mi benzeyecek? İkinci soru: Japon otomobil şirketleri maliyetleri düşürme ve geniş pazarlara yakın olma çabasıyla üretimi desantralize ettikleri (yerelleştirdikleri) için, 1950’lerin ortalarından bugüne kadar Japonya’da görece çalışma barışı sağlayan unsurları yeniden yaratabilecek mi? Yoksa, yatırım için cazip gelen her yeni yerde oluşacak yeni işçi sınıfını güçlendirmek suretiyle tekrar küresel fordizmin uzun gelişme yörüngesini mi izleyecek?



*Aşağıdaki makale Avrupa Sendikalar Enstitüsü'nün teorik yayın organı Transfer'in 2001 yılı 2. sayısından alındı. Amparo Serrano Avrupa Sendikalar Enstitüsü araştırmacılarından. Eduardo Crespo ise Madrid Complutense Üniversitesi'nde okutman.*

## **DEĞİŞEN EKONOMİDE EMEK DENEYİMLERİNİN OLUŞUMU**

*Amparo Serrano*

*Eduardo Crespo*

### **Özet**

*Makale emeğin değişim sürecindeki deneyimleri konusunu ele alıyor. Yazıda önce bazı ana kavramlar üzerinde duruluyor ve daha sonra konunun kavramsal çerçevesi veriliyor. Emekle ilgili eski 'endüstriyel' anlayışın aksine, günümüzdeki emek deneyiminin ayırt edici özelliği, işçiler arasındaki çeşitliliktir. Bu çeşitlilik şu üç ana eksenle ortaya çıkıyor: zaman, mekân ve sözleşmeyle ilgili düzenleme.*

### **GİRİŞ**

Yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, ileri sanayi ülkelerinde gerçekleşen ekonomik ve toplumsal değişimle ilgili tartışmayı yoğunlaştırdı. *Transfer*'in bu sayısında bu değişimin emeğin niteliği üzerindeki etkisi ve bu süreçlerden kaynaklanabilecek toplumsal model tartışılacak. Bu süreçlerin emeğin niteliği üzerindeki etkisinin analizi, söz konusu süreçlerin kontrol altına alınabilmesini sağlayacak, işçilerin ve onların örgütlerinin değişim sürecine aktif yönlendirici bir tavırla müdahalesini olanaklı kılacaktır.

Bu gelişmelerin emek dünyası üzerindeki etkisi konusunda görüş birliği olmamasına rağmen, üç ana noktada belli ölçüde bir mutabakat vardır. Birinci nokta şudur: Küresel rekabet koşullarının yanı sıra, enformasyona ve bilgiye dayalı yeni teknolojilerin yaygınlaşması, bilginin ana öge haline geldiği bir emek modelinin yaygınlaşmasına yol açıyor. İkinci mutabakat noktası, bu modelde insan öğesinin oynadığı temel rolün kabulüdür.

Ana özelliği belirsizlik, hızlı değişim ve istikrarsızlık olan, üretimdeki değişmelere mümkün olduğu kadar hızla cevap vermeyi gerektiren ve yaratıcılığı, yeni fikirleri ve yeni çözümleri zorunlu kılan bir ekonomik ortamda, insan kaynakları üretim sürecinin ana ögesidir. Üçüncü mutabakat noktası ise şudur: Emegın üretim içindeki örgütlenmesi, bu modelin etkin bir biçimde işleyişinde hayati bir rol oynar. Birçok yazara göre, aslında enformasyon ve iletişim teknolojileri sadece potansiyel bir yarar içerir. Bu potansiyelin üretkenlik artışına dönüşmesi, ancak işçilerin becerilerinin gelişmesini ve bu becerilerden yararlanılmasını sağlayacak örgütsel yapıların devreye girmesiyle mümkündür. Bu nedenledir ki bu üretim modelinin daha yatay ve esnek örgütsel yapılar gerektirdiği öne sürölmektedir. Bu tür yapılar işçilerin sorumluluğunun, rolünün ve çalışmaya katılımının artmasını sağlar.

Bu yaklaşım tarzı, değişimin doğrultusu konusunda iyimser sonuçlar çıkarılmasına yol açabilir. Buna göre, oluşmakta olan süreçler, Taylorist emek örgütlenmesi modellerinin ayırt edici özelliği olan sıradan/düz, bağımlı ve vasıfsız çalışmadan kurtulmuş bir toplum yönünde atılmış ilk adımlardır ve bilgiye dayalı toplum, daha vasıflı, daha bağımsız, daha yaratıcı ve çeşitlilik arzeden işler sağlayacaktır. Sonuç olarak, toplumumuzda gerçekleşen değişim, işçiler için büyük bir fırsat kaynağı olabilecektir.

Ne var ki bu tür değerlendirmeler karşısında dikkatli olmak gerekiyor. Bunun nedeni, sadece bazı araştırmaların, örgütsel yapı değişmelerinin aslında ancak belli kuruluşlarda gerçekleştiniğini göstermiş olması değil. İşçilerin özerkliğinde önemli bir artış olduğunu ortaya koyan ampirik çalışmalar bulunmakla birlikte, bu bulgulara dikkatle yaklaşılmaması gerekiyor. Çünkü bütün bunlar, örgütsel değişimden ne anlaşıldığına bağlı. Birçok şirkette işçilerin özerkliğinin ve yönetim kararlarına katılım derecesinin arttığı doğru olabilir. Ama yine de bu katılım çok sınırlı kalabilir. İşçiler işyerinde ancak nispi anlamda bağımsızlık kazanmışlardır. Belli koşullarda işçilere daha fazla özerklik sağlamak ille de şirketlerin yapısının demokratikleştirilmesi

demek değildir. Çünkü sağlanan bu özerklik belli alanlarla son derece sınırlıdır ve önemli stratejik kararları kapsamaz. Ayrıca, bu tür özerklik şirketin çıkarlarına hizmet etmeye yöneliktir ve işçilerin çıkarlarının (ki bu çıkarlar pekâlâ şirketin çıkarlarıyla çelişebilir) gözetilmesini sağlayacak bir araç olarak işe yaramaz. Tıpkı en katı Taylorist örgütsel yapılarda olduğu gibi.

Daha yatay nitelikteki bu emek örgütlenmesinden yararlandığı düşünülen işçiler açısından bile, genel tablo pek olumlu değildir. Bu modelin bazı durumlarda bu işçi kesimlerinin çalışma yaşamları ile özel yaşamlarını bağdaştırabilmesine olanak yarattığı ve onların motivasyonunu, iş doyumunu ve ‘inisiyatifini’ artırdığı doğru olmasına rağmen, yine de bir dizi sorun vardır. Aşırı bir bilgi yüküyle baş etme zorunluluğunun yol açtığı çalışma koşullarındaki kötüleşme, iş yükündeki artış ve daha büyük bir zaman baskısı altında çalışmak, işçiye sorumluluk verilmesi ve zaman sınırı olmaksızın kesintisiz çalışma baskısındaki artış, bütün bunlar, psikolojik baskının artmasına ve diğer psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Bütün bu süreçlere bir de iş sözleşmelerinin standartlıktan uzaklaşması, bireyselleşmesi ve işçilerin daha da çevreden kopması ve savunmasızlaşması eklenmektedir.

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımındaki yaygınlaşma yenilikle ve yaratıcı çözüm zorunluluğuyla pekâlâ ilişkili olabilir ve daha vasıflı bir işgücünü elbette gerektirebilir, ama aynı şekilde, enformasyon ve iletişim teknolojileri, belli iş türlerinin standartlaşmasını sağlamakta da kullanılabilir; bu ise işçiler üzerindeki Taylorist baskıların artmasına ve çalışma koşullarında kötüleşmeye yol açabilir.

Değişim sürecinin iyimser yorumunun sorgulanmasına yol açan bir diğer faktör, birçok şirketin günümüzün son derece rekabetçi piyasalarına uyum sağlarken, örgütsel değişmeye gitmekten çok, üretim yöntemlerini değiştirmesi, taşeron yöntemini ve işletmede küçülmeyi daha yaygın uygulaması ve böylece atipik istihdam biçimlerini yaygınlaştırmasıdır.

Avrupa Birliği'ndeki şirketlerle ilgili bir araştırmanın 1994-1996 dönemiyle ilgili bulguları şöyle: Yeniliklere ve piyasadaki gelişmelere hızla cevap verebilmek için, şirketlerin yüzde 14'ü üretimi küçültme kararı almış, yüzde 23'ü faaliyetlerinden bir bölümünü taşeronla vermiş, yüzde 13'ü ise 'işletmenin asli faaliyetine dönme stratejisi'ni benimsemiş. İşletmede küçülmenin derecesi ülkeden ülkeye önemli değişimler göstermektedir. Sözgelimi İsveç ve İngiltere gibi ülkeler bundan ağır bir şekilde etkilenmiş (sırasıyla yüzde 43 ve yüzde 32), buna karşılık Güney Avrupa ülkelerinde yüzdeler daha düşük seyretmiştir. Atipik işlerin sayısında da önemli bir artış olmuştur. Bu gelişme özellikle gençleri, kadınları ve azınlıkları etkilemiştir.

Atipik istihdam biçimleri yukarıda değinilen ekonomik değişimlerden önce de var olmakla birlikte, bu değişimlerin ortaya çıkışından beri daha yaygınlaşmıştır. Böylece, birçok ülkede bugün yaratılan istihdam alanlarının çoğunluğu nite-lik yönünden artık atipiktir. Çünkü atipik istihdamın talepteki öngörülemez iniş çıkışlara uyarlanmayı kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Sonuç olarak, atipik işlerin yaygınlaşmasından enformasyon ve iletişim teknolojileri sorumlu olmamasına, atipik sözleşmelere yöneliş genellikle yeni teknolojilerin ortaya çıkışından kaynaklanmamasına rağmen, enformasyon ve iletişim teknolojileri bu istihdam biçiminin yaygınlaşmasını hızlandırmıştır.

Böylece, iş sözleşmelerinin koşullarının bir kişiden diğerine değişmesi giderek daha da yaygınlaşmaktadır. Bu süreçte paralel olarak, işgücünün çekirdekteki nispeten sürekli ve vasıflı işçilerden oluşan kesimleri ile çeperdeki düşük vasıflı, geçici işçilerden oluşan kesimleri arasında kutuplaşma ve geçici istihdam biçimlerinde artış gözlenmektedir.

## **EMEĞİN NİTELİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yukarıda değinilen süreçler sosyal emek normunu etkiliyor. Burada 'sosyal norm' derken sadece en yaygın emek türünü değil, adil ve bu nedenle meşru sayılan emek türünü de kastediyoruz. Fordist toplumlarda geçerli sosyal emek normu ile gü-

nümüzdeki bilgi toplumlarında geçerli sosyal emek normu arasındaki önemli farklardan biri şudur: Fordist toplumdaki norm, istikrarı, kestirilebilirliği ve standartlaşmayı sağlamak üzere emeğin düzenlenmesi yönündeydi ve Fordist toplumda işletmenin gerektiği gibi faaliyet gösterebilmesi için bütün bunlar zorunluydu. Bu Fordist emek anlayışı çalışma zamanının, çalışma mekânının ve endüstri ilişkilerinin düzenlenmesine dayanıyordu. Endüstri toplumlarında yasamayla ilgili genel çerçeve, herkesin aynı çalışma zamanına, yerine ve sözleşme ilişkilerine tabi olması ilkesine dayanıyordu. Fordist toplumun ayırt edici özelliği olan standart yasal düzenlemenin tersine, bilgi toplumu, esnek çalışma koşullarını gerektiriyor. Bu ise istihdam durumlarının ve emek deneyimlerinin son derece çeşitlilik kazanmasına yol açıyor. Yazının başlığında terimin 'emek deneyimleri' biçiminde çoğul olarak geçmesinin nedeni budur.

Fordist toplumlarda emeğin yasayla düzenlenmesinin her iki taraf için de yararları vardı. Bu model bir yandan işverenlerin işgücünü istikrarlı hale getirip kontrol etmesini sağlıyordu, diğer yandan, çalışma yaşamının bazı yönlerinin sadece piyasa güçleri tarafından belirlenmemesine olanak sağlayarak işçilerin özerklik ve saygınlık ihtiyacını karşılıyordu.

Şimdi üç değişim eksenini -zamanın, mekânın ve sözleşme ilişkilerinin düzenlenmesi- tek tek ele alalım.

### **Sabit çalışma saatlerinden esnek çalışma saatlerine**

Çalışma süresinin düzenlenmesi bağlamında, Fordist toplumlarda emek, zamana dayalı ekonominin bir parçasını oluşturuyordu. Bu ekonomide farklı işler karşılıklı bağımlılık ve koordinasyon ilişkisi içindeydi. Emeğin örgütlenmesi, işlerin mümkün olan en verimli biçimde bölünmesini gerektiriyordu. Bu işler birbiriyle ilişkilerinde uyumlu ve koordine hale getiriliyordu. İşlerin yapılması için gereken zaman ölçülüyor ve düzenleniyordu. Sonuç olarak, Taylorist örgütsel ilkeler uyarınca, işleyiş, ihtiyaçlar ve beceriler tümüyle standart hale getirilmişti. Böylece, çalışma, bireylerin etkinliklerini standart ve homojen hale getirmenin aracı olmuştu.

Yeni üretim yöntemlerinin uygulanması ve enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımındaki yaygınlaşma sonucunda, bu sosyal ve endüstriyel düzen ve onun içerdiği istikrar dönüşüme uğradı. Enformasyon ve iletişim teknolojileri işçileri mekân ve zamanın kısıtlamalarından belli bir ölçüde kurtardı ve emeğin, zamanın belli bir noktasındaki işçilerin koordinasyonuna bağımlılığını azalttı. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin olanaklı hale getirdiği yeni üretim ihtiyaçları (tam zamanında üretim), işçilere -istihdama sürekli hazır olmak gibi- yeni zorunluluklar dayattı. Bütün işçiler için tek tip çalışma saatleri ilkesi artık genelgeçerliğini kaybetti. Çalışma zamanına farklı yaklaşımlar (kısmi süreli çalışma veya serbest çalışma, vb.) yaygınlaştı ve bu da çalışma saatleri konusunda bireysel farklılıkların artmasına yol açtı.

Bu emek modeli, Fordist toplumların ayırt edici özelliği olan standart ve nispeten homojen hale getirilmiş çalışma saatleri anlayışından çok farklı bir çalışma süresi anlayışının oluşmasına yardımcı oluyor.

Sonuç, işçilerin çalıştığı saatlerin bireyselleşmesi ve çeşitlenmesidir. Bu ise insanların çalışma yaşamı ile iş dışındaki yaşamı bağdaştırmasını zorlaştırıyor. Bu noktada, insanların işyeri içindeki ve dışındaki zamanlarını (farklı kişilerin farklı zamanlarda çalışmamasından kaynaklanan ve bir kişinin bütün çalışma yaşamı boyunca ortaya çıkan sorunları hafifletmek üzere) koordine edecek yöntemler geliştirmek gerekiyor. Bu sosyal ihtiyacı karşılamaya yönelik üç yaklaşımdan söz edilebilir: işçilere kendi zamanlarını düzenleme konusunda daha fazla özgürlük tanınması, çalışma saatlerine yerel yaklaşılması ve yasayla toplu pazarlığı birleştiren bir yaklaşım.

Standart ölçüm birimlerine dayanan düzenleme sistemi, işçinin çalışma zamanı ile çalışma dışı zaman arasında ayırım yapabilmesine ve işyerinden çıkınca işle ilişkisini kesmesine olanak sağlıyordu. Bu konudaki yeni düzenlemeler, işte geçen süreden ziyade, hedeflenen işin ve sonucun gerçekleşmesine önem veriyor. Bu ise işçilerin çalışma içi ve dışı zaman arasında ayırım yapabilmesini zorlaştırıyor. Sonuç şudur: Çalış-

ma insanların boş zamanına yayılmaya başlıyor ve işçilerin çalıştıkları saatleri, yani çalışma süresini sınırlamaları gitgide zorlaşıyor. Bu model uyarınca, günümüzde işçinin yaptığı işe bağlı olması, her an çalışmaya hazır olması, şirketle güçlü bir psikolojik bağının olması ve şirketin hedeflerini kendi hedefleri olarak algılaması gerekiyor. Aşırı iş yüküyle birlikte yapılan işin baskısının içselleştirilmesi, çalışmanın önceden belirlenmiş bir süreyle sınırlanmamasına yol açıyor. İş saatlerinin önceden belirlenmemesi, işçilerin çalışma koşullarının gerektiği gibi düzenlenmemesinin nedenini açıklıyor. Bu nedendir ki bir yandan işçinin özerkliğinin artmasından dem vurulurken, diğer yandan işçiler yeni bağımlılık biçimlerini içselleştiriyorlar.

Bu gelişmeler karşısında, Fransa'da çalışma saatlerinin düşürülmesi gibi, geleneksel emek (çalışma) modeline dayalı hükümet politikalarının çelişkili sonuçlar verdiği gözleniyor. Bu politikalar, bir ölçüde, emek dünyasındaki yeni oluşumları dikkate almayan geleneksel emek yaklaşımını dile getiriyor. İşçilerin kendi çalışma sürelerini kontrol edebilmelerini sağlamak için, modern ekonomide çalışılan fiili iş saatlerinin sayısının ve yeni bağımlılık biçimlerinin analiz edilmesi gerekiyor.

### **Çalışma alanı ile özel yaşamın standart tanımından bu ikisi arasındaki sınırların çözülmesine geçiş**

Endüstriyel emek anlayışının ikinci ana ögesi, sosyal mekânların düzenlenmesidir. Bu anlayış, insanların çalışma ve özel yaşamları arasında coğrafi ve sosyal yönden ayırım yapılmasını ve bu ikisinin ayrılmasını gerektiriyordu. Modern endüstri geliştikçe, iki alan hem sosyal hem coğrafi düzeyde ayrıldı: Bir yanda, standart işleyişiyle çalışma alanı, diğer yanda ise insanların zamanlarını piyasanın dayatmalarından kurtulmuş olarak kullanabilecekleri ve gerçekten kendileri olabilecekleri özel yaşamları vardı. Bu iki alan arasında yavaş yavaş bir hiyerarşi ilişkisi oluştu; ekonomik faaliyetin bir parçasını oluşturan çalışma asıl çalışma (yani toplumun refahına katkıda bulunan çalışma) sayılmaya başladı. Özel alanla ilgili yeniden üretim faaliyeti ile kamusal alanda gerçekleşen üretim faaliyeti arasında ayırım yapıldı.

İki alan arasında ayırım gözeten, Fordist toplumlara özgü bu yaklaşım günümüzde dönüşüme uğradı. Şimdi işçilerin çalışmaya her an hazır olması bekleniyor ve sonuç olarak, çalışmanın hemen hemen hiçbir sınırı yok.

Ne var ki bu sadece ücretli istihdam ile serbest çalışma ya da özel yaşam ile çalışma yaşamı gibi geleneksel ayırımların dönüşüme uğraması sorunu olarak görülemez. İnsanlar, yaşamları boyunca, bir kategoriden diğerine sürekli bir geçiş içindedirler. Bu nedenle, sosyal kategoriler arasındaki kesintisiz akışın sosyal dışlanma riskine yol açmaması için, bu tür 'geçici işgücü piyasaları'nın kurumlaşması her zaman olduğundan daha gereklidir. İnsanların giriş-çıkışlarının zaman açısından önceden belirlendiği ve işçilerin meslek yaşamlarının izleyeceği çizginin katı bir anlayışla tanımlandığı bir işgücü piyasasında devlet önlemlerinin geleneksel çalışma anlayışına dayanması, işgücü piyasasında cinsiyet ayırımının oluşmasına yol açabilecektir. Farklı sosyal yaşam alanlarının birbirinden ayrılmasına ve bir hiyerarşi oluşturmaya yol açan bu geleneksel emek (çalışma) anlayışı, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sürmesine katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için, geçici işgücü piyasalarının kurumlaşması gerekecektir; böylece, sosyal kategoriler arasındaki bu sürekli gidiş gelişlerden etkilenen insanlara olanak sağlanmış olacaktır.

### **Emeğin politik ve kurumsal düzenlenmesinden ekonomik ve esnek düzenlenmesine geçiş**

Fordist emek anlayışının üçüncü ögesi, sözleşme ilişkilerinin düzenlenmesiydi. Bu anlayış, işçilere sosyal konularda güvence sağlıyordu. Böylece, çalışma karşılığında ücret alınması, isimsiz piyasa güçleri tarafından değil, sözleşmeyle düzenleniyordu. Sözleşme ise yasanın tanımladığı karşılıklı yükümlülükler dayanıyordu (sosyal ve politik düzenleme). Bu yaklaşımın altında, endüstri ilişkilerini piyasanın kendi başına düzenleyemeyeceği olgusunun kabulü yatıyordu.

Böylece, işçileri korumak için sosyal güvenlik ağıları oluştu (işçilerin haklarını koruyacak yasaların çıkması, refah

devletinin yeniden dağıtımaya yönelik rolünün gelişmesi, kamu mülkiyetinin oluşması, hakların ve görevlerin sözleşmeyle düzenlenmesi, işyerinde endüstri ilişkileriyle ilgili yapıların ve sendikaların kurulması), çalışma (emek) gitgide istihdama dönüştü. Sonuç şu oldu: Çalışan vatandaşlar, sosyal yönden gerekli hale gelen, ulus devlet tarafından hukuksal olarak düzenlenen ve politik olarak desteklenen karşılıklı hakların ve görevlerin geçerli olduğu bir yapıyla bütünleşti. Devletin sosyal rolünün gelişmesi, insanların özel yaşamlarının piyasa baskılarından kurtulmasına olanak sağladı. Bu ise insanlara, ücretli istihdamın getirdiği bağımlılığa oranla, bir ölçüde özerklik sağladı. Bunun içindir ki istihdam, sadece ticari bir faaliyet değil, politik olarak düzenlenen ‘sosyal’ bir faaliyet olarak görülüyordu.

Bu gelişmelerde, işçi sınıfının örgütlenme ve çıkarlarını temsil etme yeteneği ya da başka bir deyişle, işçiler arasında doğrudan dayanışmanın ve vatandaşlar arasında daha dolaylı bağların oluşması önemli bir rol oynadı. Böylece, işçi-vatandaş ikiliği, bireyleri birbirine bağlayan dolaylı ağ ilişkilerinin ifadesiydi.

Günümüzde oluşmakta olan yeni emek modeli, sözleşme düzenlemesine çok farklı yaklaşıyor. Taşeron ilişkilerinin gelişmesi ve atipik istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, sözleşmelerin geleneksel yönünün azalması ve heterojenliğinin artması, buna karşılık istihdamda istikrarın zayıflaması anlamına geliyor. Buna paralel olarak, geleneksel büyük Fordist şirketler geriliyor, taşeron ilişkilerine ve dışarıya iş vermeye (fason üretime) dayalı yeni üretim yöntemleri küçük şirketlerin ortaya çıkmasına ve karar alma süreçlerinin çok dar grupların elinde toplanmasına yol açıyor. Bu küçük şirketler fiyat, kalite, vb. bakımından çok zor koşullarla karşı karşıya oldukları için, üretim giderlerini kırmak amacıyla atipik istihdam biçimlerine yöneliyorlar. Gitgide şiddetlenen bu rekabet koşullarında iki model ağırlık kazanıyor. Bunlardan birincisi –yasal veya yasadışı yöntemlerle- giderlerin kısılmasına dayanıyor. İkincisi ise şirket ağırları oluşturarak ve bu ağlar içinde işçilere büyük hareketlilik kazandırarak kalite arayışına girmeye dayanıyor.

Kurumsal yönden kuralsızlaştırma eēiliminin yanı sıra, insanların işleri gitgide bireyselleşiyor ve farklılaşıyor. İşçilerin kolektif çıkarlarını savunan yapıları korumasının zorlaşmasının bir nedeni budur. Fordist toplumların endüstri ilişkileri modeli, akılcı düzenleme fikrine dayanıyor, sosyal istikrarın (uyuşmazlıkların düzenlenmesi) ve çalışma yaşamında istikrarın koşullarını yaratıyor. Yeni emek modeli ise riske, olasılıēa ve bürokrasinin bertaraf edilmesine daha fazla önem veriyor, endüstri ilişkilerindeki kurumlaşmayı bozuyor. Devletin rolü dönüşüme uēruyor; ulusallaştıran devlet (veya krlılık yasasıyla düzenlenmeyen kamusal yapılar yaratan refah devleti), piyasayı harekete geçirme arayışı içindeki (veya insan kaynaklarını harekete geçiren ve kr fırsatı yaratan) bir devlete dönüşüyor. Devlet müdahalesi, riske karşı korumaktan ziyade riskin üstesinden gelmeye olanak saēlayacak politikalarla sınırlanıyor. Sonuç olarak, post-Fordist düzenleme modeli son derece zayıf ve sosyal yönden kaosa açık.

## SONUÇ

 eksenindeki deēiřim süreci, sosyal sözleşmenin önemli bir dönüşüm geirdiēini gösteriyor. Rollerin ve sorumlulukların daēıtım biçimi konusunda oluşmuş konsensus yeniden tanımlanıyor. Bu durumda, günümüz dünyasının gerekliēine dayanan yeni bir konsensus oluşturmak gerekiyor.

*James W. Rinehart Kanada'da Batı Ontario Üniversitesi'nde öğretim üyesi. Özellikle bugünkü kapitalizm koşullarında emek süreçleri konusunda araştırmalar yapıyor.*

## **YENİ EKONOMİDE İŞYERİNDEKİ DEĞİŞİM: YALINLAŞMAK VE ESNEKLEŞMEK**

*James W. Rinehart*

1970'lerin başlarında ortaya çıkan ekonomik kriz şirketlerin yeniden yapılanmasına yol açtı. Bu yeniden yapılanma rekabet gücünü artırmaya ve kârları eski düzeyine çıkarmaya yönelikti. Farklı yeniden yapılanma yaklaşımlarının ortak yanı, üretimin ve istihdam ilişkilerinin örgütlenmesinde ve yönetiminde esnekliği artırma arayışıdır. Üç tür esneklik var: *ücret esnekliği*, *sayısal esneklik* ve *işlevsel esneklik*. Ben bu yazıda esneklik stratejilerini ele alacağım ve bu stratejilerin işçiler üzerindeki etkilerini değerlendireceğim.

### **Ücret Esnekliği**

*Ücret esnekliği*, işverenlerin işgücü giderlerini düşürme çabalarını içeriyor. Bunu gerçekleştirmenin en belirgin ve doğru yöntemleri ücretlerin dondurulması, ücretlerin düşürülmesi, işletmede küçülme ve sendikasızlaştırmadır. Bu yöntemlerin hepsi özellikle 1980'lerde ve 1990'larda şirketler ve hükümetler tarafından yaygın olarak uygulandı. Şirketler, ayrıca, iki kademeli ücret sistemleri uyguladılar. Bu sistemde kıdemli işçilere, aynı işi de yapsalar, kıdemli işçilere oranla daha düşük ücret ödeniyordu. Bir başka strateji ise işçiler arasında rekabeti körüklemektir. 1980'lerin başlarında uygulanmaya başlayan bu yaklaşımın değişik yöntemleri vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: işkolu düzeyindeki toplu pazarlığın yerini işletme düzeyinde pazarlığın alması, toplu pazarlıkta ödünler verilmesi, ücretin performansa bağlanması (sözgelimi kâr payı ve verimlilik primi verilmesi). İşletme düzeyindeki pazarlıkta, şirket, müzakereyi ve sözleşmeyi firmanın her bir biriminin özel koşullarına uydurur, işçilerin güvencesini ve ücret gelirlerinin bir bölümünü ilgili birimin ekonomik performansına bağlar. Bu ise

bir şirketteki ya da bütün işkolundaki işçiler arasında rekabet yaratır. İşçilerin refahı, sendikanın ücret standartlarını müzakere gücünden çok işyerinin ekonomik performansına bağlı olduğu için, şirket, müzakere stratejisi olarak bir yerel sendikal örgütü diğerlerine karşı kullanabilir. Şirket, işçilerini işbirliğine yatkın gördüğü işletmeyi iş vererek ödüllendirirken, işgücünün daha esnek olduğu işyerlerinden işi çekerek oraları cezalandırır. Sonuç, işçilerin birbiriyle rekabete girmesi nedeniyle genel ücret düzeyinin aşağı çekilmesi olacaktır.

Ücret esnekliği, büyük firmaların düşey olarak parçalara ayrılması yoluyla da gerçekleşiyor. Şirketler bir zamanlar firma içinde yürütülen faaliyetleri ve işleri dışarıya veriyor, böylece genellikle ulusal sınırları aşan bir tedarikçi ve taşıeron ağı kuruyorlar. Üretimin ve hizmetlerin küresel ölçekte yayılmasını, sadece bir ana firmanın bilgisayara dayalı sistemler aracılığıyla çevresindeki tedarikçi ağını koordine ve kontrol etmesi kolaylaştırmıyor, şirketlere özel ayrıcalıklar ve yatırım teşvikleri sağlayan serbest ticaret anlaşmaları ve serbest ticaret bölgelerinin oluşumu da bunu kolaylaştırıyor. Fason çalışma genellikle sendikalaşmanın olmadığı firmalar tarafından yapılıyor ve bu firmaların işçileri ana firmadaki işçilerden daha düşük ücret alıyorlar. Şirketler, işi düşük ücretli firmalara kaydırma tehdidinden de yararlanıyor.

'*Maquiladora*' (kısaca '*maquila*') adı verilen, ABD'ye ihraca yönelik mal üreten montaj fabrikalarının hızla yayılması, ücret esnekliğine yönelik düşey parçalanma trendinin belki de en bilinen örneğidir. Yabancı şirketler Meksika'ya yerleşmeye 1965'te başladılar. 1970'lerin ortalarında yaklaşık yarım milyon kişiyi istihdam eden 2.000'in üzerinde *maquila* vardı. 2000 yılına gelindiğinde ise bir milyonun üzerinde işçi istihdam eden 4.000'den fazla *maquila* vardı. *Maquiladora*'ların birçoğu ABD şirketlerine bağlı firmalardır, ama Kanada firmaları da işletmelerini Meksika'ya taşımışlardır. Sözgelimi, genel merkezi Toronto'da bulunan bir giyim imalat firması olan *Vogue Dessous* Kanada'da faaliyete geçtiğinde burada çalışan işçiler sendikalıydılar. Şimdilerde şirketin 15.000 çalışanından sadece 400'ü

Kanada'da çalışıyor ve onlar da sendikasıız. Şirketin tesislerinin geriye kalanı Meksika ve Malezya'da bulunuyor, işçileri ise tümüyle sendikasıız. Bu şirketlerin ana kaygısı ucuz işgücüdür. Meksika'daki fabrikalarda çalışan işçiler (esas olarak genç kadınlar) saatte 1 dolar kazanırken, Kanada'da çalışan işçiler saatte yaklaşık 9 dolar kazanıyorlar.

Fason üretim sadece imalat faaliyetleriyle sınırlı değil. Büyük firmalar veri işleme, bilgisayar programlaması ve mühendislik gibi işleri düşük ücretli ülkelere fason olarak veriyor. Merkezi Ontario'da (Kanada) bulunan büyük bir elektronik firması olan *Nortel* son zamanlarda sadece 10 milyar dolar tutarında imalat işini fason vermekle kalmadı, hizmet faaliyetlerinden bazılarını da aynı yöntemle dışarıya verdi. Böylece şirket yılda yaklaşık 300 milyon dolarlık bir tasarruf sağlamış oldu.

Şirketlerin ücret esnekliği uygulamasına yasalar da yardımcı oluyor. Kasım 2000'de Ontario hükümeti *İstihdam Standartları Yasası*'yla ilgili bir değişiklik teklifi hazırladı. Teklife göre, işverenler yıllık izinlerin haftalık süreler halinde kullandırılması zorunluluğundan kurtuluyorlar ve azami çalışma haftasını 48 saatten 60 saate çıkarma olanağına kavuşuyorlardı. Buna göre, bir hafta 20 saat, bir sonraki hafta 35 saat, üçüncü ve dördüncü haftalar ise 60 saat çalışan bir işçi fazla mesaiyi hak etmiş olmuyordu. Oysa şimdiki durumda aynı süre çalışan bir kişi 32 saatlik fazla mesaiye hak kazanmaktadır. Her ne kadar bu hükümlerin uygulanabilmesi için işçilerin yazılı rızası gerekiyorsa da, sendikasıız işyerlerindeki işçiler bu uygulamayı genellikle kabul etmek zorunda kalıyorlar. Bu yasa değişikliğinden etkilenecek olanlar en düşük ücretli ve en fazla sömürülen işçiler olacaktır.

Ücret esnekliği uygulaması özel sektörle sınırlı değil. 1980'lerin başlarından bu yana, Kanada'da kamu yönetiminin tüm kademeleri, malvarlıklarını ve faaliyetlerini özel sektöre (genellikle sendikasıız firmalara) devrederek harcamalarını ve faaliyetlerini kısıtladı. Ücretlerin dondurulmasını öngören yasanın yanı sıra özelleştirme ve taşeronla iş verme uygulaması,

kamu sektöründeki toplam ücret giderlerini önemli ölçüde düşürdü ve kamu çalışanlarının ücret taleplerini hafifletti.

### **Sayısal Esneklik**

*Sayısal esneklik*, işletme faaliyetlerindeki iniş çıkışlara uygun olarak işverenlerin -geçici işçi, taşeron işçisi ve kısmi süreli işçi çalıştırmak suretiyle- işçi sayısını veya iş saatlerini ayarlayabilmesi demektir. Sayısal esneklik ve ücret esnekliği iki şekilde kesişir: 1) Standart olmayan işler genellikle düşük ücretlidir ve sosyal haklar ya sınırlıdır ya da yoktur; 2) işgücü giderleri düşüktür, çünkü *tam zamanında üretimdeki* işgücünün çalıştığı saatler sürekli işgücüne oranla kayıtlarda daha az görünür. Geçici istihdam uzun süredir uygulanmakla birlikte, son dönemde hızlı bir artış gösterdi.

Hem özel sektörde hem kamu sektöründe geçici işçi ve taşeron işçisi istihdamı yaygınlaşıyor. 1995'te Kanada'daki işgücünün yüzde 11,6'sı (ve kamu yönetimindeki işçilerin yüzde 14'ü) geçici işçi statüsünde (sözelimi altı ay ya da bir yıllık sözleşmelerle) çalışıyordu. Geçici istihdamın en yaygın biçimi olan kısmi süreli çalışma 1997'de Kanada'daki işgücünün yaklaşık yüzde 20'sini buluyordu. Bu oran 1950'lerin başlarında yüzde 4'ten az, 1980'de ise yüzde 13,5 idi. Büyük ölçüde kadınların, gençlerin ve azınlıkların çalıştığı kısmi süreli işlerde ücretler ve sosyal haklar daha düşüktür, çalışma koşulları yetersizdir ve tamgün işlere oranla iş güvencesi daha sınırlıdır. Esnek çalışma süresi bazı kişiler için cazip olmakla birlikte, kısmi süreli çalışanların önemli bir bölümü (1999'da yüzde 27'si) tamgün çalışacağı bir iş aramış ama bulamamıştır.

Kısmi süreli çalışma perakende satış sektöründe ve hizmet sektörünün müşteriyle doğrudan ilişkili kesimlerinde yoğunlaşmıştır. Bu sektörlerdeki kısmi süreli işlerin oranı 1980'den bu yana hızla artmıştır. Sözelimi Kanada'da işgücünün yüzde 70'i tamgün çalışanlardan oluşan, perakende zincirine sahip bir firma, 10 yıldan daha kısa bir sürede işgücünün yüzde 70'ini kısmi süreli çalışanlardan oluşur hale getirmiştir. 1990'ların başlarında, aynı firma, tamgün işçi çalıştırmama politikasını

benimsemiştir. Firmadaki işgücü şimdi çağrı üzerine kısmi süreli çalışan yardımcı satış elemanlarından (ki bu insanlar haftada 12 saatten az çalışıyorlar ve işsizlik sigortasından veya emeklilik haklarından yararlanamıyorlar) ve genellikle haftada asgari 18 saat çalışan az sayıdaki düzenli kısmi süreli işçilerden oluşuyor. Ayrıca, tamgün çalışan çok az sayıda bölüm şefleri ve uzmanlar var.

Büyük, sendikasız tenzilat mağazalarının, *fast-food* mağazalarının ve ilaç satış mağazalarının yarattığı rekabet sarmalı nedeniyle, perakende gıda sektöründe ücret maliyetlerini kontrol altına alma yönünde kuvvetli bir baskı var. Sözgelimi, üye kulüpleri sistemiyle faaliyet gösteren *Price/Costco* dev mağaza zincirinin kulüplerinde çalışanlar sendikasızdır. Buradaki işgücünün yüzde 90'ı kısmi sürelidir ve asgari ücretle çalışır. *Miracle Mart* alışveriş merkezinin Ontario'daki 63 mağazasında, 1993-94 yılında yapılan bir grevin ardından, A&P mağaza zinciri 700 tamgün işi kısmi süreli işe dönüştürdü. Birleşik Gıda ve Ticaret İşçileri Sendikası'nın verdiği ödümler, diğer büyük süpermarketler için müzakere standardı oluşturdu. Ayrıca, Ontario'da her büyük süpermarket zinciri, kısmi süreli iş sınıflamasında kademeli ücret sistemleri uygulamakta, bu ise kısmi süreli çalışanların ücretlerini ve çalışabilecekleri saat sayısını kısıtlamaktadır. *Tim Hortons* mağaza zincirinin Londra'daki iki mağazasında 2000-2001 yıllarında yapılan uzatmalı grevin başlıca nedenlerinden biri, şirketin işçilere 24 saatten fazla bir çalışma haftası güvencesi vermeyi reddetmesidir.

Bazı işçiler kısmi süreli ya da geçici işleri tercih eder, kimileri ise cirosu ve kârı istikrarlı bir şirkette güvenceli ve ücreti iyi bir işte çalışmayı ister. Ne var ki, tamgün işlerin azalması, çift kademeli ücret sistemlerinin uygulanması, taşeron üretimi, işyeri kapatmalar veya kapatma tehditleri ve toplu pazarlıklarda ödümler politikalarının uygulanması ücretleri aşağı çekiyor ve ekonomik eşitsizliği artırıyor. Şirketlerin tepe yöneticilerinin maaşları ölçsüz bir artış gösterirken (1999'da tepe yöneticilerinin maaşları bazı durumlarda yüzde 264 arttı), gerçek ücretler 1970 ve 1990 arasındaki dönemde değişmeden kaldı,

1990-1996 arasındaki dönemde ise yaklaşık yüzde 3 düştü. Orta gelir düzeyindeki ailelerin gelirleri 1973-1996 arasındaki dönemde yüzde 40'ın üzerinde geriledi. 1970'lerde en üst gelir düzeyindeki yüzde 10'luk grupta yer alan ailelerin piyasa gelirleri (ücret kazançları, maaşları, yatırım kârları, vb.), en alt gelir düzeyindeki yüzde 10'luk grubun gelirinin 21 katı idi. 1996'da bu ilişki 314 katına çıktı.

### **İşlevsel Esneklik**

*İşlevsel esneklik* programlanabilir teknolojilerin benimsenmesini, ürün tasarımı hızlandıracak yöntemlerin kullanılmasını, tam zamanında üretim ve teslim yöntemlerinin uygulanmasını ve -asıl üzerinde duracağım- emeğin örgütlenmesinin ve yönetiminin yeni biçimlerini içerir.

Bazı araştırmacılara göre, kâr arayışı, küresel rekabet, tüketicilerin taleplerinin farklılaşması, hızla yeni ürün tasarlama ihtiyacı gibi çeşitli nedenlerle: 1) Şirketler, emek sürecinin örgütlenmesi ve yönetimi konusunda esneklikten yoksun Taylorist ve Fordist yöntemleri bırakmak *zorunda kaldı*; 2) İşyerlerine esneklik gerekçesiyle getirilen değişimler işçilere yarar sağladı. Bu yaklaşım şu iki soruyu akla getiriyor: Son otuz yılda işyerinde ne tür bir değişim oldu? Bu değişim işçileri nasıl etkiledi?

*Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün* (MIT) endüstri ilişkileri uzmanlarına göre, işyerinin yeniden yapılanmasının ana hedeflerinden biri, çalışma kurallarını basitleştirecek, maliyetleri düşürecek, üretimde ve insan kaynaklarının yönetiminde esnekliği artıracak şekilde emek örgütlenmesini değiştirmektir. Ayrıntılı iş sınıflandırmaları ve ona bağlı çalışma kuralları imalatçı firmaların eski ortak hedefiydi. İş sınıflandırmaları, işçileri önceden belirlenmiş bir dizi görevin yerine getirilmesiyle sınırlandırıyor, kıdemi ve işten kaynaklanan diğer hakları, vardiya önceliklerini ve ücret düzeylerini belirleyecek bir şekilde işi kademelendiriyordu. Böylece, ürünü çeşitlendirme ve üretim hacmini ayarlama kapasitesini sınırlandırıyor. Şirketlerin ihtiyaç duyduğu şey ise işçilerin ve çalışma kurallarının esneklik taşımasıydı. Bu nedenle, imalatçı firmalar iş sınıflandırmalarını

azalttı ya da üretimdeki bütün işçileri tek bir iş sınıfına yerleştirmek suretiyle sınıflandırmayı kaldırdı. Bu ise işletme yönetimlerine işçileri ihtiyaç duydukları işlerde ve çalışma alanlarında görevlendirebilecekleri şekilde eğitime olanağı sağladı. Böylece işçilerin uzmanlıkları sınırlanıyor, boş zamanları azalıyor ve iş yükleri artmış oluyordu.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü araştırmacılarına göre, işyerinin yeniden yapılanmasının ikinci ana hedefi, bireylerin ve çalışma gruplarının katılımını artırmak, böylece ilişkilerdeki karşılığı gidermek, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve sorun çözme potansiyelini artırmaktır. Çalışanların katılımını sağlayacak çeşitli yöntemler uygulanıyor. Bunlardan en yaygın olanları, kalite kontrol grupları, öneri programları ve ortak işçi-yönetim komiteleridir.

Katılımı savunanlar, bunun otoriter anlayışlara son verdiğini, kafa ve beden emeği arasındaki ayrımı silikleştirdiğini, çalışma koşullarını iyileştirdiğini ve iş tasarrufu sağladığını öne sürüyorlar. İşverenler, işletme yönetimiyle birlikte maliyetleri kısip kaliteyi ve üretkenliği artıracak, becerisini ve bilgisini kullanacak, inisiyatif sahibi işçi arayışındadırlar. Burada gözetilen bir amaç da işverenlerin sorunlarına sendikaların ve işçilerin anlayışla yaklaşması, işyerinde işçi-işveren işbirliğini desteklemesi ve toplu sözleşme taleplerini yumuşatmasıdır. Bu yöntemler, işçilere ücretin düşünmek için değil çalışmak için verildiği yolundaki yönetim ilkesiyle çelişmekte, ama işçilerin karar alanının kapsamı ve derecesi öngörülen katılım formatıyla daraltılmaktadır. İşçilerin önerileri kendi iş ve çalışma alanlarıyla sınırlanmakta, öneriler üzerindeki son söz hakkı bütünüyle işletme yönetiminde kalmakta ve maliyeti düşürme hedefiyle uyuşmayan işçi önerileri genellikle göz ardı edilmektedir. Katılım ile istihdam güvencesi arasındaki ilişki zayıftır. Bu tür öneri programları iş güvencesi konusunda garanti sağlamamakta, işçilerin önerilerinden kaynaklanan üretkenlik artışları iş kaybına yol açabilmektedir. İşgücü büyüklüğü, katılımın başarısına ya da başarısızlığına değil, tüketicinin talebine, kâr düzeyine ve teknoloji, yatırım, taşeronla iş verme gibi konularda işletme

yönetiminin kararlarına bağlıdır. Sendikasıız işyerlerinde katılım programları genellikle sendikaları devre dışı bırakma stratejisi olarak uygulanmaktadır.

1980'lerdeki *Bütünsel Kalite Yönetimi* uygulamaları ve 1990'lardaki üretimi yeniden düzenleme girişimleri, 1960'larda yaygınlık kazanmış, çalışma yaşamında kaliteye yönelik bazı programların yeniden ambalajlanmış biçimleridir. Bütünsel Kalite Yönetimi'nin görünürdeki hedefi ürün ya da hizmet kalitesini iyileştirmek olmakla birlikte, eleştiriler göstermektedir ki bu anlayış aslında güçlü bir işçi karşıtı eğilimi içeren bir maliyeti kısıma stratejisidir. Bütünsel Kalite Yönetimi, sözelimi hastanelerde, bir iş için gereken insan sayısını düşürmek, işçilere ek görevler yüklemek ve işi düşük ücretli işçilerin omuzlarına yıkmak için yaygın bir şekilde uygulanmıştır. Üretimin yeniden düzenlenmesi, 1960'larda geliştirilen iş zenginleştirme programlarının hemen hemen aynıdır. Bir farkı, yeniden düzenleme programlarının iş tasarımı bilgisayar teknolojisiyle bütünleştirmesidir. İş zenginleştirme programları gibi, üretimin yeniden düzenlenmesi de uzmanlaşmış birçok işi bir tek iş halinde birleştirir. Aslında, üretimin yeniden düzenlenmesi, işletmenin küçültülmesinin daha yumuşak bir terimle ifadesidir. Kanada İstatistik Bürosu ve Kanada İnsan Kaynakları Geliştirme Kuruluştan 1998'de işyerleriyle ilgili olarak yapılan bir araştırma, üretimin yeniden düzenlenmesi ile işletmede küçülmenin işverenlerin esneklik stratejileri arasında baş yeri aldığını ortaya koyuyor.

Geçerliğini yitirmiş iş sınıflandırması yöntemi, ekip kavramı, emeğin yeniden tasarımı ve katılım programları, çalışma sürecini geleneksel örgütlenme yöntemlerine oranla, genellikle işçilere daha büyük bir iş çeşitliliği ve karar alanı sağlar. İşçilerin benimsediği bir şey olabilir bu, ama işçilerin tatmini ve yetki alanının genişletilmesiyle ilgili kazanımlar kısıtlanmaktadır, çünkü yapılan değişimler maliyetin kısılması kriterine göre belirlenmekte, sınırlanmakta ve değerlendirilmektedir. Ayrıca, iş çeşitliliğinde ve işçilerin karar alanında iyileşme olarak nitelenen her değişim, çalışmanın ücretlendirilmeden yoğunlaştı-

rılması, istihdamın daraltılması ve sendikaların etkisizleştirilmesi ile birlikte değerlendirilmelidir. İşyerinde esneklik adına uygulanan, işçilere ve şirkete yararlı diye sunulan değişmelerin birçoğunun işçilere ve sendikalara toplu pazarlıkta ödün olarak dayatıldığını vurgulamak gerekiyor. Genellikle işçilere dayatılan seçenekler, bu tür değişmelerin kabulü ya da iş kaybı olmuştur.

1980’lerde Japon otomotiv firmaları Kanada ve ABD’de şirketler kurdular. Bu ortak girişimler Toyota’nın öncülüğünü yaptığı esnek üretim sistemiyle çalışıyordu. Otomotiv endüstrisinin finanse ettiği Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nden bir araştırma ekibi, yalın üretimi, verimlilik, ürün kalitesi ve çeşitlilik açısından Fordist yığınsal üretimden çok daha üstün buluyordu. Özellikle *The Machine That Changed the World* (Dünyayı Değiştiren Makine) adlı kitapta, yalın üretim, becerilerin geliştirilmesini ve kapsamlı bir eğitimi, çok yönlü beceriye sahip işçileri, kafa ve kol emeğini birleştiren ve işçilerin yetki alanını genişleten katılımcı bir ortamı ve uyumlu işçi-işveren ilişkilerini gerektiren insancıl bir sistem olarak tanımlanıyordu. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü araştırmacıları, “post-Fordist” olarak niteledikleri bu sistemde, işçilerin yığınsal üretimdeki işçilerden çok daha iyi durumda olduğunu vurguluyorlardı.

*Yığınsal üretim*, büyük miktarlarda standart ürün imal eden, büyük stokları, geniş onarım alanlarını ve çok sayıda yedek işçiyi gerektiren bir sistemdir. *Yalın üretim* ise ürünü çeşitlendirmeye ve üretim miktarındaki oynamalara hızla cevap vermeye yönelik esnek bir sistemdir. Sistemin işleyişi bilgisayara dayalı üretim programlaması, düzenli hız ayarlamaları, fazla mesai uygulamaları ve işletme yönetiminin işçilerin görev alanlarını yeniden düzenlemesi ve yeniden programlaması suretiyle gerçekleşir. Görev alanının yeniden düzenlenmesini, üretimdeki bütün işçilerin tek bir iş sınıflandırmasına tabi olması, iş ekipleri, iş ekipleri içinde ve arasında iş rotasyonu, kıdem ve görevlendirmede kısıtlayıcı kuralların nispeten olmaması gibi faktörler kolaylaştırmaktadır. Yalın üretimde *tam zamanında üretim* sisteminin uygulanması, tampon işlevi gören stokla-

rı asgariye indirir: Sadece gerekli miktarda ürün gereken yer zamanda üretilir ve teslim edilir. Hatalı üretim derhal ayrılıp düzeltildiği için onarım alanlarında yığılıp kalmaz. Yedek işçi sayısı çok sınırlıdır. Yığinsal üretim yapan tali montaj hatlarının ana montaj bandıyla bağlantılı olmadığı yığinsal üretimin aksine, yalın üretim sisteminde tali montaj hattındaki işler, ana hatta bağlı taşıyıcı bantlarda yapılır.

Yalın üretim, yapılacak işlerin standartlaştırılmasına dayanır. İşçilerin önceden belirlenmiş bir dizi usul ve yöntemi izlemesi gerekir. Bu usul ve yöntemler yapılacak işlerin sırasını, işleri yaparken izlenecek yöntemi ve her işin yapılması için ayrılan süreyi öngörür. Yığinsal üretimde de işler standartlaştırılmıştır, ama yalın üretimde işi yapmanın daha verimli yolları bulunduğu standartlar sürekli değiştirilebilir.

Üretimdeki işçiler için yalın üretimin esnekliği şunlar demektir: ekiplerde çalışma zorunluluğu, iş rotasyonu, üretimin yanı sıra dolaylı görevler de üstlenmek, başka birimlerden çağrı alınca yardıma gitmek, yapılan işe yeni görevler eklenmesi, işin içeriğindeki ve bant hızındaki değişmelere ayak uydurmak. İşçinin bireysel katılımı *kalite kontrol grupları* ve öneri programları gibi yöntemlerle sağlanır.

Esneklik ve işçinin yetki alanının genişletilmesi insancıl bir çalışma ortamı sağlıyor mu? Yalın üretim sistemi işçinin yaptığı işten tatmin olmasını ve işe bağlanmasını sağlıyor mu? Yalın üretim sistemindeki işçiler yığinsal üretimdeki işçilerden hiç değilse daha iyi bir durumda mı? İşçiler ve sendikalar yalın üretime nasıl yaklaşıyor?

1989 yılınra Kanada Oto İşçileri Sendikası (CAW) araştırmacıları ile birlikte bir araştırma yaptık. Ana hedeflerimizden biri, yalın üretimin işçiler üzerindeki etkilerini ve işçilerin ve Kanada Oto İşçileri Sendikası'nın yalın üretime yaklaşımını araştırmaktı. Araştırma konusu olarak seçtiğimiz Ontario'daki CAMI otomobil fabrikası General Motors ile Suzuki'nin ortak girişimiydi ve araba üretiyordu. Tesis yalın üretimin örneği olarak sunulmuştu. 1990'ların başlarında araştırma grubumuz yaklaşık iki

yıl boyunca fabrikaya birer haftalık dört ziyarette bulundu. Her ziyarette bütün birimlerdeki ekip liderleri ve işletmenin değişik kademelerinden yöneticilerle mülakatlar yaptık, rasgele seçilmiş 100 işçiye soru formu uyguladık ve işyerinde çalışma birimleriyle ilgili sistemli gözlemlerde bulunduk.

Geleneksel işyerlerinden farklı olarak, işçiler ve yöneticiler aynı yerde yemek yiyorlar, aynı iş giysilerini giyiyorlar ve yöneticilerin arabaları için ayrılmış özel bir park yeri yok. Bu eşitlikçi görünüş (görünüş diyorum, çünkü bu görünüş CAMI'nin aslında hiyerarşik olan denetim mekanizmasını gizliyordu) şu fikri vurguluyor: Üretimdeki işçiden başkana kadar bütün çalışanlar aynı büyük ekibin kenetlenmiş birer parçasıdır.

Yığınsal üretimde olduğu gibi, CAMI'de yapılan üretimde en iyi işler kalite kontrol, onarım, malzeme tedariki ve damgalama gibi birimlerdedir. Üretim hattı dışında kalan bu işlerden bazıları nispeten uzun eğitim dönemleri gerektirir ve diğer işyerlerinde de kullanılabilecek beceriler kazandırır. Ne var ki işçilerin büyük çoğunluğu montaj hattında çalışmaktadır. Yalın üretim işçilerden yığınsal üretime göre daha fazla zaman ve çaba ister. Standartlaştırılmış işlerin döngüsü/çevrimi kısadır (montaj hattındaki süresi bir dakika ile üç dakika arasındadır) ve zamanlaması sıkı sıkıya düzenlenmiştir (öyle ki işçiler her 60 saniyenin 57 saniyesinde meşguldür; yığınsal üretimde ise bu süre yaklaşık 45 saniyedir). Bu üretim sisteminde elektronik izleme aygıtları kullanılır ve sekiz yönetim kademesi, işçilerin neyi, nasıl ve ne zaman yapacakları konusundaki karar inisiyatifini son derece sınırlar. CAMI'de yapılan tipik bir montaj işi -alet panosunun kurulması- fabrikadaki çalışmanın niteliği konusunda bir fikir verecektir.

Kadın montaj işçisi metal bir vida kutusunu kaldırıyor ve arabayı taşıyan kasanın direğine iştiriyor. Sonra yaklaşık 10 kg ağırlığındaki paneli çerçevesinden çıkarmak için dönüyor. Elindeki panelle birlikte, arabaya girmek için eğiliyor ve sonra paneli şoför koltuğunun önüne yerleştirmek için vücudunu büyük bir zorlukla büküyor. Kilometre saatinin kablo da dahil,

altı kablo takıyor ve otomatik bir matkapla panele, ikisi yanlara ve biri de ortaya olmak üzere, üç vida takıyor. Daha sonra panele iki hoparlör kafesi ve bir levha yerleştiriyor. Bütün bu işleri tamamlaması için bir dakika 36 saniyesi var. Sonra aynı iş yeniden başlıyor.

İşçilerin daha hızlı çalışarak öne geçebildikleri, parça depolayabildikleri ya da bantta iş paylaşabildikleri (bir işçi kendi işinin yanı sıra bir süre için bir başka işçinin de işini yapar) yığinsal üretimin aksine, *tam zamanında üretim* sistemi işçilerin çalışma temposunu ayarlama olanağını ciddi şekilde sınırlar. CAMI'deki bir yöneticinin saptamasıyla: "Montaj işinde çalışan birisi eskiden zaman zaman hızlı çalışabilir ya da montaj alanından ayrılabilirdi. Şimdi bandın parçası haline geldikleri için artık böyle yapamıyorlar." Bakım gözetim ve denetim gibi dolaylı işler yığinsal üretim sisteminde genellikle daha eski ve kıdemli işçilerce istenir ve yapılırken, yalın üretim sisteminde böyle bir şey söz konusu değildir. Yoğun çalışma temposu ve ağır iş yükü dikkate alınacak olursa, nispeten hafif denebilecek işlerin bulunmaması, iş kazası olasılığını artırıyor ve eski işçilerin üretim standartları karşısında zorlanmasına yol açabiliyor.

Yalın üretimin savunucuları, esas olarak işçilerin üstlendikleri dolaylı sorumluluklar ve iş rotasyonu nedeniyle, işçilerin hep çok yönlü beceriye sahip olduğundan söz ederler. Ne var ki rotasyona bağlı işlerin tümü kolayca öğrenilebilir, tekrara dayalıdır, standartlaştırılmıştır ve kısa döngülüdür. Dolaylı işler özel eğitim gerektirmez ve beceriden ziyade işin yoğunluğunun artmasıyla ilgilidir. Mülakatlarda, işçilerin sadece yüzde 10'u, CAMI'de aldıkları eğitimin daha iyi bir iş üstlenmek için gereken becerilerin kazanılmasını kolaylaştırdığı kanısındaydı. İşçilerin sadece yüzde 26'sı kendilerini sürekli geliştirme ve yeni beceriler kazanma olanağı bulduğunu kabul ediyordu. Her dört kişiden yaklaşık üçü ise eğitim sonucunda beceri kazanmadıklarını, çünkü yaptıkları bütün işlerin aşağı yukarı aynı olduğunu belirtiyordu. Yalın üretim sistemini uygulayan işyerlerindeki işçileri çok yönlü beceriye sahip diye tanımlamak *ampirik gözlemlere dayanmıyor, ideolojiden kaynaklanıyor*. Yalın

Üretimdeki işçiler çok yönlü beceriye sahip değildirler; birden çok görev üstlenmişlerdir ve bu da nitelikçe farklı bir olaydır.

CAMI'nin dayandığı değerlerden ikisi, yetki alanının geniş-letilmesi (yetkilendirme) ve *kaizen*'dir (diğer ikisi ise açık ile-tişim ve ekip ruhudur). *Kaizen* (adından da anlaşılacağı gibi, Japon kökenli Toyota'nın geliştirdiği üretim sisteminden alın-mıştır), yalın üretim sisteminin savunucuları tarafından, kafa ve kol emeğinin sentezine yol açan üretim yöntemi ve Taylo-rizmin demokratikleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Genel-likle yetkilendirme ve *kaizen* birlikte uygulanır. İşçiler, yığınsal üretim yapan işyerlerindeki endüstri mühendisleri ile üretim zamanını inceleyen uzmanların görevlerinden bazılarını üst-lenmek üzere yetkilendirilir. Üretim içindeki işlerin yeniden d-zenlenmesi ve üretimi iyileştirecek yöntemler önerilmesi gibi görevlerdir bunlar. *Kaizen*'in ana hedefi, savurganlığı (israfı) nlemektir. Savurganlık ise ürüne değer katmayan her türlü faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Sözgelimi bir araba farını takmak katma değer yaratan bir çalışmadır, ama farı bulundu-ęu yerden almak üzere atılan adımlar israf sayılır. Kuzey Ame-rika'daki diğer katılım programlarında olduğu gibi, yapılacak önerilerin yönünü işletme yönetimi belirler. CAMI'de öneriler, genellikle, ancak maliyetin düşürülmesi kriteriyle çelişmediği zaman hayata geçirilir. CAMI'nin eğitimle ilgili elkitabında be-lirtildiği gibi, *kaizen*'in her zaman maliyeti düşürmeye yönelik olması gerekir. *Kaizen*'in hedefi, işin daha kolay, daha güvenli ve daha ilginç hale getirilmesi değildir, işin yapılması için ge-reken işçi sayısını azaltmaktır.

CAMI'de kadro ve iş yükü tartışmalı konulardır. şirket prog-ram dışı devamsızlığı, işçi devrini, iş kazalarını veya diğer bek-lenmedik gelişmeleri dikkate almamıştır. Ekip yeleri iş kazası geçiren ya da işe gelmeyen arkadaşlarının açığını daha sıkı a-lışarak kapatmak zorundadırlar. Kadronun asgaride tutulması tekrara dayalı işteki yükle birleşince, tekrara dayalı işlerdeki gerilimden kaynaklanan sakatlanmalar büyük artış göstermiş-tir. Bu ise kadro sorunlarını katmerlendirmiş ve iş rotasyonu programlarını kesintiye uğratmıştır.

Çalışmalarımız sırasında, işçilerin CAMI'ye bağlılık düzeyini defalarca ölçtük. İşletmeye bağlılık, bazı araştırmacılara göre, yalın üretimin aksamadan işlemesi için gereklidir. Çünkü hem *kaizen*'de işçilerin sorumluluk ve katılım düzeylerinin yüksek olması gerekir hem de *tam zamanında üretim ve teslim* kolayca kesintiye uğrayabilen duyarlı bir sistemdir. İşyerine bağlılık düzeyi düşük ya da sıfır olan işçilerin sayısının iki yıllık araştırma süresi boyunca hemen hemen iki katına çıktığını saptadık. *Kalite kontrol gruplarına* ve öneri programlarına ilgi ve katılım önemli ölçüde geriledi, vardiya öncesi toplantılara katılım azaldı. İlk ziyaretimiz sırasında işçilerin yüzde 98'i *taiso* (vardiya öncesi yapılan egzersizler) yaparken, son ziyaretimiz sırasında bu oran yüzde 1'e düşmüştü. Şikâyetler, iş yavaşlatmalar ve verilen işi geri çevirmeler büyük artış göstermişti. Yönetimin koyduğu hedeflere ulaşmak için yönlendirme yapması öngörülen ekipler genellikle iş güvenliğinin olmamasını protesto etmek ve yönetimin getirdiği standartlara ve direktiflere direnmek için birlikte davranıyordu. 1992'de CAMI işçileri beş hafta boyunca işi bıraktılar. Böyle bir eylem Kuzey Amerika'daki bir Japon işletmesinde ilk kez oluyordu.

Araştırmamızda vardığımız genel sonuçlardan bazıları şunlar oldu: Birincisi, araştırmamızın bulguları, yalın üretimin insani sonuçlarını ve işçilerin buna verdikleri tepkileri inceleyen diğer araştırmaların bulgularına uygun düşüyordu. Bu saptama eğitim, işin içeriği, çalışma temposu ve iş yükü, kadrolar ve fazla mesai konusunda geçerliydi. Bu durumda, CAMI'nin istisnai bir örnek olmadığı sonucuna varabiliyorduk.

İkincisi, yalın üretim birçok bakımdan yığınsal üretimden farklıdır. Ne var ki, yalın üretime özgü yöntemler, standart, ağır iş yükü içeren, kısa döngülü işlerle ve banta dayalı üretimle birlikte uygulanmaktadır. Hem geleneksel hem yalın üretimde işçiler zamanlarının büyük bir bölümünde aynı şeyleri yaparlar. Bu nedenle, yalın üretimin post-Fordist (Fordizm sonrası) olmaktan ziyade neo-Fordist (yeni Fordist) olarak nitelenmesi gerekiyor.

Üçüncüsü, CAMI işçilerinin yaşadığı sorunlar ve baskılar, katılmalarının ve bağlılıklarının azalması ve hasmane işçi-işveren ilişkileri, ne işyerinin Japonlaştırılmasına direnen katı, inatçı General Motors patronlarından ne de yalın üretim ilkelerinin, yöntemlerinin ve insan kaynakları politikalarının uygulanmasındaki yetersizlikten kaynaklanıyordu. Bu tür açıklamalar, yalın üretim savunucularına eleştiriler karşısında mazeret sağlar. CAMI’de yalın üretimin öğelerinin tümü oturmuş durumda değildi ve çoğunun geliştirilmesi gerekiyordu. Ama şirketin işleyişini, asgari işgücüyle azami üretim hedefine kilitlenmiş yalın üretim sisteminin ilkeleri yönlendiriyordu. İşçilerin memnuniyetsizliğinin temelinde, yalın üretim modelinin uygulanmasındaki yetersizlik değil, modele bu körü körüne bağlılık yatıyordu.

Son olarak, CAMI’deki sendika önemli bir faktördü. Kanada Oto İşçileri Sendikası’nın (CAW) yerel örgütü, yalın üretim sisteminin en olumsuz yönlerinden bazılarını değiştirdi. İş güvencesi talep ederek, mola ve ücretli izin sürelerini uzatarak, iş yükünü sınırlayarak, işçilere kısıtlama getiren şirket politikalarını gevşeterek, işçilerin şirket programlarına katılmayı reddetme hakkını savunarak, ekip liderlerinin sorumlulukları ile işyeri yönetiminin sorumlulukları arasında ayırım gözeten kuralları hazırlayarak ve dışarıya iş verme uygulamasına direnerek başardı bunu. CAMI’de Kanada Oto İşçileri Sendikası güçlü bir sendikanın: 1) yalın üretim sisteminde işçilerin çıkarlarını savunup geliştirebileceğini, 2) yalın üretimin ağır çalışma koşullarından bazılarını değiştirebileceğini gösterdi.

## **Sonuç**

Bilim adamı Richard Hyman’ın vurguladığı gibi, esneklik elbette esas olarak işgücü piyasasındaki koruyucu mekanizmaları zayıflatıp kısıtlamayı, işçileri işverenin değişen ihtiyaçları doğrultusunda daha güvencesiz hale getirmeyi amaçlayanların sloganıdır. Başka bir deyişle, ücret esnekliği, sayısal ve işlevsel esneklik maliyetleri, özellikle işgücü maliyetlerini aşağı çekmenin aracıdır. Sendikalar bunu biliyor, ama genelde: 1) düşük ücretli geçici işçileri örgütlemeyi, 2) refah düzeyinin

daha yüksek olduğu bir dönemde elde edilmiş, ücret, çalışma kuralları, istihdam güvencesi ve çalışma koşullarıyla ilgili kazanımları korumayı istemiyor veya başaramıyorlar. Elbette bunun isnisnaları var. Kanada Oto İşçileri Sendikası toplu sözleşmedeki ilkeli tutumunu ısrarla sürdürdü ve otomotiv işyerlerinde dayatılan önemli ödönlere karşı direndi. Sözelimi CAMI'de yalın üretimle ilgili baskıcı uygulamalardan bazılarını değıştirdi. Kanada ve ABD'de General Motors'daki grevler, özellikle 1996'dakiler, şirketi dışarıya iş verme ve istihdam düzeyi konusunda geri çekilmek zorunda bıraktı. 1997'deki bir grev sonucunda, ABD'deki *United Parcel Service* firması 2.000 kısmi süreli işi tamgüne çevirmeyi kabul etti. Taşerona iş verme uygulamasına direniş, Kuzey Amerika'daki sendikal gündemin ve işverenlerle yapılan müzakerelerin ana maddesi olmaya devam ediyor.

Genel olarak Kuzey Amerika'daki sendikalar, çeper bölgelerdeki sendikasız işçileri örgütleme, ücretleri yükseltme ve çalışma koşullarını iyileştirme çabasıyla, diğerk ülkelerdeki işçilerle ve sendikalarla bağlantı kuruyor. Düşük ücretli işçilerin çok ağır koşullarda çalıştırıldığı işyerlerine karşı gelişmekte olan hareket bazı önemli kazanımlar elde ediyor. Uluslarötesi şirketlerin gücünü ve Uluslararası Para Fonu'nun, Dünya Bankası'nın ve Dünya Ticaret Örgütü'nün yapısal uyum politikalarını protesto etmek için Seattle'da, Washington'da, Ontario'da ve dünyanın başka kentlerinde gösteriler yapılıyor. Bu direniş biçimlerinin, işyerinin ve istihdamın yeniden yapılanmasının doğrultusunu değıştirmek için gerekli ivme ve desteğı kazanıp kazanmayacağını zaman gösterecek.

*James Rinehart Kanada'daki Batı Ontario Üniversitesi'nde sosyoloji profesörü. Özellikle kapitalizmde üretim sistemleri/yöntemleri üzerinde çalışıyor.*

## **Yalın/Esnek Üretim Üzerine**

*James Rinehart*

1978'de otomotiv sektöründeki üç büyük şirket standart toplu pazarlık sistemiyle çalışıyordu ve Kuzey Amerika'da Asya (Japonya ve Kore) kökenli araba üretim tesisleri henüz yoktu. Kısa bir süre sonra, artan ithalat, fabrikaların kapasite fazlası ve resesyon, işçi-işveren ilişkilerinin, üretim ve emek süreçlerinin sorgulanmasına yol açtı.

1979 *Chrysler* krizi sektörde standart toplu pazarlık sisteminin çöküşüne ve ödün döneminin başlamasına yol açtı. 1982 ile 1990 arasında ABD'de yedi, Kanada'da ise dört yabancı işletme ya da ortak girişim faaliyete geçti (bunlardan biri, *Hyundai*, kapanmış bulunuyor). Ödücü pazarlık politikası ekonomik kriz döneminde ortaya çıkmış olmakla birlikte, kâra geçtikten sonra bile otomotiv şirketleri ödün talebinden vazgeçmediler. Yabancı işletmelerin gelmesiyle birlikte, bir zamanlar ücretlerle sınırlı olan ödücü sözleşme politikaları, Japon şirketlerini (özellikle *Toyota*'yı) örnek alarak, insan kaynakları politikaları ile emek süreçlerini de kapsar hale geldi. Bu çerçevede şu yöntemler uygulanmaya başladı: ekip anlayışı; esnek emek değerlendirmesi; taşeron ilişkileri; yapılmakta olan bazı işlerin devre dışı bırakılması ve işçilerin yerleştirmede esnekliğin artırılması; kalite sorumluluğunun dağıtılması/yayılması; katılım mekanizmaları; işçi-işveren işbirliği; işçiler için bir kazanım olan çalışma kurallarının tasfiye edilmesi.

Aynı şirket içindeki işletmeler arasında ve şirketler arasında ciddi işleyiş ve yönetim farkları olmakla birlikte, Kuzey Amerika'daki *Üç Büyükler*'in oto tesislerinin çoğunda *yalın üretim - yığinsal üretim* kırması bir üretim sistemi uygulanmaktadır.

Dünyadaki bütün oto şirketlerinin finanse ettiği *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*'na (IMVP) katılan akademisyenler şu misyonu üstlenmişler: araba imalatçılarını yığinsal üretimden esnek üretime geçme konusunda ikna etmek ve başka herkesi de bunun iyi bir fikir olduğuna inandırmak. *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*'nın savunucularından Womack, Jones ve Roos'un ortak ürünü olan ve iş çevrelerinde büyük yankı yaratan *Dünyayı Değiştiren Makine* (1991) adlı kitapta, on yedi ülkeden doksan küsur oto üretim tesisinin işletme verimliliği karşılaştırılıyor. Yazarlar, Japon oto imalatçılarının, özellikle *Toyota*'nın, dünyadaki en yalın, en verimli yöntemleri uyguladığı ve ABD'deki Japon oto şirketlerinin de bu modeli izlediği sonucuna varıyorlar.

Yukarıda adı geçen Womack ve onun *Massachusetts Teknoloji Enstitüsü*'nden meslektaşları, bir misyoner tavrıyla, yalın üretimi araba üretmenin en iyi yöntemi olarak sunmakla kalmıyorlar, işçi dostu bir sistem olduğunu da belirtiyorlar. Sistemin dakiklığını ve esnekliğini, çok az stokla çalışmasını, hızlı değişiklikler içermesini ve birim başına üretim sürelerinin düşüklüğünü vurguluyorlar. Ayrıca, işçilere şu yararları sağladığı konusunda abartılı ve temelsiz iddialar ortaya atıyorlar: Geniş eğitim olanakları açması, çok yönlü beceri kazandırması, geliştirici çalışmaya olanak sağlaması, işçiye yetki verilmesi ve uyumlu işçi-işveren ilişkileri kurulması.

İnsani boyutu gözeten bu tür düzenlemeler sadece işverenin sağlam insan kaynakları politikaları uygulamasından kaynaklanmıyor. Yalın üretim sisteminin hassaslığı, özellikle *tam zamanında teslim ve üretim* süreçleri ve işçilerin kalite sorumluluğu, iddiaya göre, yönetimi, işçileri şirkete ve onun hedeflerine bağlayacak yöntemler uygulamaya zorlar. Yalın üretim sistemini uygulayan şirketler işçilere iyi davranmak zorundadır.

Aynı çevreden Kochan, Lansbury ve MacDuffie *Yalın Üretimden Sonra* (1997) adlı son kitaplarında, *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı* çevresinden meslektaşlarının öne sürdüğü [yalın üretimin, çok yönlü beceriye sahip işçilerin bir güven ve

katılım ortamı içinde çalışmasına ve gelişmesine olanak sağladığı yolundaki] temelsiz savlardan çark ediyorlar. Söz konusu program çevresindeki kadrolar artık sadece, yalın üretim tekniklerinde verimliliğin, “katılım düzeyi yüksek” çalışma yöntemleri ve insan kaynakları politikaları gerektirdiğini öne sürmekle yetinmiyorlar. Bu yöntem ve politikalar şunlardır: ekipler; yaygın iş rotasyonu; sorun çözme grupları; öneri programları; denetimi üretimdeki işçilerin yapması; öğrenme ve başkalarıyla iyi geçinme isteğinin istihdam kriterleri arasında yer alması; uzun süreli yetiştirme/egitim; esnek emek değerlendirmesi (liyakata göre ücret, kârdan pay verilmesi, ikramiye); statü farklılıklarının azaltılması (sözelimi özel kafeterya ya da park yerlerinin kaldırılması).

*Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın yalın üretimin işçiler üzerindeki etkileri konusunda önceki görüşünden çark etmesine bir diyeceğim yok, ama yeni görüşleri de şu yönlerden eleştirilebilir:

**Birincisi,** *Program*’ın katılım kriterlerinin birçoğu katılım belirtisi içermiyor. Sözelimi, işletmelerin ekip kriteri bakımından yüksek katılım puanı alması, sadece işgücünün büyük bölümünün ekipler halinde örgütlenmiş olmasına bağlıdır. Ekip bağımsızlığı söz konusu değildir. Kanada’da bir *GM-Suzuki* ortak girişimi olan ve yalın üretim konusunda örnek işletme olarak sunulan *CAMI* adlı araba üretim tesisinde yaptığımız uzun süreli araştırma, ekiplerin bağımsızlık alanının çok sınırlı olduğunu ortaya koydu. Ayrıca, yalın üretim sistemindeki emek sürecinde ekipleri zorunlu kılacak bir yöne rastlamadık. Ekipler teknik yönden aslında gerekli değildi, ama sosyal mühendisliğin bir ürünüydü. Fabrikadaki bütün işlemler ekipsiz yapılabilirdi.

Standartlaştırılmış, kısa döngülü, bant hızına göre ayarlanmış çalışma, tam zamanında üretim süreçleri ve düşük stok, üstüne üstlük üretimdeki çeşitli yönetim kademeleri, ekiplerin takdir yetkisini ve inisiyatifini en sıradan konularda bile engelliyordu. *CAMI* bu konuda tek örnek değil. Dünyadaki araba fabrikalarının, yalın üretim sistemini dört dörtlük uygulayanlar

da dahil, büyük bölümünde ekipler, son derece sınırlı bir takdir yetkisine ve inisiyatifte sahiptirler.

Aynı eleştiri eğitim konusunda da söz konusudur. Bu konudaki değerlendirmeler içerikten çok süreye dayandırılır ve yalın üretim sistemini uygulayan tesislerdeki eğitimin büyük bölümü ideolojiktir ve “hafif beceriler”le ilgilidir. İş rotasyonu için de aynı şey söz konusudur. *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın anlayışına göre, iş rotasyonu ne kadar yaygınsa katılım puanı da o kadar yükselir. Ama iş rotasyonu rutin bir çeşitlilik içerir ve rotasyon çerçevesindeki işçiler *çok yönlü beceriye* sahip değildirler, ama *birden çok iş* üstlenirler.

**İkincisi,** *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nda “katılımı artırma” yöntemlerinin varlığı, stresli bir iş ortamının bulunmadığı anlamına gelmez. Yalın üretim teknikleri (tam zamanında üretim, tampon süreçlerin azaltılması, bant dışı tali montaj istasyonlarının kaldırılması, son derece standartlaştırılmış, kısa döngülü işlerin ve katma değer üretmeyen çalışmanın sürekli azaltılması, vb.) her zaman çalışmanın hızını ve yoğunluğunu artırır. Sözgelimi *CAMI*’de “katılımı artıracak” çalışma yöntemleri ve insan kaynakları politikaları uygulanmaktadır, ama iş döngülerinin büyük bölümü bir buçuk ile üç dakika arasında değişir ve en çok sorun yaratan konular zaman etüdü, iş standartları ve iş yüküdür.

*Uluslararası Motorlu Taşıt Programı* iş yükünü, iş yoğunluğunu, iş karmaşıklığını, fazla mesai taleplerini ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sorunlarını (özellikle *tekrarlanan hareketlerden kaynaklanan rahatsızlıkları*) ölçmez ve değerlendirmez.

Son zamanlarda Kanada Otomobil İşçileri Sendikası (CAW) iki araştırma yaptı. Ama bu araştırmalarda kullanılan kıyaslama kriterleri işletme yönetimlerinin yaklaşımını değil, işçilerin yaklaşımını yansıtıyordu.

Sendikanın ilk araştırması, Kanada’daki *GM, Chrysler, Ford* ve *CAMI* araba fabrikalarındaki yaklaşık 2.500 işçinin verdiği yanıtlara dayanıyordu. Araştırma, son beş ya da altı yılda

her fabrikanın daha *yalın* hale geldiğini, ama bu süreçte başı *GM*'nin çektiğini, onu *Ford*'un ve *Chrysler*'in izlediğini gösteriyordu. *CAMI* ise başlangıçtan itibaren yalın üretimi uyguluyordu. *Tam zamanında üretim* yöntemi uygulanıyordu, işin içeriği artmıştı, işçilerin performansı elektronik olarak izleniyordu ve *israfı*, yani katma değer üretmeyen çalışmayı azaltmak için sürekli çaba harcanıyordu. Katma değer üretmeyen çalışmayı azaltmaya örnek olarak, araba üretiminde çalışan işçinin arabaya takılacak tamponu almak için attığı adımların üretim sürecinden çıkarılması verilebilir. Tamponun takılması katma değer üretiyor, ama adımlar üretmiyor ve israf sayılıyordu! Araştırma çerçevesindeki ankete yanıt verenlerin yüzde 70'inden biraz fazlası, iş yükünün son iki yılda arttığını belirtiyordu. En yalın üretim sistemini uygulayan tesisler olan *GM* ve *CAMI*'de çalışan işçiler, en ağır ve en hızlı çalışmayı kendilerinin yaptığını ve beden sağlıkları yönünden en yüksek riske, bitkinliğe ve strese maruz kaldıklarını söylüyorlardı. Keza, *GM* ve hemen onun ardından *CAMI* işçilerinin bağımsız çalışabilme derecesi, *Ford* ve *Chrysler*'de çalışan işçilere oranla daha düşüktü.

Sendikanın ikinci araştırması, Kanada'da bağımsız oto parçaları sektöründe çalışan 1.670 işçiyle ilgiliydi. Araştırma çerçevesinde, şirketler geleneksel Fordist üretimden yalın üretime kadar uzanan dört kategoriden birine giriyordu. Araştırma sonuçları şu yöndeydi: "Yalın üretimi uygulayan şirketlerde çalışan işçiler, geleneksel Fordist yöntemle çalışan fabrikalardaki işçilere oranla iş yüklerinin daha ağır ve daha hızlı olduğunu belirtiyorlardı. Üstelik iş yükü daha da artıyordu. Yalın üretimdeki işçilerin işleriyle ilgili beğenmedikleri şeyleri değiştirmeleri Fordist üretimde olduğundan daha kolay değildi. İşçilerin çalışmaya ara vermeleri daha da güçleşiyordu ve tualete gidebilmek için bile yerlerine bakacak birini bulmaları gerekiyordu. Bu çalışma temposunu 60 yaşına kadar sürdürmelerinin hayli zor olduğunu belirtiyorlardı.

Bu tür çalışma koşulları dünyanın her yerindeki yalın üretim tesislerinde gözleniyor. Yalın üretimin işçiler üzerindeki olumsuz etkisinin en belirgin kanıtı, Japonya'da *Toyota* tesislerinde son

zamanlardaki gelişmelerdir. Yalın üretim sisteminin işçilerde yarattığı memnuniyetsizlikten ötürü, *Toyota*, *tam zamanında üretim* yöntemlerini gevşeterek, işleri ana montaj bantlarından tali montaj bantlarına aktararak ve ana bantlar arasına tamponlar ekleyerek yalın üretimin ana unsurlarında değişikliğe gitti.

Ne var ki, en “katılımcı” insan kaynakları politikalarının bile yalın üretim sistemini uygulayan fabrikalardaki günlük iş yükünü hafifletebilmesi zordur. Yalın üretim sistemi, uygulandığı her yerde asgari işgücüyü çalışır. Biri hariç, bütün tampon unsurları devre dışı bırakmayı amaçlayan bir sistemdir bu. O tek istisna şudur: üretim bandındaki gecikmeleri, dengesiz üretim programlarını ve iş kazası geçiren ya da gelmeyen işçilerden kaynaklanacak üretim aksamalarını yoğun çalışma ve fazla mesai ile kapatması beklenen sayıca sınırlı işgücü. Bu sistemdeki asıl tampon unsurlar işçilerdir.

**Üçüncüsü,** *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın öngördüğü “yüksek katılım” yöntemleri ile verimlilik arasında sıkı bir ilişki bulunması iddiası bir yana, bu yöntemler verimliliği sağlamaz. Yalın üretimin tartışmasız öncüsü konumundaki *Toyota*’da Taylorist iş tasarımı vardır, üretim planlıdır ve tepeden yönetilir ve bütün işçiler “acımasız” bir baskı altındadır. Üretim sürecindeki iyileştirme çalışmalarını, işçiler bu çalışmalara katılamayacak ölçüde kendi işleriyle uğraştıkları için, esas olarak üretim müdürleri, mühendisler ve ekip liderleri yapar. Verimlilik “katılımcı” insan kaynakları politikaları olmaksızın sağlanır. Sözelimi *Üç Büyükler*’in Kanada’daki tesisleri, *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın öngördüğü “yüksek katılım” yöntemlerinin birçoğunu uygulamaksızın, üretkenlik ve kalitede üst sıralarda yer almaktadır. Bu konudaki “motivasyon” kaynakları ise yüksek işsizlik, eksik istihdamdaki artış, iş güvencesinin yokluğu ve benzeri faktörlerdir. Sözelimi *Ford* fabrikasında, katılımcı insan kaynakları politikalarının uygulanmaması bir yana, işçi-işveren ilişkileri son derece sorunludur. İşyerinde grevler, boykotlar ve iş durdurmaları olmuştur. İşçi devri yüzde 25 ile 44 arasında değişir.

*GM* ve *Toyota*'nın ortak girişimi olup *Toyota* ilkelerine göre faaliyet gösteren Kanada'daki *NUMMI*'yi bazıları örnek bir tesis olarak göstermekte, *Üç Büyükler*'in tesislerini *NUMMI* ile karşılaştırarak *NUMMI*'nin verimliliğini ve ürünlerinin kalitesini, işyerindeki uyumla ve katılımcı ortamla açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu iddia bir dizi olguyu göz ardı ediyor. Şöyle ki:

**Birincisi**, bu iddia, *Toyota*'nın üretimi kolay arabalar üretme konusundaki üstünlüğü tartışılmaz kapasitesini görmezden geliyor. Üretimi kolay arabalar derken, monte edilecek parçaları asgari sayıda olan, bir arabayı üretmek için gereken montaj süresi düşük olan arabaları kastediyorum. **İkincisi**, bu iddia, *NUMMI* işçilerinin yaşadığı uzun süreli işsizliği göz ardı ediyor. Bu işçilerin büyük bölümü, şimdi *NUMMI*'nin bulunduğu *GM* tesisinin kapatılmasıyla yıllarca işsiz kalmıştı. İşçilerin işverenle "işbirliği"nin bir diğer fabrikanın kapatılması deneyiminden kaynaklanan korkudan etkilenmediğini düşünmek gerçeğe aykırıdır. **Üçüncüsü**, bu iddianın öne çıkardığı bütün kanıtlar, *NUMMI*'deki verimlilik ile katılım arasındaki ilişkilerin zayıf olduğunu gösteriyor. **Dördüncüsü**, işçi-işveren işbirliği hiç de vurgulandığı gibi mükemmel değildir. Üretimin yetersiz sayıda işçiyle yapılması işverene verilen dilekçelerle protesto edilmektedir. Üye tabanının sendika seçim listelerinden seçtiği adaylar, *NUMMI*'deki iş yükünü, üretim hızını, tekrara dayalı hareketlerden kaynaklanan rahatsızlıkları ve işveren kayırmacılığını eleştiren adaylar olmuştur. Ayrıca fabrikada 1994'te bir grev olmuştur.

*Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*'yla ilgili akademisyenler, ABD'nin Tennessee eyaletindeki Spring Hill kentinde faaliyet gösteren *Saturn* tesisini "yalın üretim sonrası" verimlilik ve yönetim modeli olarak tanımlamaktadırlar. *Saturn*, yalın üretim yöntemlerini uygulayan, ekip anlayışına dayalı bir tesistir, ama en belirgin özelliği, şirket ile sendika arasındaki yaygın işbirliği ağıdır. Bu modelin savunucuları, tesisi, "Bugün ABD'de ortak yönetim konusundaki en gözüpek deneyim" olarak nitelemektedirler. Şirket, sendika ile işverenin çeşitli örgütsel düzeylerdeki ortak karar organlarıyla faaliyet gösterir. Sendika, tedarikçi

ve bayi seçimiyle, teknoloji seçimiyle ve ürün geliştirmeye ilgili kararlara katılır. Departman düzeyinde, yönetim sorumluluklarını formenler değil, sendika temsilcileriyle birlikte şirket yöneticileri üstlenir. Orta kademe yöneticilerin yarısının sendika üyesi olması, şirket yönetimi ile işçilerin birbirinden bağımsızlığı konusundaki yerleşik sendikal anlayışa aykırıdır.

1920'lerdeki işçi-işveren işbirliği anlaşmalarına yöneltile eleştirilerin ve bu anlaşmalarla ilgili sorunların birçoğu *Saturn* için de söz konusudur. İşçilerin yönetilmesiyle uğraşan ve şirketin üretimi artırmak ve işgücü maliyetlerini düşük tutmak için aldığı her kararı destekleyen bir sendika, işçilerin bağımsız çıkarlarını nasıl temsil edebilir ve savunabilir? Sendika temsilcilerinin şirket yönetimiyle uzlaşması ve yönetimin tutumunu benimsemesi halinde, işçilerin çıkarları şirketin belirlediği hedeflerin gerçekleşmesine tabi olacaktır.

Bu farazi bir ikilem değildir. Araştırmalar ve işçilerle yapılan mülakatlar, sendikanın işçileri yeterince temsil edememesinden kaynaklanan bir memnuniyetsizliğin oluştuğunu ortaya koyuyor. Üye tabanının sendikadan memnun olmaması, sendikada bu yönde bir muhalefet oluşmasına ve sendika seçimlerinin sert geçmesine yol açıyor.

*Saturn*'de satışların düşmesi ve işçi ikramiyelerinin azalması üzerine, sendikanın yerel örgütü Mart 1998'de işverenle sendika arasındaki işbirliği anlaşmasının sürüp sürmemesi konusunda bir referandum düzenledi. İşçilerin çoğunluğu anlaşmanın sürmesi yönünde oy kullandı. Öyle anlaşıyor ki oylamanın sonucu, işçi-işveren işbirliğinin onaylanması anlamına gelmekten çok, işçilerin iş güvencesi konusundaki korkularını yansıtıyordu. Sendika yerel örgütünün başkanı, büyük çalkantılar ya da ekonomik koşullarda ciddi bir değişim olması gibi haller dışında işten çıkarmaları güvence altına alan anlaşmanın değiştirilmesinin 2.700 işçinin işten çıkarılmasıyla sonuçlanacağı yolunda bir uyarıda bulunmuştu.

ABD otomotiv sektöründe ödünler önce ücretlere saldırı olarak başladı, ama yeniden yapılanan üretim ve emek süreçleri-

ni de hızla kapsar hale geldi. Japon oto firmalarının ülkeye gelmesiyle, ödöncü pazarlık politikaları yalın üretim süreçlerinin unsurlarını, işçilerin üretim içindeki organizasyon ve istihdam biçimlerini ve taşeron ilişkilerini de kapsamına aldı. *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın yalın üretimi hem emeğe hem sermayeye yararlı bir sistem olarak sunma yönündeki bütün çabalarına rağmen, dünyadaki deneyim bunun tersini gösteriyor. Yalın üretim, işyerini insanileştirme vaadini yerine getirememiştir. Bu o kadar belirgindir ki *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*, yalın üretim teknikleri ile katılımcı insan kaynakları politikaları arasında mutlak bir bağlantı olduğı yolundaki iddiasından çark etmek zorunda kalmıştır. Söz konusu program şimdilerde yalın üretim yöntemlerinin avantajlarının ancak katılımcı yönetim politikaları çerçevesinde gerçekleştirebileceğini öne sürmekle yetiniyor. Ama “katılım” konusundaki tanımlamaları, gördüğümüz gibi, son derece tartışma götürür.

Program, *NUMMI* ile *Saturn*’ü, verimlilik ve uyumlu işçi-işveren ilişkileri konusunda model olarak sunuyor. Belli akademik çevrelerin bu iki tesisi olumlu örnek olarak görmeye başlamaları, sadece *Uluslararası Motorlu Taşıt Programı*’nın yarattığı etki konusunda değil, ABD oto endüstrisinde çalışma ve endüstri ilişkilerinin hazin durumu konusunda da pek çok şeyi açıklıyor.



*Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu'nun (ITF) Transport International adlı dergisinin 2009 yılındaki 35. sayısından alınan yazıda, İngiltere Taşımacılık ve Genel Hizmet İşçileri Sendikası araştırma uzmanlarından Roger Sealey, "Taşımacılık işçileri ve sendikaları umulandan daha güçlü" diyor.*

## **Güç işçilerde**

*Roger Sealey*

Ağustos 2002'de BBC televizyonunun gece haberleri programında şöyle deniyordu: "Taşımacılık işçileri bugün küresel ekonomide yeni bir stratejik konuma sahip". Açıklama kehaneti andırıyordu: Ertesi ay *ABD Liman ve Antrepo İşçileri Sendikası*'nın (ILWU) ülkenin batı sahilindeki üyeleri deniz nakliyat şirketlerinin örgütü *Pacific Maritime Association*'ın 10 gün süren lokavtına maruz kaldı. Tahminlere göre lokavtın ABD ekonomisine günlük maliyeti 2 milyar dolardı.

Lojistik işçilerinin ve onların sendikalarının ekonomik önemini çok sayıda akademisyen de kabul ediyor. Edna Bonacich ile Jake B. Wilson'un bir süre önce yayımladığı bir raporda bu sektördeki işçiler "küresel kapitalizmin dolaşım sistemi" olarak niteleniyor. "Küresel üretim ve dağıtım bu işçileri stratejik yönden hayati aktörler olarak öne çıkardı" deniyor.

Eğer bu doğruysa, nakliyat işçileri, özellikle lojistik sektöründe çalışanlar ve onların sendikaları bu yeni gücü neden görmüyor ve çalışma koşullarını iyileştirmek için neden kullanmıyor?

## **Küreselleşme ve tedarik ağı**

Küresel taşımacılık ve iletişim altyapısı son yirmi yılda tanınmayacak kadar değişti. Bu altyapıdaki gelişmeler dünyada bütünleşmeyi (entegrasyonu) sağlayarak küreselleşmeyi olanaklı hale getirmede büyük önem taşıyor. Küreselleşmenin tam merkezinde lojistik işçileri, özellikle taşımacılık işçileri yer alıyor. Bugünün küreselleşmesi yeni olsa da, sürecin ana itici gücü kesinlikle yeni değil; kapitalizmin mantığı kendi yörüngesinde işleyişini sürdürüyor.

Ne var ki lojistik sektöründeki birçok işçi, içinde yer aldığı tedarik ağının ancak küçük bir bölümünü görüyor ve bu ağlardaki rolünü ya da öbür lojistik işçilerinin oynadığı rolü kavramıyor. Oysa, taşımacılık işçilerinin lojistik ağlarını ve bu ağların yapısındaki zaafı anlaması gerekiyor. Kilit konumundaki işçiler kimlerdir? Bu işçiler küresel tedarik zincirinin neresindedirler? Yılın hayati önem taşıyan belli tarihleri (sözelimi Noel teslimatında Ekim ayı gibi) var mıdır? Tedarik ağını bilmek ve kavramak lojistik sektöründeki işçileri güçlendirecektir.

Taşımacılık işçilerinin lojistikle ilgili ilk deneyimi yalın üretimin gelişmesiyle gerçekleşti. Yalın üretim büyük ölçüde *tam zamanında teslim* sistemlerine ve asgari stok düzeylerine dayanıyor. Bu üretim sistemi, yönetim düşüncesiyle, felsefesiyle ve pratiğiyle bütünleşmiş, içselleşmiştir. Öyle ki üzerinde pek kafa yormayız, ama bunun taşımacılık işçileri üzerindeki etkileri önemlidir ve günlük çalışmada hissedilir.

Perakende sektörü küresel ekonominin kilit sektörü rolünü imalattan devralmış bulunuyor. Bu durum günümüzde gelişmiş ekonomilerin stratejik noktalarında yer alan “dev” perakende zincirlerinin oynadığı rolden kaynaklanıyor. Bu küresel tedarik zincirlerinin merkezinde *Wal-Mart*’lar, *Home Depot*’lar, *Tesco*’lar ve *Carrefour*’lar var. Bu şirketler büyük ölçüde yalın perakende yöntemlerini kullanıyor. Yalın perakende sistemi de, yalın üretim sistemi gibi, büyük ölçüde *tam zamanında teslim* sistemlerine ve asgari stok düzeylerine dayanıyor.

Hem imalatçı hem perakendeci birçok şirket taşımacılık işlerini piyasada taşeronla veriyor. Bu uygulama taşeronla verilmiş işlerde çalışan taşımacılık işçilerinin istihdam koşullarında kötüleşmeye yol açıyor. İşlerin ihaleyle taşeronla verilmesi, üstelik her iki ya da üç yılda bir el değiştirmesi sonucunda taşımacılık sektöründeki istihdamda güvencesizlik artıyor. Bazen işçiler taşeron sözleşmesiyle taşeron firmaya gidiyorlar, bazan asıl şirkette kalıyorlar, bunun dışında kalanlar ise işlerini kaybediyorlar.

Küresel lojistik şirketleri yaygınlaşıyor. Bu şirketler demiryolu ya da deniz taşımacılığı gibi geleneksel taşımacılık sektörle-

rinin dışına çıkıyor ve müşterilerine dört başı mamur *küresel bir tedarik zinciri seçeneği* sunuyor. Sözelimi, Alman nakliyat devi *Deutsche Bahn*’ın bir birimi olan *Schenker* hızla küresel bir lojistik şirketi haline geliyor. Ya da dünyanın en büyük deniz taşımacılığı şirketi *Maersk* şimdi küresel tedarik zinciri seçenekleri sunuyor. Dünyanın en büyük lojistik şirketi sayılabilecek *DHL* ise Alman posta tekeli *Deutsche Post*’un bir yan kuruluşudur.

Lojistik sektöründeki birleşmeler hız kazanıyor. Bir süre önce *Christian Salvesen*’i Fransız taşımacılık ve lojistik grubu *Groupe Norbert Dentressangle* devraldı.

Ne var ki, bu lojistik firmaları ulusal ya da küresel düzeyde ne kadar büyük ya da önemli olursa olsun, hepsi sürekli bir *maliyeti aşağı çekme baskısı* altında. Bu baskının dev perakende şirketlerinden gelmesi şaşırtıcı değil. Taşımacılık maliyetlerinin en büyük bölümünü işgücünün oluşturması nedeniyle, maliyet indirimlerinin asıl yükünü lojistik işçileri çekiyor, bu işçi kesimlerinin istihdam koşulları kötüleşiyor.

Önümüzdeki yıllarda lojistik işkolu, hem şirket birleşmeleri hem de birleşmelerden kaynaklanan işgücü kısıtlaması nedeniyle, önemli değişimlere sahne olacak. Ayrıca, teknolojiye değişim (sözelimi “radyo frekanslı tanımlama” yöntemi) ve yönetim düşüncesindeki değişimler (sözelimi “lojistik dağıtım merkezinin devre dışı bırakılması” anlayışı) taşımacılık işkolunda önemli etkiler yaratacak.

### **Baskı uygulamak**

Kamyon süren taşımacılık işçisinin, antrepo işçisinin, sektördeki büro emekçisinin ya da enformasyon teknisyeninin bu küresel güçler karşısında kendisini yalıtılmış ve güçsüz hissetmesi kolaydır. Ama gerçek hiç de öyle değildir.

Küreselleşme koşullarında lojistik işçilerinin stratejik öneminin kabul edilmesi ve dikkate alınması gerekiyor. Ağların egemen olduğu küresel ekonomide lojistik işçileri kilit aktör konumundadır.

Taşımacılık ya da lojistik işçilerinin önemini *Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu* (ITF) ve *Avrupa Taşımacılık İşçileri Federasyonu* (ETF) da kabul ediyor. Her iki sendikal merkez ve özellikle onlara üye örgütlerin bazıları, bu şirketlerin bugün nasıl çalıştığını ve belki de daha önemlisi gelecekte nasıl çalışacağını anlamak gerektiğini kabul ediyor. Yalın perakende sisteminin tedarik ağlarındaki şoklara gitgide daha duyarlı hale geldiğinin farkındalar.

Şoklar çeşitli biçimlerde olabilir, ama bunun belirgin örneği sendikal eylemdir.

Şirketler bu şoklara karşı önlem alıyor, ama bu konuda yapabilecekleri tek şey stok düzeylerini artırmak ya da alternatif dağıtım yolları oluşturmak. Ne var ki, bu alternatif önlemleri belli bir düzeyin üzerine çıkaracak olurlarsa, o zaman da yalın perakende sürecinin olanaklarını kaybetmeleri söz konusu.

Kapitalizmin yapısı değişmiş olmasına rağmen, taşımacılık sektöründekiler de dahil, birçok sendika hâlâ eski Fordist dönemin sendikal yapılarına dayanıyor. Bu sendikal yapıların modern kapitalizmin gerçekliğini yansıtmaması için değişmesi gerekiyor. Ama hem sendika kadrolarının hem de üyelerin sendika içi erk ilişkileri bu Fordist yapılar çerçevesinde oluşmuş ve değişimi benimsemeleri için pek bir neden yok. Mevcut sendikal yapılardaki herhangi bir değişim bu insanların örgütlerindeki erk ilişkilerini, diğer sendikalarla ve bağlı oldukları küresel federasyon içindeki ilişkilerini değiştirecektir.

Aynı şey küresel federasyonlar için de geçerli. Onlar da eski Fordist modellere dayanıyor, ama farklı işkollarındaki küresel federasyonlar arasındaki sınırlar gitgide belirsizleşiyor. Kapitalizm posta sektörü ile lojistik sektörü arasında ayırım gözetmiyor, ama küresel federasyonlar hâlâ gözetiyor.

Bonacich ve Wilson'a göre, lojistik işçilerinin önünde duran görev, "sadece kendi üyelerine kazanım elde etmek için kendi sendikalarında mücadele etmek değildir. İşçi sınıfının küresel sermaye karşısına ciddi taleplerle çıkabilmesi için gerekli güçü

kazanmasında oynayabilecekleri rolü kabul etmek de önlerinde görev olarak duruyor”.

Uluslararası sendikal hareket lojistiğin modern sanayinin merkezi olarak imalatın yerini aldığı gerçeğini kabul etmek zorunda. Sendikaların, ayrıca, geçmişte olduğu üzere yönetimin dayatmalarına tepki göstermek yerine, gündemin kontrolünü elinde tutabilmesi için, sanayiye ve sanayinin gelişme doğrultusunu kavraması gerekiyor.

Sermaye gelişme seyrini sürdürecektir ve eğer sendikalar yapılarını değiştirmezse, o zaman giderek önemsizleşmeleri ihtimali vardır.

Charles Darwin şöyle diyor: “Türler içinde varlığını sürdüren en güçlüler ya da en akıllılar değil, değişime en duyarlı olanlardır.” Lojistik sektöründeki işçiler değişime duyarlı olduklarını göstermiş bulunuyor. Taşımacılık sendikalarının ve onların bağlı olduğu küresel federasyonların önünde de lojistik sektöründeki değişimlere daha duyarlı olma görevi duruyor. Aksi takdirde, yok olma riskiyle karşı karşıyalar.



*Londra İktisat Okulu'ndan 2009 yazında emekli olan Prof. Richard Hyman'ın bu makalesi Transfer adlı teorik derginin 2007 Yaz sayısında yayımlandı. Hyman'ın çalışma alanı sendikalar ve endüstri ilişkileri.*

## **Sendikalar Stratejik Olarak Nasıl Davranabilir?**

*Richard Hyman*

### **Özet**

*Sendikaların örgüt içi ve dışı zorlukların üstesinden gelmesi için yeni stratejiler gerektiği konusunda genel bir mutabakat var. Ekonominin uluslararasılaşması işverenlerin istihdamı düzenleyen ulusal kural ve kurumlardan kaçmasını kolaylaştırıyor ve devletlerin ulusal sosyal modelleri savunmasını zorlaştırıyor. Sosyal ve ideolojik değişim işçilerin kolektivizme geleneksel yönelimini zayıflatırken, istihdamdaki sektörel ve mesleki değişimler sendikaların geleneksel kalelerini aşındırıyor. Peki ama sendikal strateji derken neyi kastediyoruz ve sendikal strateji nasıl yenilenebilir? Bu makale, 'yeni' kapitalizmin zorluklarıyla başa çıkabilmek için liderlik ve demokrasi ilkelerinden nasıl yararlanılabileceğini incelemek için, özellikle örgütsel öğrenme, sosyal sermaye ve motivasyon dağarı konusundaki literatürü ele alıyor.*

Sendikalar genellikle 'ikincil' ya da 'aracı' örgütler olarak tanımlanır. Sanayi alanında, sendikalar, işverence kolektif olarak örgütlenmiş bulunan işçilere (tümüyle olmasa da) kısmen bağımsız, formel bir kolektif temsil mekanizması sağlar. Böylece, sendikaların örgütsel yapısını dolaylı olarak kapitalist işbölümü ve üyelerin bağlı olduğu işverenlerin pratiği ve tercihleri şekillendirir. Sosyopolitik alanda, sendikaların hedefleri ve yöntemleri de, bazı durumlarda çatışmalı da olsa, egemen kurumsal düzenlemelere tepki olarak aynı biçimde şekillenir. Her iki durumda da, (genellikle samimi) enternasyonalizm söylemlerine rağmen, sendikaların eylem zemini genelde ulus-devletle sınırlıdır.

Kapitalizm sürekli yeniden yapılanıyor ve dönüşüyor: Marx'ın deyişiyle, kapitalizmin bekası 'üretimde sürekli devrim yapılmasını, bütün sosyal koşulların kesintisiz bozulmasını, bitimsiz belirsizlik ve çalkantı gerektirir....Katı olan her şey buharlaşıp havaya karışır.' Bununla birlikte tarihsel olarak nispi istikrar dönemlerinden ve radikal yeniden yapılanma dönemlerinden söz edebiliriz. Şu an kuşkusuz bir sistemsel dönüşüm dönemi; böyle zamanlarda sendikalar genellikle itfaiyeci gibidir, yerleşik 'endüstriyel meşruluk'la ilgili sorunlara can havliyle tepki verirler. Genellikle de stratejik boşluk koşullarında böyle davranırlar.

Sendikaları stratejik aktörler olarak tanımlamak ne anlama geliyor ve sendikalar stratejik kapasitelerini nasıl artırabilir? Aşağıda bu konuları ele alacağım. Başlangıçta niyetim farklı ülkelerdeki somut sendikal deneyimleri incelemektir. Kuşkusuz, okurlarımdan birçoğu (ve aslında yayıncılar da) böyle olmasını isterdi. Ama sendikal bağlamda stratejinin anlamı konusundaki anlayışımızı açıklığa kavuşturmak için çok daha fazla çalışmak gerektiği ve örgütsel-politik süreçlerle ilgili literatürde, eleştirel bir gözle yorumlandığında, sendikal politikalar açısından son derece önemli birçok kavram ve kanıt bulunduğu sonucuna vardım. Aşağıda bu konular üzerinde duruluyor.

## **Zorluklar ve Değişim**

Genelde Avrupa'da (ve küresel düzeyde) üye sayısında, toplumsal statüsünde ve ana hedeflerine yönelik etkinliğinde bir gerileme yaşayan sendikalar savunma konumunda bulunuyor. Modernleşme, canlanma ve yenilenme ihtiyacı konusunda yaygın bir tartışma sürüyor. Avrupa düzeyindeki örgütsel yapılara ve ağ ilişkilerine katılmaları nedeniyle, sendikaların politika oluşturuca kadroları başka ülkelerdeki deneyime artan bir ilgi gösteriyor.

Bu eğilim karşılıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesini sağlayarak sendika hedeflerinin ve yöntemlerinin seçilmesinde 'örnek uygulama' yönünde bir yakınlaşmaya yol açıyor mu? Orası şüpheli. Kısaca, sendikaların karşı karşıya bulunduğu -tepeden ve tabandan kaynaklanan- zorlukların niteliği

ve ağırlık derecesi bakımından, etkin bir şekilde yanıt verme kapasitesi bakımından ve değişimin doğrultusunu şekillendiren kimlik ve gelenekler bakımından ülkeden ülkeye değişen belirgin farklılıklar var.

Sendikalar yirminci yüzyılda ulusal aktörler olarak geliştiler. Toplu pazarlıkçı olarak çoğu ülkede asıl rolleri ulusal (sektörel ya da sektörlerüstü) düzeydeydi. ‘Sosyal ortak’ olarak ana kaygıları ulusal devletlerin makroekonomik ve sosyal politikalarını etkilemekti. Her iki durumda da etkinliğin önkoşulu, diğer sosyal ortakların -yani toplu olarak işverenlerin ve devletin- ücret ilişkisinin oluşumunda nispi özerkliğe sahip olmasıydı. Küresel ekonominin ve özellikle Avrupa ekonomisinin artan entegrasyonu bu özerkliği su götürür hale getiriyor. Birçok uzman ‘küreselleşmeyi’ (ya da daha dar anlamda ‘Avrupalılaşmayı’) tepeden dayatılan bir zorluk olarak görüyor. Onlara göre küreselleşme istihdamın ulusal düzeyde düzenlenmesini kapsama sınırlıyor ve bu nedenle, sendikaların düzenleme kapasitesini zaafa uğrattıyor. İşçilerin normal beklentisi haline gelmiş gerçek ücretlerde ve sosyal haklarda iyileştirmenin sağlanamaması ise sendikalardaki üye ve statü kaybının nedeni olarak görülüyor.

Diğer bir kısım uzmansa bu analizi kuşkuyla karşılıyor. Buna göre, küreselleşme, genellikle ‘gelişmiş sanayi ülkelerine görünürde benzer yükümlülükleri dayatan çeşitli güçleri belirtmek için belirsiz ve tanımlanmadan bırakılmış’ bir kavramdır. Bununla birlikte, (geleneksel kriterlere göre) en başarılı sendikal hareketlerden bir kısmı nispeten küçük, açık ekonomilerde bulunuyor. ‘Küreselleşmenin’ ekonomik olduğu kadar politik bir fenomen de olduğunda ve ulus-devletin sönümlenmesi kavramının bir masaldan ibaret olduğunda ısrar eden kayda değer bir literatür var. Bu açıdan bakıldığında, önceki onyıllarda sendikaların elde ettiği kazanımların geri alınması kaçınılmaz değildir. Bu görüş sosyoloji profesörü Bruce Western’in geliştirdiği tezin bir bölümüdür. Buna göre, sendikalar piyasa güçlerinden (talep yönetimine ilişkin devlet politikalarıyla, toplu pazarlığın kapsamına yönelik kurumsal desteklerle

ve refahın düzenlenmesinde resmen rol üstlenerek) ‘kurumsal olarak yalıtıldığında’ serpilip gelişir. Sendikalar nispeten güçlü olduğunda, ‘küreselleşme’nin yıkıcı etkilerini sınırlamak amacıyla kamusal politikalar üzerinde etki yaratabilir. Bu yorumun mantığı şudur: ‘Güçlü’ ve ‘zayıf’ sendikal hareketler arasındaki uçurumun genişlemesi, farklılığın azalması değil artması ihtimali var. Bunun doğal sonucu olarak, sendikaların dışarıdan maruz kalacakları zorlukların derecesi, politik kararlar devreye gireceği için, ülkeden ülkeye değişecektir.

Çoğu ülkede sendikalar büyük ‘Fordist’ imalat firmalarının ve merkezileşmiş kamu hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla üye sayısında ve temsil gücünde zirveye ulaştı. İmalat firmalarında sektör toplu sözleşmeleri ücreti rekabetin dışına çekti ve işverenlere (hiç değilse kısmen) çalışma barışı güvencesi sağladı; kamu hizmetlerinde ise kamu yönetimlerinin genellikle kolektif temsili teşvik etmek için politik nedenleri vardı. Keza genelde sendikaların gücü, kol gücüyle tamgün çalışan ve görece sürekli iş sözleşmeleriyle istihdam edilen erkek işçilere dayanıyordu. Sendikalar ise üyelerinin bağlı olduğu işverenlerin merkezi, bürokratik özelliğini yansıtıyordu. Öte yandan, bireysel kariyerindeki ilerleme olanakları sınırlı bir işgücünün yapısı içinde dayanışmanın oluşturulması, istihdamda standartlaştırılmış bir ‘ortak kural’ gözetilmesine yol açıyordu.

Hem işverenlerin hem işçilerin demografik yapısındaki değişimler, yerleşik düzenleyici süreçleri aşağıdan zorluyordu. Kamu harcamalarının kısılması ve bazı ülkelerdeki yaygın özelleştirme süreci bir zamanların kamu sektöründeki kalelerini daralttı. Özel sektördeki firmalar, önceleri firma içinde yapılan işlerin taşeronla verilmesi nedeniyle genelde küçüldü. Küçük firmalar daha az sendikalaşma eğilimindedir ve işveren kuruluşlarına üye olmaya ya da toplu sözleşmelere uymaya daha az isteklidir. Öte yandan, büyük özel sektör işverenleri bile üretim organizasyonu ve istihdam koşulları konusunda şirkete özgü rejimler geliştirmeye çalışıyorlar. Bu bağlamda ya bağlı oldukları işveren kuruluşlarından ayrılıyorlar ya da sözleşme görüşmelerinde ademi merkeziyetin (yerinden yöneti-

min, desantralizasyonun) ağır bastığı, iki kademeli bir pazarlık sistemine geçmekte ısrar ediyorlar. Bazı yönlerden bu trendlerle bağlantılı olarak, imalat sektöründe nispi bir gerileme ve geçmişte çoğu ülkede sendikalaşmanın zayıf olduğu hizmet sektöründe ise büyüme gözleniyor. Bütün bu alanlarda, ulusal yönden standartlaşmış bir endüstri ilişkileri sistemini destekleyen yapı yerini 'post-Fordist' bir modele bıraktı. Bu model genelde toplu pazarlığın bulunmadığı, daha fazla çeşitlilik içeren ve parçalanmış bir sistem gerektiriyor.

İşgücünde buna koşut olarak ortaya çıkan değişim ise farklı dinamiklerin kısmen sonucu, kısmen yansımasıdır. Genel olarak beyaz yakalı işçiler bugün kol işçilerinden sayıca daha fazla. Hemen hemen her ülkede, beyaz yakalılar mavi yakalılardan geleneksel olarak çok daha az sendikalaşmıştır. Bunun nedenlerinden biri bireysel kariyer olanaklarının kolektif bilinci engellemesi ise öbürü de sendikaların işverene yakın gördükleri meslek gruplarını üye olarak kazanma konusundaki çekinceleridir. Kol işçileri arasında mesleki farklılaşma artıyor ve aslında kol işçileriyle beyaz yakalılar arasındaki geleneksel sınır bulanıklaşıyor. Kol gücü gerektirmeyen mesleklerdeki artış işgücünün kadınlaşmasıyla bağlantılı; geçmişte sendikal hareket kadınları üye olarak kazanma ve temsil etme konusunda başarısız kaldı ya da genelde ciddi bir çaba harcamadı. Bir ölçüde bununla bağlantılı bir süreç de kısmi süreli istihdamdaki artıştır. 'Atipik' çalışmanın diğer baskın biçimleri belirli süreli sözleşmeler, taşeron işçiliği ve bir işverene bağlı olarak kendi hesabına çalışmadır (*dependent self-employment*). Bu işçi kategorileri de çoğu ülkede geleneksel olarak sendikali değildir. Çoğu durumda işgücü etnik yönden çok daha çeşitli hale gelmiş ve azınlık grupları sendikalarca genellikle göz ardı edilmiştir.

İşgücündeki bu trendlerle bağlantılı olarak genellikle işçilerin eğilim yönünden daha bireyci hale geldikleri ya da başka bir deyişle, çalışmanın kişisel kimliğin tanımlanmasında öneminin azaldığı öne sürülmektedir. Farklı yaşam anlayışları ve deneyimleri işçilerin işle ilgili beklentilerini ve özlemlerini

şekillendirdiği ölçüde, standartlaşmış ortak bir kuralın tatmin sağlama olanağı azalmaktadır. Araştırmacı Hans Björkman'ın belirttiği gibi, artık 'ortalama üye yoktur'. Birçok uzmana göre, bunun sonucu, dayanışmanın artık mümkün olmaması ya da en azından çoğu sendikanın geleneksel olarak tanımladığı biçimde sürdürülememesidir.

Yukarıdaki trendler her ülkede geçerli olmasına rağmen, ekonomik ve mesleki yapının dönüşme derecesi ülkeden ülkeye farklılık gösteriyor. Ama ayrıca, sendikaların bu tür trendlerle ilişkin deneyimleri ve değerlendirmeleri de büyük farklılıklar gösteriyor. Richard Locke ve Kathleen Thelen'e göre, benzer görünen sorunlar ulusal koşullara ve geleneklere bağlı olarak önem bakımından büyük farklılıklar gösterirken, görünürde birbirine benzemeyen sorunlar aynı etkileri yaratabilir. Daha somut bir deyişle, farklı ulusal sendikal kimliklerin tarihsel oluşumu, önemli bir çatışmaya yol açacak ve açmayacak sorunlar doğurur. Bunun içindir ki ABD'de 1930'ların ve 1940'ların mücadeleleri, katı iş tanımları içeren, ilerleme olanakları konusunda kıdeme dayalı bir hiyerarşi ve iş güvencesi öngören bir sistemin kurulmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda, emek organizasyonundaki esnekliğin artırılması yönündeki işveren talepleri, sendikal eylem ilkeleriyle çoğu Avrupa ülkesinde rastlanmayacak biçimde çatışmaktadır. Buna karşılık, Almanya'da, çalışma süresinin daha esnek düzenlenmesine ve ücretlerin belirlenmesinde şirket düzeyindeki takdir yetkisinin artırılmasına yönelik baskılar, *Flächentarifvertrag*'ın (yani işçi ve işveren örgütleri arasında işkolu düzeyinde bağitlanan toplu sözleşmenin) kurumsal/kavramsal önemiyle çatışmaktadır. Öte yandan, hem İsveç hem de İtalya'da eşitlikçilik sendikal kimliğin hayati bir ögesi olmuştur ve bir yandan *scala mobile* (oynak merdiven) sisteminin kaldırılması diğer yandan sektörler arasında ve sektör içinde ücret farklılıklarının artırılması yönündeki baskılar, diğer ülke sistemlerinde rastlanmayacak yıkıcı etkiler yaratmıştır.

Piyasa, sınıf ve toplum arasındaki üçgenin bir parçası olarak sendikal kimlikler ve ideolojilere ilişkin benim tezimle bu tez

arasında benzerlikler var. Varlık nedeni (*raison d'être*), esas olarak (Britanya'da olduğu gibi) işverenlerle ücret pazarlığı yoluyla işgücü piyasasının kontrolüne dayanan sendikalar, esas olarak (Fransa'da olduğu gibi) sendika üyesi olsun olmasın işçileri -asgari ücrette ve sosyal yardımlarda iyileşme sağlamak üzere devlete baskı yapmak için- harekete geçirmeye dayanan sendikalara oranla ekonomik pazarlık gücünün aşınmasına daha duyarlı olacaktır. Tevarüs edilen kimlikler sendikal yenilenmenin katededeceği yörüngeyi belirler: Sendikalar geçmişteki özellik ve amaçlarıyla ilgili anlayışlarından kolay kolay kurtulamaz; değişim konusunda seçici davranırlar ve üyeler ile aktivistleri, gerçekleşecek değişimin eski kuşakların değerleriyle ve amaçlarıyla bağdaştığı konusunda ikna etmeye çalışırlar. Bu nedenle, 'modernleşme'nin doğrultusu geçmişten gelen yörüngesine tabi olacaktır.

Sendikaların örgüt içi ve dışı zorluklara yanıt verip vermeyeceği, verecekse nasıl yanıt vereceği de o sendikaların örgütsel kapasitesine bağlıdır. Bu ise müdahale fırsatlarını değerlendirme, değişen koşullara sadece tepki vermekten ziyade o koşulları öngörme, tutarlı politikalar oluşturma ve politikaları etkin bir şekilde uygulama yeteneği demektir. Örgütsel kapasitenin bileşenlerini ve nedensel dinamiklerini somut biçimde belirlemek ya da kuramlaştırmak kolay değildir, ama Avrupa'daki bazı sendikal hareketlerin bu özelliğe diğerlerinden çok daha fazla sahip olduğu, bu alanda bilgisi olan her gözlemci için açık bir gerçektir. Örgütsel kapasitenin ana öğelerini *yapı*, *bilgi birikimi*, *strateji* ve *etkinlik* olarak tanımlayabiliriz. *Yapı* bir ülke sendikal hareketinin ne ölçüde birleşmiş ya da bölünmüş olduğunu gösterir ve bu nedenle, farklı perspektifleri ortak bir öncelikler bütünü halinde bir araya getirme yetisine sahiptir. *Bilgi birikimi* bir yönüyle örgütsel bir sorundur: Sendikaların ve konfederasyonların araştırmada, eğitimde ve bilgi toplamada sahip olduğu uzmanlık birikimi ve bilgiyi örgütün bütününe yayacak araçlar (ki bu da bir ölçüde kaynak sorundur) demektir; ama, aynı zamanda, belki daha da önemlisi, sendikal hareketin bütün düzeylerinde, bilginin ne ölçüde sendikal gücün asli bir bileşeni olarak görüldüğü sorunuyla da ilgilidir. *Strateji* ise

koşulların analiziyle, seçeneklerin değerlendirilmesiyle ve hedefler ile müdahale biçimlerinin planlanmasıyla bilgiyi eyleme bağlayan örgütsel prosedürlere ve geleneklere dayanır. Son olarak *etkinlik*, bir yönüyle, sendikal politikalara nesnel bağlamda erişilebilirlik sorunudur; bir yönüyle, (makul düzeyde bir merkezi otoritenin varlığı halinde daha kolay erişilebilecek) amaçların (özellikle sendikalar arasında ve sendika içinde) genel tutarlılığı sorunudur; bir yönüyle ise sendika üyelerinin (ve sendikasız işçilerin) stratejik öncelikleri ne ölçüde ‘sahiplendiği’ ve o doğrultuda harekete geçmeye ne ölçüde istekli olduğu sorunudur ve bu da yerel (desantralize) girişim olanağı tanınmasını gerektirir. Bu konulardan bazılarını aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alacağım.

### **Stratejik Kapasite Nedir?**

Strateji kavramı genellikle esnek kullanılır. Kökeni itibariyle askeri bir mecazdır; Yunanca general anlamına gelen kelimeden türemiştir: Strateji, muharebede uygulanan taktiklerin aksine, askeri bir harekâtın ya da savaşın bütününün planlanmasını ifade eder. Bu ise şüphesiz uzun vadeli bir perspektif ve etkin bir genel koordinasyon gerektirir. Bununla birlikte, sendikaların giriştiği eylemlerin (kampanyaların) niteliği ve süresi konusunda ve endüstri ilişkilerinin aslında savaşa benzetilip benzetilemeyeceği konusunda elbette görüş farklılıkları olacaktır.

Terimin kelime olarak kökeni stratejinin liderlikle sıkı ilişkisini de çağrıştırıyor. Sendikal demokrasiye bağlı kişilerde genellikle rahatsızlık yaratan bir kavramdır bu. Michels’in ünlü deyiimiyle, ‘Örgüt diyen, oligarşi der’. Sendikal demokrasi, şüphesiz, örgütün önceliklerini ve programlarını oluşturmak için bütün üye kesimlerinin yeterli hareket alanına sahip olmasını gerektirir. Ayrıca, tabanın katılımını ve harekete geçmesini sağlayacak yapıları da gerektirir. Bununla birlikte, tek başına tabanın özyönetimi, Streeck’in vurguladığı gibi, ‘örgütsel kaynaklar ve politik etkinlik için birbiriyle rekabet eden’ ve ‘eylemlerinin makro düzeydeki sonuçları üzerinde kafa yorma kapasitesinden’ yoksun ‘küçük, dar tabanlı eylem birimlerinin çokluğunu’ “çoğulcu” bir anlayışla öneren bir reçete gibi görünüyor.

Bütününü yerinden yönetim esasına dayanan (ademi merkezi, desantralize) bir demokrasinin özyıkıma yol açan sonuçları ancak -aşağıda ele alınacak olan- yukarıdan koordinasyonla eklemlenme sağlandığında aşılabilir. Sendikal etkinlik 'temsil edilenlerin taleplerini -mümkün olan en geniş konsensüsü ve onayı sağlayacak şekilde- yorumlama, deşifre etme, sürdürme ve yeniden tanımlama kapasitesini' gerektirir. Liderliğin işlevlerinden biri budur, bu nedenle katılımcı demokrasinin olumlu sonuçlar verebilmesinin önkoşuludur. Colin Barker ve arkadaşlarının vurguladığı gibi, *otoriter* ile *otorite sahibi* liderlik arasında, *hiyerarşi* olarak ve *süreç* ya da *işlev* olarak liderlik arasında ayırım yapmak önemlidir: 'liderlik her düzeyde ve yerde yapılır...üstelik sadece liderlik görevini resmen üstlenenlerle sınırlı değildir'. Gramsci'nin 'organik entelektüel' kavramı buraya uygun düşmektedir: tabandaki aktivistler, birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla aralarına mesafe koymadan, kapsamlı bir bilgi ve analiz kapasitesi geliştirebilirler. Bu nedenledir ki liderlik ile demokrasi arasında karmaşık bir diyalektik vardır ve olmalıdır.

Sendikaların stratejik kapasitesini böyle bir diyalektik açılarından incelemeye yönelik en kayda değer girişimlerden biri, Marshall Ganz'ın Kaliforniya tarım işçilerinin 1960'lardaki sendikalaşmasıyla ilgili incelemesidir. ABD'deki Birleşik Tarım İşçileri Sendikası'nın (UFW) sınırlı kaynakları (olanakları) vardı. Ama sendika, Ganz'ın 'beceriklilik' (olanak yaratma becerisi) diye adlandırdığı özelliğiyle bunu telafi etti. Bu başarı Birleşik Tarım İşçileri Sendikası'nın yönetim ekibinin kişisel nitelikleri ile sendikanın (genellikle birbiriyle nedensellik bağlantısı içindeki) iç örgüt yapılarının etkileşiminden kaynaklanıyordu. Ganz'ın deyişiyle, 'Stratejik düşünme dönüşlü ve yaratıcıdır; liderlerin geçmiş üzerinde düşünmeyi, şimdiye dikkat etmeyi ve geleceği öngörmeyi nasıl öğrendiklerine bağlıdır'. Bu tür yaratıcı düşünme esas olarak kolektiftir; farklı yaşam deneyimlerinden gelen ve son derece çeşitli örgütsel deneyimlere sahip bir lider kadrosu varsa, gerçekleşme ihtimali büyüktür; bürokratik rutinelere gömülmüş türdeş (homojen) bir lider kadrosu varsa, gerçekleşme ihtimali zayıftır. Ganz'ın saptadığı ayırt edici örgütsel özellikler 'ineden inceye düşünülmüş düzenlemeler,

kaynak akışı ve hesap vermeyi sağlayacak yapılar'dır. Amaçlar ve yöntemlerle ilgili hem yatay hem dikey etkin diyalog kanalları varsa, aktivistlerin ve üye tabanının demokratik katılımı sağlanabiliyorsa ve sendikanın etkinliğinin sonuçta üyelerin ödeme ve harekete geçme isteğine bağlı olduğu kabul ediliyorsa, stratejik girişimin başarı olanağı artar. Bu nokta Britanya'da Edmund Heery, ABD'de ise Ruth Milkman tarafından da vurgulanmaktadır: Başarılı örgütlenme 'yukarıdan aşağıya' ve 'aşağıdan yukarıya' yaklaşımlar arasında karşılıklı bağlantı bulunmasını gerektirir.

### Örgütsel Öğrenme

Sendikalar kolektif örgütlerdir ve (genellikle kapitalist) örgütsel ortamlarda strateji analizinin kazandıracağı kavrayış gücü bunun içindir ki sendikalar açısından en azından potansiyel bir önem taşır. Örgütsel öğrenme kavramı son otuz yıldır yönetim literatüründe gitgide daha fazla ilgi görüyor. Bu kavramın altında yatan varsayımlardan bazıları, (aşağıda değinildiği gibi) örgütlerin üniter aktörler olup olmadığı, böyle davranıp davranmadığı ya da hangi anlamda böyle davrandığı sorgulanabilir. Eylem örgütlerin *içinde* gerçekleşir ve o eylemi gerçekleştiren de genellikle örgütsel *kaynakları* kullanarak örgüt *adına* davranan bireyler ve gruplardır. Ama bu sosyal ve politik süreçler, aslında insani nitelikteki *eylem* (ya da daha somut bir deyişle *öğrenme*) süreci insani nitelikten yoksun ve daha soyut kuruluşlara atfedilerek çarpıtılıyor (mistifikasyona uğrattılıyor). Öyle de olsa, örgütler, içinde öğrenmenin gerçekleşebileceği bağlamlardır ve örgütsel etkinlik, örgüt içindeki kişilerin yeni sorunlara verilecek uygun yanıtları kolektif olarak *öğrenme* -ve aşağıda vurgulandığı üzere, çoğu zaman da artık geçersizleşen yanıtları *akıldan çıkarma*- kapasitesine dayanır.

Yönetim literatürünü gözden geçiren George P. Huber örgütsel öğrenmede dört boyut saptıyor. Birincisi, yeni bilginin edinilmesidir. İkincisi, o bilginin örgüt içinde yayılması ve genelleşmesidir (çünkü 'örgütler genellikle neyi bildiklerini bilmezler'); eğer bilgi ve deneyim, genel koordinasyon olmadan, çeşitli bireyler ve gruplar arasında parçalanırsa, o bilgi ve deneyimin

gerçekleşme potansiyeli esaslı bir şekilde azalır. Üçüncüsü, bilginin yorumu, aşırı bilgi yükünün ister istemez ayıklanarak kavranmasıdır. Son olarak, yararlı öğrenmenin kaybolmamasını istiyorsak, örgütsel bellek zorunludur. Her dört boyut da sendikal bağlamda şüphesiz önemlidir.

Önem taşıyan bir başka nokta ise çeşitli öğrenme tipleri ya da düzeyleri arasındaki farklılıklardır. Gregory Bateson ilk kademe öğrenme ile ikinci kademe öğrenme arasında ayırım gözetir. İlkinde, bir kimse sorunları deneme-yanılma ile çözer; kazanılan deneyim nedeniyle, doğru çözüm denemeye gerek kalmaksızın uygulanır. İkincisinde ise bir kimse *nasıl* öğreneceğini öğrenir ve *yeni* sorunlara çözümleri daha hızla bulabilir. Bateson analizini hayvanların (ve tek tek insanların) davranış üzerine kurmuş olmasına rağmen, bir süre sonra Chris Argyris ve Donald Schön işletme alanındaki örgütler (şirketler) bağlamında, *tek ve çift devreli öğrenme* biçiminde, benzer bir ayırım önerdiler. *Tek devreli öğrenme* yerleşik prosedürleri uygulamayı öğrenmek demektir; ikinci tip öğrenme ise bu prosedürleri eleştirel gözle irdelemeyi gerektirir. Örgüt içi erk ilişkileri kural olarak ikinci tip öğrenmeyi zorlaştırır. Çünkü *çift devreli öğrenme* örgütsel pratiğin öbür ucunda yer alanların daha güçlü konumdakiler tarafından savunulan politikaları ve prosedürleri sorgulamasını gerektirir; makul davranış biçimi sessiz kalmaktır. Bu nedenledir ki yerleşik örgütsel süreçler ast konumundaki kişileri kuşkularını bastırmaya ve bilgi saklamaya yönelir. Bu ise tek devreli öğrenmeyi pekiştirir. Çift devreli öğrenme ancak olağanüstü kriz koşullarında gerçekleşme eğilimi taşır.

Örgütsel öğrenme literatürünün önemli bir bölümü, ikinci kademe öğrenmenin önündeki engellerin nasıl aşılabileceği konusunu ele alır. Ikujiro Nonaka iki ana soru ortaya atar. Birinci soru şudur: Bir örgütteki kişilerin bilgisi nasıl genelleşebilir ve sosyalleşebilir? Bununla örtüşen bir konuyu dile getiren ikinci soru ise şudur: Sezgisel ve örtük olarak ifade edilmiş bilgi nasıl açık hale getirilebilir? Nonaka'nın yanıtının bir bölümü şöyle: Bireylerin karşılıklı güven temelinde deneyimlerini paylaştığı,

farklı anlayışları daha tutarlı bir bütün halinde sentezlediği 'iletişim toplulukları' kurmak gerekiyor. Bu nasıl gerçekleşir? Yanıtlardan biri şudur: Örgütle ilgili bir kriz '*yaratıcı bir kaos*'a yol açabilir ve bu da sosyal öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Bir başka yanıt şöyledir: Fazla bilgiyi elinde tutan bireyler bu bilgiyi yeni yöntemlerle örgüte kazandırabilirler. Üçüncü bir yanıt ise şudur: Örgütte ara kademe görevlerde bulunan kişiler hem yukarıya hem aşağıya doğru iletişimi kolaylaştırabilirler. Son olarak Nonaka, bilgisayar yazılımıyla bir benzerlik kurarak, bu tür süreçlerin bir bağlantılı metin (*hypertext*) yapısı kurmak suretiyle kolaylaştırıldığını, bunun da 'örgüte yeni bilgiyi kesintisiz bir şekilde elde etme, yaratma, kullanma ve biriktirme stratejik yeteneği sağlayabileceğini' belirtiyor. Bu ise rutin faaliyetleri yöneten hiyerarşik düzenlemeleri tamamlayacak hiyerarşik olmayan kurumlar gerektirir.

Bu tür analizler sendikalara uygulanabilir mi, uygulanabilirse nasıl uygulanabilir? Rainer Zoll, Bateson'un temel ayırımını 'öğrenen örgütler olarak sendikalar'a uygulamıştır. Sendikalar belli zorluklara ya da sorunlara tepkisel olarak yanıt verirken, ilk kademe öğrenme sürecini uygular. Buna karşılık, gündemde yeni sorunlar bulunduğunu kabul ettikleri, bu sorunlar üzerinde kafa yordukları ve verilecek yanıtlarla ilgili kolektif tartışmayı kolaylaştıracak örgüt içi yapı ve süreçleri geliştirebildikleri ölçüde, ikinci kademe öğrenmeye geçmiş olurlar. Ama Zoll üçüncü kademe öğrenmenin gerekliliğinde ısrar eder. Bu tür öğrenme sendikaların mevcut öğrenme stratejilerinin ve yapılarının, daha temelde ise sendika olmayla ilgili mevcut anlayışlarının sorgulanmasını ve yeniden tanımlanmasını gerektirir. 20-30 yıl öncesine oranla bile çok daha fazla çeşitlilik taşıyan bir işçi tabanının sendikaların çatısı altına çekilmesi zorunluluğu, sendikaların varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için kendisini örgüt olarak yeniden var etmesi gerektiği anlamına geliyor.

Örgütsel öğrenme literatürü sendikal analiz üzerinde sınırlı bir etki yaratmış olsa da, bunun önemi açıktır. Bunun az sayıdaki örneklerinden biri, İsveç'te özel sektördeki beyaz yalılarının sendikası İsveç Teknik ve Büro İşçileri Sendikası'ndan

(SIF) Huzzard ve Östergren'in incelemesidir. Huzzard ve Östergren örgütsel öğrenme teorilerinin üniter işletme yönetimi anlayışı çerçevesinde geliştirildiğini, bu anlayışın örgütsel kimlik ve amaç konusunda örgüt içi çeşitlilik ve çatışmayı göz ardı etme eğiliminde olduğunu belirtiyorlar. Sendikalar bağlamında bu sorun daha da önem kazanıyor. İşletmelerden farklı olarak sendikalarda demokratik bir anlayış hakimdir ve birbiriyle rekabet halindeki ideolojik eğilimler hiç değilse belli ölçüde meşruluk taşır. Huzzard ve Östergren, SIF merkez yönetiminin -işçilere daha bireye yönelik hizmet sunma ve işverenlerle daha fazla işbirliği eğilimindeki- 'modernleşme' anlayışı ile yerel düzeydeki yöneticilerin büyük bir bölümünün kolektiflik, dayanışma ve (gerektiğinde) militanlık değerlerine bağlılığı arasında önemli bir kopukluk bulunduğunu belirtiyorlar. Her iki yazar da bu ideolojik karşıtlığı 'örgütsel öğrenmeye engel' olarak yorumluyor. Ne var ki şöyle bir yorum da mümkün: Yerel düzeydeki aktivist kadrolar merkez yöneticilerinin saptadığı sorunları ve önerdiği alternatif stratejileri tümüyle anlıyorlar, fakat saptanan sorunlardan *yanlış* dersler çıkarıldığını düşündükleri için alternatif stratejileri kabul etmiyorlar. Vardıkları sonucun içerdiği asıl mesaj şudur: Sendikaların 'ortak anlamlar, vizyonlar, ideolojiler ve kimlikler geliştirme konusunda zorlukları vardır'; ama 'eğer öğrenme *diyalektik* bir süreçse, o zaman ideolojik farklılıklar düşünme ve öğrenmeyi engellemekten ziyade kolaylaştırılabilir'.

Örgütsel öğrenme konusundaki iki temel saptama önemlidir. Birincisi Huber'in 'Örgütler genellikle neyi bildiklerini bilmezler' görüşünden kaynaklanır. Bir anlamda, örgütler, örgüt sıfatıyla, elbette 'bilmezler'; birçok insanın bilgisi örgüt içinde sentezlenmesine, yayılmasına ve korunmasına rağmen, bilgi insani bir yetenektir. Ne var ki, bir sendikada (veya bir başka örgütte) belli düzeylerde ya da belli noktalarda kazanılmış bir deneyim genelleştirilemez (Argyris ve Schön'ün vurguladığı üzere, değer taşıyan bir deneyimin genelleştirilmesini engelleyici yapısal faktörler bulunabilir). Ganz'ın analizine dönecek olursak, sendika içi etkin iletişim kanalları -ki Culpepper, başka bir bağlamda, bunu 'diyalog kapasitesi' olarak adlandırıyor- bu nedenle

hayati önem taşıyor; üstelik, günümüzün en ciddi sorunları bir bütün olarak sendikal hareketi ilgilendirdiği ölçüde, *sendikalar arası* (ve aslında uluslararası) etkin kanallar gerekiyor.

Vurgulanması gereken ikinci nokta ise şudur: Öğrenmeden önce yerleşik rutinlerimizi ve genel kabullerimizi *akıldan çıkar-mamız* (*unutmamız*) gerekebilir. Peter A. Hall, devlet düzeyinde ‘sosyal öğrenme’ ile ilgili analizinde, ‘politika yapıcıların her zaman olduğu üzere fikirler ve standartlardan oluşan bir çerçeve içinde çalıştıklarını, bu çerçevenin sadece politika hedeflerini ve onlara ulaşmayı sağlayan araçların türünü değil, ele alınacak sorunların niteliğini de belirlediğini’ öne sürüyor. Sendikalardaki politika oluşturucuların ‘eski taktiklerin geçerliğini yitirmiş olabileceği yeni koşullarla karşılaştıklarında tanıdık repertuvarlara ya da davranış senaryolarına dayanma eğiliminde oldukları’ kuşkusuz doğrudur. Ruth Milkman, büyük ölçekli imalat işkollarındaki Amerikan sanayi sendikalarının yirmi otuz yıl önce etkin bir şekilde kullandığı örgütsel yaklaşımların, genellikle küçük taşeron firmalara çalışan ve sayıları gitgide artan düşük ücretli, güvencesiz hizmet sektörü işçileri açısından nasıl tümüyle geçersizleştiğini göstermiştir. Sanayi sendikası geçmişi olmayan yerel sendikal örgütler bu tür işçi kesimlerinin örgütlenmesinde son derece başarılı olmuşlardır. Yönetim literatüründe ‘yeterlik tuzakları’ kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kavram, geçmişte olumlu sonuç veren yerleşik yöntemleri uygulamadaki becerinin değişen koşullarda yenilenmeye engel oluşturduğunu ifade ediyor. Sendikalarda, özellikle uzun bir geçmişi olanlarda, yerleşik uygulamaya ve protokola yaygın bir şekilde gösterilen saygı, ölmüş kuşakların tümünün geleneklerinin genellikle öğrenmeyi engellemesi anlamına geliyor. Ross ve Martin’in deyişiyle, sendikalar ‘tarihsel yörüngelerine bağımlıdır, örgütsel geçmişlerinin sınırlaması altındadır. Ortak fikirleri, değerleri ve alışkanlıkları tehdit etmeyecek doğrultularda hareket etme eğilimi hâkimdir ve sendikalarda örgütsel öğrenme önceden bilinene yönelme eğilimindedir.’ Bu tür muhafazakâr önyargıları aşmak için, stratejik yenilenme genellikle yaratıcı bir yıkım süreci gerektirir.

## Üye Aktivizmi, Sendikal Demokrasi ve Sosyal Sermaye

Önceki tartışmanın mantığı, sendikalardaki stratejik kapasitenin *hem* lider kadrosunun *hem de* örgüt içi demokrasinin ürünü olduğu yönündedir. Anders Kjellberg, klasikleşmiş karşılaştırmalı incelemesinde, en etkin sendikal hareketlerin güçlü merkezi örgütün (koordine lider kadrosunun) canlı yerel etkinliklerle (yüksek üye katılımıyla) eklemlenmesiyle oluştuğunu öne sürer. Bu oluşum İsveç'teki sıra dışı sendikalaşmanın açıklamalarından biridir. Son zamanlarda, ekonominin uluslararasılaşması karşısında sendikal gücün yeniden biçimlenmesinin araçlarını inceleyen Lévesque ve Murray benzer bir tez geliştirdiler. Bu teze göre, aralarında sıkı bir ilişki olan şu üç unsur bir üçgen oluşturur: işyeri sendika örgütünün stratejik kapasitesi (işyeri yönetiminin girişimlerine sadece tepki vermek yerine aktif yönlendirici bir gündem geliştirme yeteneği); üyelerin kendileri adına izlenen politikalarla özdeşleşmesini -başka bir deyişle, politikaları sahiplenmesini- sağlayan sendikanın örgüt içi demokratik yaşamı ('örgüt içi dayanışma'); ve 'örgüt dışı dayanışma', yani ulusal (ve uluslararası) örgütsel kaynakların ve ortak çıkarların yerel öncelikleri ne ölçüde şekillendirdiği ve standartların rekabet nedeniyle aşağı çekilmesi yönündeki baskıları ne ölçüde etkisizleştirdiği. Bunun sonucunda, aktif yönlendirici (proaktif) kapasiteden, aktif demokrasiden ve etkin bir sendikal stratejinin temeli olarak yüksek düzeyde stratejik destekten oluşan bir etkileşim süreci oluşturma ihtiyacı ortaya çıkar: 'Sendikal gücün bu üç manivelasının birbirini pekiştirdiği görülüyor'.

Lévesque ve Murray, daha sonraki bir araştırmalarında, işçilerin sendikayla özdeşleşmesinin 'farklılaşmanın radikalleşmesiyle' sarsıldığını vurguluyorlar. Buna göre, 'Farklılaşan sosyal kimlikler geleneksel kolektiflik anlayışını sarsıyor ve geleneksel referans çerçevelerinin işlevini kaybetmesine yol açıyor.' Bu ikilinin Québec'teki sendika üyeleriyle ilgili araştırmasında şu saptama vardı: Sendikaları kendi koşullarıyla ilgili görme ihtimali en fazla olanlar, sendikal politikalar konusunda kendilerine danışıldığını ve bu politikaların doğrultusunu etkileme fırsatına sahip olduklarını düşünüyorlardı. 'Demokrasi sendikal kimliğin oluşmasında yapı taşıdır'.

Richards'a göre, 'dayanışma her zaman yerel temellere dayanan, inşa edilen ve şarta bağlı bir fenomen olmuştur. Genel olarak endüstri ilişkilerinin ademi merkezileştiği, tehditlerin gitgide yerelleştiği, işgücünün parçalandığı ve şirketlerin gücünün arttığı bir çağda eskiye oranla bugün daha da böyle olmuştur.' Bununla birlikte, belli bir yöredeki işçilerin başka yörelerdekiyle rekabete zorlandığı koşullardaki parçalanmış dayanışma hiçbir suretle etkin bir dayanışma değildir. Bu ise bu bölümün başlangıç noktasına, yani yerel aktivizmin etkin sendikal strateji için gerekli olduğu, ama yeterli olmadığı noktasına geri dönmek anlamına gelir. Peki parçalanma nasıl aşılabılır?

Geçmişte sendikalar, Sidney ve Beatrice Webb'in 'ortak kural' adını verdiği, benim ise 'mekanik dayanışma' dediğim dayanışma anlayışını yukarıdan aşağıya dayatmak suretiyle farklılaşmayı aşmaya çalışmışlardır. Fakat 'farklılaşmanın radikalleşmesi' çeşitliliğin bastırılmayacağı, kabul edilmesi ve hatta memnuniyetle karşılanması gerektiği anlamına geliyor. Sorun, mevcut ve potansiyel sendika üyelerinin aralarındaki farklılığa rağmen ortak çıkarları algılamaya ve birden çok sosyal kimlik arasında var olan gerginlikleri kolektivizmle bağdaştır bir şekilde müzakere etmeye nasıl yönlendirileceğidir. Bu ise insan öznelliği ve öznellikler arası ilişki konusunda zor sorular ortaya atmak demektir. Zoll'un ısrarla belirttiği üzere, koşulların ve çıkarların farklılaşmasındaki artış ve sosyal normlar ile değerlerin gitgide belirsizleşmesi, ancak sendikalar 'söylem örgütleri' olduğunda, etkin eylem birliğini mümkün kılar. Burada ise sosyal sermaye kavramının işe yarayabileceği kanısındayım.

Sosyal sermaye, bilindiği üzere, Putnam'ın yaygınlaştırdığı, 'belalı ve politik yönden gericilik potansiyeli taşıyan', sorunlu bir kavramdır. Putnam'ın temel tezi şudur: Bireyler çeşitli toplumsal ağlara ve örgütlere katıldıkları zaman sosyal sermayenin yararını görürler ve yoğun bir örgütsel yaşam genelde toplumun ve yönetimin güçlenmesine katkıda bulunur. Bazı yönlerden bu, aynı şekilde belirsizlik taşıyan sivil toplum kavramının son zamanlardaki kullanımıyla örtüşür. Kavrama eleştirel

yaklaşanlar, Putnam'ın yaklaşımının bireylerin sosyal ve ekonomik fırsatlarının oluşmasında etkin, eşitsizliğin ve sınıfın rolünü göz ardı ettiğini, toplumsal dışlanmaya 'mağduru suçla!' yaklaşımını teşvik ettiğini ve yoğun toplumsal ağların genellikle 'yabancıların' dışlanmasına, baskı altına alınmasına ve mağdur olmasına yol açabileceğini es geçtiğini ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte, kavramın anlam zinciri hayli uzundur ve kavram Bourdieu gibi yazarlarda Putnam'dakinden çok farklı bir anlam kazanır. Aynı şey, tarihsel olarak birbiriyle çatışan çeşitli yorumlara konu olmuş sivil toplum kavramı için de söz konusudur. Sosyal sermaye kavramının sendikalar açısından önemi nedir? Bana öyle geliyor ki sosyal sermaye fikri, sendikal örgütün canlılığının üye tabanını oluşturan bireyler arasındaki toplumsal ilişki ağlarından kaynaklandığını ve aralarındaki insani ilişkilerin niteliğinin sendikaya insani çehresini ve sonuçta harekete geçme kapasitesini kazandırdığını gösterebilir. Bireyselden ziyade esas olarak kolektif açıdan yaklaşıldığında, sosyal sermaye, nispeten güçsüz ve mağdur kesimler için, ekonomik ve politik yönden egemen kesimlere karşı koymada potansiyel bir direniş kaynağı niteliği kazanabilir. Bu elbette Putnam ve takipçilerinin öngördüğü yaklaşım değildir. Ne var ki sendikalardaki örgüt içi demokrasiyi toplumun genel demokratikleşmesine yönelik, işçilerin 'bireysel olarak kazanılması olanaksız olanı kolektif olarak kazanmasına' olanak veren bir güç olarak gören Sidney ve Beatrice Webb'in klasik analiziyle bazı benzerlikler taşır.

Sosyal sermayenin bu kolektif boyutu, sözcelimi Dufour ile Hege'in dört ülkeyi kapsayan araştırmasında açıkça ortaya çıkar: 'Temsil kapasitesi' kısmen formel kurumsal hükümlerden kaynaklanır, ama bir o kadar da temsilciler ile temsil ettikleri kesimler arasındaki karşılıklı ilişkilerin niteliğine, temsilcilerin işçilerin bireysel günlük sorunlarına cevap verebilmesine, aslında bu sorunlara yaklaşırken bir tür sosyal hizmet görevlisi olarak davranmaya hazır olmasına bağlıdır. İnsanların toplumsal ilişki ağları formel kolektif örgütlerden önce var olduğu için, bu ağlar sendikalaşmada (ya da tersine, sendikalaşmadan ka-

çınmada) sıçrama tahtası ve etkin diyalog kaynağı işlevi görebilir. Bu son nokta, Batstone ve arkadaşlarının Britanya'daki bir mühendislik fabrikasıyla ilgili incelemesinde ortaya konuyor: İşyerindeki sendika lider kadrosu, temsil ettikleri tabanda 'harekete geçme isteği' oluşturabilmektedir. Bunu, öğle yemeğini birlikte yiyen, molalarda iskambil oynayan ya da hafta sonu izlediği futbol maçını tartışan ilk kademe işyeri temsilcilerinden enformel işçi gruplarına kadar uzanan ağ aracılığıyla tartışma ve görüşmeyi yönlendirerek gerçekleştirmektedir. ABD'de, Fantasia, enformel sosyal gruplaşmalar ile sendikal dayanışma arasında benzer bir eklemlenmeden söz etmektedir.

ABD deneyimiyle ilgili bir analizinde Jarley 'sosyal sermaye sendikacılığı' adını verdiği sendikal anlayışı şöyle savunuyor: Sendikalar, üye tabanlarını ve etkinliklerini tekrar kazanmak için, işçiler arasında karşılıklı desteği kolaylaştırma rolünü benimsemelidir. Jarley'e göre, hizmet esasına dayanan sendikacılık modeli, üye tabanını tamgün çalışan kadrolara bağımlı kıldığı için, üyeler arasındaki kolektif dayanışma ağlarını güçsüzleştiriyor ve onların sosyal sermayesini sınırlıyor. Örgütlenme esasına dayanan model ise bazı yönlerden kolektivizmi işyerine yeniden kazandırıyor, ama bu modelde de sendika kadrolarına bağımlılığın yerini, kendileri mağduriyete uğrayabilen gönüllü aktivistlerden oluşan bir çekirdek kadro alıyor. Jarley'in alternatif modeli daha fazla çeşitlilik içeren bir sosyal ağ öngörüyor. Bu modelde 'sendikayla ilgili' konular ile daha az ilgili görünen konular arasında karşılıklı destek açısından belirgin bir sınır çizgisi yoktur; bir konu üzerinde oluşan ilişkiler daha sonra diğer konularda kolektif eylemi kolaylaştırabilir. Birleşik Gıda ve Ticaret İşçileri Sendikası'nın iki şubesiyle ilgili bir inceleme, böyle bir modelin genel politik aktivizmde olduğu kadar genç işçilerin sendikaya kazanılmasında ve katılımında da etkili olduğunu gösteriyor.

Jarley'e göre, 'sosyal sermaye sendikacılığı'nın iki somut avantajı, 'sendikaların üyelerinin sosyal sermayesini kullanma ve genişletme kapasitesini geliştirmesi' ve sosyal ağların, sadece işyeri sorunlarıyla sınırlı kalmaması nedeniyle, işveren-

ler arasında dolaşım halindeki işçiler arasında sürebilmesi ve böylece sendika üyeliğinin ‘firmadan firmaya taşınabilmesi’dir. İlginçtir, Jarley bu noktayı irdelememekle birlikte, hem Sidney-Beatrice Webb’in ilk meslek sendikalarında dayanışmanın özü olarak gördüğü ‘karşılıklı sigorta’ ilkesiyle hem de ilk sosyalist sendikaların üyelerin dayanışma ve bağlılığını artırmak için çeşitli toplumsal etkinlikler düzenleme çabasıyla benzerlikler vardır. Jarley’in modeli uygulanabilir bulunsa da bulunmasa da, neoliberalizmin acımasız saldırısına karşı direnebilecek sosyal sermayenin potansiyel tabanı olarak yeniden geniş ağlar kurma fikri üzerinde önemle durmayı hak ediyor.

### **Motivasyon Dağarları, İdeolojiler ve Ütopylar**

Buraya kadarki analizde, sendikaların stratejik kapasitesinin örgüt içi diyalog, müzakere ve tartışma yoluyla artırılabilceği ve artırılması gerektiği üzerinde durduk. ‘Ortalama’ üyenin artık var olmadığı (o da eğer olduysa) bir zamanda tek tip politikalar mekanik olarak dayatılamaz; sendikaların gitgide belirginleşen örgüt içi farklılıkların açıkça tartışılmasına olanak veren ‘söylem’ ya da ‘diyalog’ örgütleri olması gerekiyor. Bu yaklaşım elbette sorunsuz değildir: Her sendikada bazı kişiler ve gruplar diğerlerine göre daha fazla motivasyona sahiptir veya görüşlerini ve çıkarlarını daha rahatlıkla ifade edebilirler. Geleneksel olarak, birçok sendikada biçimsel demokrasi, belli işçi kesimlerinin (erkek, tamgün çalışan, ülkenin yerlisi, nispeten vasıflı kesimlerin) politika oluşturma sürecini elinde tutmasını sağlayan bir çerçeve olmuştur. Bugün elektronik iletişim stratejik diyaloga çok daha geniş bir katılıma olanak veriyor; fakat bilindiği gibi, en aktif katılımcılar farklı bir gündemin savunucusu olma eğilimindedir. Tabandaki görüş çeşitliliğini gerçekten yansıtan ‘aşağıdan yukarıya’ diyalogun nasıl gerçekteleceği önemli bir sorundur.

Cevaplardan biri şudur: ‘Sosyal sermaye sendikacılığı’, görüşlerini daha az ifade eden üye kesimlerinin ifade kapasitesini artıracaktır. Offe ve Wiesenenthal’a atfedilebilecek bir başka cevap ise şudur: Lider kadrosunun gündem belirlemedeki görev-

lerinden biri, özgöl ve birbirinden farklı talep, amaç ve çıkarları yeniden tanımlayarak daha kapsamlı politika hedeflerine dönüştürmektir. Ve burada, söylem ve diyalog sürecinin ötesinde, *içeriğe* yönelmek gerekiyor. İşçilerin kimliklerinin parçalanması ve her kesimin çıkarlarını kendisinin tanımlaması doğal bir gelişme değildir; daha ziyade 2. Dünya Savaşı sonrasında şekillenmiş ulusal endüstri ilişkileri sistemini aşındırmaya, böylece işçilerin sosyal koruma sistemlerini zayıflatmaya ya da ortadan kaldırmaya ve işçileri birbiriyle rekabete ve çatışmaya sokmaya yönelik politik çabaların sonucudur. Söz konusu olan emek ile sermaye arasındaki güçler dengesinde köklü bir değişimdir. Tımturaklı solcu söylemden ya da abartmadan uzak bir yazar olan Dore, istihdamı koruma sistemine ulusal düzeydeki saldırıyı, ‘sadece esneklik/verimlilik hedefinin değil, sendikaların gücünü ve tabanı etkileme yeteneğini kırma politik hedefinin’ sonucu olarak da görüyor. Ona göre, ‘güçlü yönetici sınıfın taleplerini yasayla karşılayan siyasetçiler sadece ulusal rekabet gücünü koruyacak koşulları yaratma kaygısı taşımıyorlardı, sınıf mücadelesi de veriyorlardı.’ Sınıf mücadelesi, Washington konsensüsü (ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen, IMF, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü tarafından dayatılan neoliberal ekonomi politikaları, *çn*) için yerinde bir tanımlama ve bu politikaların Brüksel’deki coşkulu taraftarlarını nitelemek açısından da keza uygun düşüyor.

İşyeri düzeyinde ve üstelik ulusal (ve uluslararası) politik-ekonomik sistem içinde işçileri savunmak çağımızın egemen politika mantığıyla çatışmayı gerektiriyor. Bu itibarla sendikaların hak mücadelesi veren ve ‘mücadele siyaseti’ ile uğraşan örgütler olarak kendi kimliğini tanımlamaya yönelmesi gerektiğini gösteriyor. Bu ise sendikaların kimliğinin baskıya, eşitsizliğe ve ayırımcılığa karşı mücadele eden ‘adaletin kılıcı’ olarak tanımlanmasını gerektiriyor. Bu, aynı zamanda, çoğu ülkede sendikaların kazandığı saygınlığı kazanamamış diğer toplumsal hareketlerle, genellikle pek de kolay olmayan, işbirliği anlamına da geliyor. Bu yaklaşım, sendikaları, bir alana dışarıdan müdahil olan aktörler (outsiders) olarak tanımlama potansiyeli taşıyor.

Burada fikirler, dil ve harekete geçme (mobilizasyon) söz konusudur. Sendikal örgütlerin gerilemesinin nedeni kısmen ideolojiktir: Hâkim politika söylemi kolektif düzenlemeyi, istihdamın korunmasını ve refah devletini dönemin egemen anlayışı haline getirdiğinde, Avrupa’daki sendikalar gelişme kaydettiler. Son otuz yılın ideolojik karşıdevrimi -ki aslında bazı ülkelerde diğerlerinde olduğundan daha fazla ve daha hızlı mesafe kaydetti- sendikaları savunmacı bir tutuma itti. Sendikalar genellikle kazanılmış haklara sahip işçi kesimlerini temsil eden örgütler olarak görülüyor. İşgücü piyasasında nispeten güvenli konumda olan, nispeten iyi ücrete ve çalışma koşullarına sahip, ekonomik yeniden yapılanma sürecinde kazanan konumunda olmasa bile çoğu zaman önemli kayıplara uğramayan kesimlerdir bunlar. Ama sendikaların, çoğunluğun sesi olduğuna, kazananlar kadar kaybedenleri de temsil ettiğine ve kaybeden kesimleri kazanan kesimler haline getirmeye çalıştığına kendilerini ve başkalarını ikna etmesi gerekiyor.

Fikirlerin mücadelesi kelimelerin de mücadelesi demektir. Toplumsal aktörler olarak insanlar, Wright Mills’in deyişiyile, ‘karşılaştıkları durumları belli kelime dağarlarıyla kavrarlar ve aynı sınırlı kelime dağarıyla ki bir hareketin sonuçlarını kestirirler. İstikrarlı motivasyon dağarları öngörülen sonuçlar ile belli eylemler arasında bağlantı kurar’. Bununla birlikte, geleneksel sendikal eyleme meşruluk kazandıran motivasyon dağarları bugün arkaik bir nitelik taşıyor. Kelly’nin vurguladığı üzere, sendikaların, işçilerin yaşadıkları sorunları algılayışını ifade edecek, sorunlardan kimleri sorumlu tuttuğunu belirtecek ve güvenilir çözümler önerecek etkin dilsel araçlara ihtiyacı vardır. Sözgeli mi eğer işçiler çalışma koşullarındaki kötüleşmenin ya da işyeri kapatma tehditlerinin kontrol altına alınamayan ekonomik güçlerin yarattığı kaçınılmaz sonuçlar olduğunu kabul ediyorlarsa, kolektif direniş beyhudedir. Eğer yaşadıkları zorluklardan işverenleri ya da hükümetleri sorumlu tutuyorlarsa, ama alternatif politikalar konusunda bir fikirleri yoksa, protesto edebilirler ama üstünlük kazanmaları ihtimal dışıdır. Touraine yıllar önce bu yönde benzer bir görüş öne sürmüştü.

Tilly'nin öne sürdüğü benzer bir görüşe göre, sosyopolitik hareketlerin 'mücadele repertuvarları' vardır. Bunlar geçmişte geliştirilmiş, geleceğe yönelik 'senaryolar' sağlayan, ama sürekli yenilenen eylem biçimleridir. Bu görüşe göre, bu tür repertuvarların üç ana unsuru vardır: 'kimlik' (repertuvarla ilgili kişilerin ayırt edici ortak çıkarlara ve bu çıkarları kararlı bir şekilde savunma kapasitesine sahip bir grup oluşturması), 'tutum' (bu çıkarların daha güçlü öbür sosyoekonomik grupların talep ve çıkarları kadar ciddiye alınmaya değer olduğunda ısrar) ve 'program' (bütünlük taşıyan talepler yelpazesi). Tilly bu üç ana unsur arasında etkileşim olduğu kanısındadır. Aslında bu, Avrupa'daki sendikalara bakarken kullanılabilecek bir prizmadır: Avrupa sendikaları, en güçlü oldukları dönemde, sağlam bir kolektif kimliğe sahip bir tabanı temsil ettiklerini, toplumsal politikaların oluşmasında önemli bir aktör tutumuna sahip olduklarını ve genel çıkarı yansıtan bir program oluşturduklarını güvenle öne sürebiliyordu. Çok daha sonraları, çoğu ülkede, sendikalar bu üç unsur bakımından güçsüzleşti ve bu güç kaybı, üç unsur arasındaki etkileşimle, pekişti. Sendikal hareketin kimliğine, tutumuna ve programına anlam kazandıran yeni kelime dağarları sendikaların varlığını sürdürmesine ve yenilenmesine katkıda bulunuyor.

Çok daha genel bir bakışla, sendikaların meşruluğunu yeniden kazanması gerekiyor. Fikirler arasında genellikle tek yönlü bir mücadele var. Sadece Washington'da değil, Brüksel'de de, yaygın bir konsensüs var. Neoliberal küreselleşmenin erdemlerini kabul eden, 'rekabet'i dizginlenemez bir güç olarak gören, emeğin ve işçilerin yeni ekonomik gerçekliğe uyarlanması gerektiğini varsayan bir konsensüs bu. Başbakan Thatcher, 'Başka seçenek yok' derdi. Ama ekonomi ile toplum, emek ile hayat arasında bağlantı kurmanın alternatif yolları olmalı ve sendikalar bu seçenekleri belirlemede ön saflarda olmalı. Sendikalar tarihin nesnesi değil de öznesi olmak istiyorsa, yeni bir vizyona, hatta yeni bir ütopya ihtiyaçları var.

*Fernando E. Gapasin endüstriyel ilişkiler alanında çalışmış bir profesör. ABD sendikal merkezi AFL-CIO'nun çeşitli örgüt kademelerinde kırk yıldır çalışıyor. Araştırma alanlarından biri de sendikal hareket.*

*Michael D. Yates Pittsburgh Üniversitesi'nde uzun yıllar iktisat öğretti. Teorik dergi Monthly Review'nun yayın yönetimi kadrosunda. Başlıca araştırma alanı kapitalizm ve sendikal hareket.*

*Yazı Monthly Review dergisinin Haziran 2005 sayısından alındı.*

## **İşçi Hareketleri: Umut Var mı?**

*Fernando E. Gapasin*

*Michael D. Yates*

Son otuz yıldır, dünyanın dört bir yanında sermayenin işçi hareketine ağır bir darbe vurmasıyla, sınıf mücadelesi hayli eşitsiz bir hale geldi. Ekonomik durgunluk 1970'lerin ortalarından itibaren dünyanın ileri kapitalist ekonomilerinin çoğunu vurduğunda, ağır ve düzensiz bir ekonomik büyüme döneminde kâr hadlerini sürdürüp artırmanın en iyi yolunun işgücü maliyetlerini aşağı çekmek olduğunu hızla kavrayan sermaye saldırıyı sürdürdü. Dünya Bankası ile Uluslararası Para Fonu gibi küresel kredi kuruluşları ve devletler işçileri daha da güvencesiz hale getiren politikalar uygulamaya başladı.

İşçi hareketinin sınıf karşıtlarının giriştiği eylemlerin listesi insanın içini karartıyor: ücretlerin ve sosyal hakların aşağı çekilmesi, yalın üretim (yanı sıra, bugünlerde pek üzerinde durulmayan iş sağlığı ve güvenliği sorunlarındaki artış), fabrikaların kapanması ve toplumların yıkıma uğraması, sağın ağır basan ideolojik mücadelesi, sosyal refah devletinin çözülmesi, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, kuralsızlaştırma, adaletsiz vergilendirme, yapısal uyum programları, taşeron işçiliği, işçi karşıtı ticaret anlaşmaları ve işçilere karşı şiddet kullanılması.

Eski “Doğu Bloku” ülkelerindeki duruma özellikle değinmek gerekiyor. Bu ülkeler bir zamanların toplumsal mülkiyetinin muazzam bir şekilde talan edilmesine ve özel mülkiyete dönüştürülmesine tanık oldu. Toplumsal tüketimin hemen hemen bütün biçimlerinin tasfiyesinin yanı sıra bu süreç, on milyonlarca insanın işsiz kalmasına, bir o kadar insanın güvencesiz istihdam yöntemlerine maruz kalmasına ve on milyonlarca işçinin ve emeklinin erken ölümüne yol açtı.

İşverenlerin yürüttüğü sınıf mücadelesi, işçileri doğrudan yıkıma uğratmanın ötesinde, istihdamı da köklü bir şekilde yeniden yapılandırdı. Bütün dünyada ya açık işsiz ya da son derece güvencesiz bir şekilde kayıt dışı istihdam edilen yüz milyonlarca insan var. Bu grupta küresel Güney’in büyük kentlerini çevreleyen azmanlaşmış kentsel gecekondu bölgelerinde yaşayan, yerlerinden yurtlarından edilmiş milyonlarca köylü yer alıyor. İşçi sınıfının geri kalan kesimleri arasında çeşitli güvencesiz istihdam biçimleri (evden çalışanlar, geçici işçiler, taşeron işçileri, bağımsız işçiler) hızla yaygınlaşıyor. Bütün bir yıl süren tamgün istihdam ise zengin ülkelerde bile, İkinci Dünya Savaşı sonrası kuşakta olduğundan çok daha az yaygın. Üstelik, bir zamanlar istihdamda nispeten güvenceye sahip işçiler bugün işlerinden olma, ülke içinde ve başka ülkelerde iş arama ihtimaliyle karşı karşıyalar. Bu ise her ülkedeki işçi sınıfını etnik ve ırksal yönden daha çeşitli hale getiriyor. Her yerde işin stresi ve tehlikesi artıyor. Bütün bu değişimin sendikalarda ve politik örgütlerde örgütlenmeye çalışan işçiler için zorluklar yarattığını söylemeye gerek yok. Bütün dünyada, ücretli istihdamın en ağır sömürü içeren biçiminin yükünü kadınların çektiğini de vurgulamak gerekiyor.

İşçi sınıfı örgütleri, özellikle zengin ülkelerde, sermayenin saldırısına tepki göstermekte ağır kaldı. Birleşik Devletler’de sendikalar 1940’ların sonlarında ve 1950’lerde oluşan toplumsal anlaşmaya bağlıydı. Bu anlaşma çerçevesinde işverenler sendikaları tanıyor, sendikalar ise şirket yönetimlerinin işyerlerini kontrolü altında bulundurmasına karışmıyordu. Bu uzlaşma “muhafazakâr” ve “pragmatik” diye adlandırabileceğimiz sen-

dika liderleri arasındaki işbirliğinin ürünüydü. George Meany gibi gericilerin başını çektiği, antikomünist ve ABD emperyalizminin destekçisi birinci grup ilericilerin sendikal hareketten temizlenmesini istiyordu. Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası'ndan Walter Reuther gibi kişilerin başını çektiği ikinci gruptakiler ise üyelerinin orta sınıfın yaşam standardına kavuşabileceği ve kendilerinin de sendikalarında güç kazanabilecekleri umuduyla işbirliğini sürdürdüler. 1950'lerde, 1960'larda ve 1970'lerde işçiler önemli kazanımlar elde ettiler, ama işverenler anlaşmayı çöpe atınca, sendikalar ne yapacaklarını bilemeden ortada kaldılar. Çoğu da hiçbir şey yapmadı.

Batı Avrupa'da sendikal hareket karmaşık bir korporatist sistemin içinde yer alıyordu. Bu sistemde işçi sınıfına dayanan Sosyal Demokrat partiler aktif olarak devlet yönetimine katılıyordu ve genel olarak bu partilerle sıkı bir ilişki içinde olan sendikaların işyerlerinde kayda değer bir gücü vardı. Bu düzenleme genelde işçilere yarar sağlıyordu; başka yerlerdeki işçilerin imrendiği sosyal refah devletinin olanaklarından ve ücretler ile sosyal haklardan yararlanıyorlardı. Korporatist modelin gücü ülkeden ülkeye değişiyordu. Sistemin en zayıf olduğu ülke, Thatcher döneminde işçilerin birbiri ardından kazanımlarını kaybettikleri Büyük Britanya'ydı; en güçlü olduğu yer ise İskandinav ülkeleriydi. Genel olarak, Batı Avrupa'daki işçiler, 1970'lerdeki ekonomik durgunluktan önce kazanılmış hakların önemli bir bölümünü koruyabildiler. ABD'deki, Büyük Britanya'daki, Yeni Zelanda'daki ve Avustralya'daki işçiler bu konuda o kadar başarılı olamadılar. Ne var ki Avrupa'daki korporatist modelin işverenlerin gözündeki çekiciliği, büyük ölçüde, Sovyetler Birliği'ndeki deneyimin ve savaş sonrasında komünistlerin her ülkedeki gücünün uyandırdığı korkudan kaynaklanıyordu. Sovyetler Birliği çökünce, işverenler sınıf mücadelesi konusunda daha da katılaştı. Bugün Almanya'da ve hatta İsveç, Finlandiya ve Norveç'te işçiler neoliberal silahın tehdidi altında.

Elbette işçiler sermayenin gücüne her zaman şu ya da bu şekilde direnirler. Son otuz yıl da bunu doğruladı. 1990'larda bazı heyecan uyandırıcı olaylara tanık olduk. İşçi hareketinde

bir kabarma beklentisi vardı. Fransız kamu emekçileri hükümetin kısıntı tedbirlerine karşı giriştiği protesto eylemleriyle ülkede hayatı nerdeyse felce uğrattılar. Kanada otomotiv işçileri fabrikaları işgal ettiler ve Kanada işçi hareketinin tamamı radikalleşmenin eşiğine geldi. ABD ulusal sendikal merkezi AFL-CIO'da reformcular yönetime geldi. *United Parcel Service* işçilerinin giriştiği ülke çapındaki başarılı grev benzer grevleri ateşleyebilecekmiş izlenimini verdi. Sonra sendikal hareket, Seattle'daki çıkış başta olmak üzere, küreselleşme karşıtı hareketin çeşitli bileşenleriyle birlikte davrandı. Sendikal hareket, ayrıca, çalışma koşullarının tarifsiz derecede ağır olduğu, "ter atölyesi" denen "gecekondu" işyerlerindeki emek sömürsüne karşı özellikle öğrencilerin geliştirdiği hareketle ittifak kurdu. Her tür yeni örgütlenme yöntemi (sivil toplum ittifakları, toplumsal cinsiyet ve ırk odaklı kampanyalar, sınır ötesi kampanyalar) denendi ve bunlardan bazıları sonuç verdi.

Yoksul ülkelerde, neoliberalizmin yarattığı yıkıma karşı protesto dalgası yayıldı. Arjantin'de işsizler değişik eylem yöntemleri uygulayan güçlü bir hareket oluşturdular; hükümeti iş ve kamu hizmeti taleplerine kulak vermeye zorlamak için ülkedeki karayollarını trafiğe kapattılar. Güney Afrika'da genelde yerleşik sendikal hareketin dışında faaliyet gösteren bir "yoksullar" hareketi, konut, su ve elektrikten yoksul ülkelerin borçlarının silinmesine kadar uzanan talepler için mücadele etmek üzere toplumu harekete geçirdi. Meksika'da Zapatistalar, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nın yürürlüğe girdiği gün, özerk köylü yönetimi için mücadeleyi başlattılar. Brezilya'da, topraksız köylü hareketi, sadece topraksızlara toprak sağlamak için değil, Lula da Silva'yı ülke yönetimine getirmek için de İşçi Partisi'yle bir araya geldi.

Bütün bu eylemler ve hareketler sınıf mücadelesinde önemli uğraklar olmasına ve işçilerle müttefiklerinin bazı kazanımlar elde etmesini sağlamasına rağmen, -ne tek tek ne de bir bütün olarak- hiçbir sınıf mücadelesinde bir dönüm noktası oluşturmadı. Sendikalı işçi oranları düşmeye devam etti ve neoliberalizmin yarattığı dizginsiz yıkım sürdü. En kötüsü, ABD

emperyalizminin saldırganlığı daha açık hale geldi, yönetim 11 Eylül 2001 saldırısını fırsat bilerek işçilerin haklarına ve güvenliğine saldırdı.

1990'ların umut veren mücadeleleri sermayenin egemenliğini sarsamadığı için, işçi hareketleri hem bir umutsuzluk duygusu yarattı hem de değişimin gerekliliği anlayışına yol açtı. Sendika liderleri sendikaların gerilemesinin suçunu dış faktörlere bağlama eğilimindedirler. Bu faktörler nerdeyse karşı durulamazmış gibi görülür. Teknolojik değişim ve sermayenin kaçışı sendikaların imalat sektöründeki kalelerini yok ediyor. Her iki sürecin de işçilerin örgütlenmesiyle önü kesilemezmiş gibi görünüyor. İşgücünün bileşimindeki değişimler işçilerin örgütlenmesini nerdeyse olanaksız kılıyor. ABD'de iş yasalarının işçileri örgütlemeye çalışmayı bile nerdeyse zahmete değer olmaktan çıkardığını hep duyuyoruz. Bu nedenle, yeni girişimler sonuç vermediğinde, her şeyin işçilerin aleyhinde düzenlendiğini, onun için bir şey yapmaya çalışmanın boşuna olduğunu düşünüp umut kırıklığına kapılmak kolay.

Öte yandan, başarısızlık özeleştiriye yol açar. Biz en çok ABD'yi tanıyoruz, bu nedenle orada neler olup bittiğini kısaca incelemek yararlı olacaktır. ABD'deki sendikal hareketin iç karartıcı durumundan ötürü, zaman zaman radikaller, itiraz kabiliyetinden, ABD'de sendikal hareketin canlandırılmasından söz etmenin beyhude olduğunu söylerler. Bu yanlıştır. Sözgelimi Avrupalı sendikal çevreler ABD sendikal hareketini dikkatle izler.

John Sweeney 1995'te AFL-CIO'nun başkanı olduğunda, Avrupa sendikal hareketindeki sol çevreler, Sweeney'nin başını çektiği "Yeni Ses" hareketinin yönetime gelmesinin ABD'de sendika içi siyasete hâkim Soğuk Savaş yanlısı rejimin sona ermesi anlamına geldiği kanısındaydılar. Avrupa'da bazı sendika liderlerine ve önemli sol çevrelere göre, Brezilya'daki Küresel Sosyal Forum'a temsilci göndermek ve küreselleşme karşıtı mücadeleye katılmak gibi eylemler sola kayıldığı izlenimini veriyordu. AFL-CIO'nun başlattığı "Sendika Kentleri" programı bütün ABD'de federasyonu yerel düzeyde hesap vermeye ve

daha geniş ittifaklara açmayı hedefliyordu. AFL-CIO, ayrıca, Amerikan İşçi Federasyonu'nun (AFL) 1881'de kuruluşundan beri değişmeyen bir politika haline gelmiş göçmen karşıtı tutumdan belgesiz/kaçak işçilere af ve bütün göçmen işçilere örgütlenme hakkı talep eden bir tutuma doğru kayıyordu. Avrupa açısından AFL-CIO ABD'de "Sol"u ve işçi aleyhtarı neo-liberal politikalara karşı küresel düzeyde önemli bir caydırıcı gücü temsil ediyor. 1995'te AFL-CIO'nun yönetimine seçilen *Yeni Ses*'in lider kadrosu, zengin kapitalist ülkelerdeki en zayıf sendikal hareketin canlanacağı umudunu yarattı.

On yıl sonra bu umut söndü. Bu ise sendikal hareketin tam bir işlevsizlikten nasıl kurtulabileceği konusunda canlı bir tartışmaya yol açtı. ABD sendikal hareketinde asıl güç tek tek sendikaların elinde olduğu için (bütün sendikal kaynakların ancak yüzde 1'i AFL-CIO'nun kontrolündedir), değişim önerileri esas olarak çeşitli sendikalardan ve kişilerden geldi. Önerilerin geldiği grupları genel olarak ikiye ayırabiliriz: ABD Hizmet İşçileri Sendikası (SEIU) ile Kamyoncular Sendikası'nın (IBT) başını çektiği gruba göre, krizin üstesinden sendikal hareketin yapısını değiştirmek suretiyle gelinebilir. İkinci grubun başını ise AFL-CIO yönetimi çekmektedir.

Hizmet İşçileri Sendikası (SEIU), "Kazanmak İçin Birleşin" başlığı altında hazırladığı, on noktadan oluşan değişim planında, ulusal sağlık hizmetlerini, örgütlenme hakkını, küresel bir sendikal hareket oluşturulmasını ve seçimlerde politik yönden güçlenmeyi öne çıkarıyor. Ama SEIU planında asıl üzerinde durulan nokta, hiçbir kapitalistin ücretleri aşağı çekerek rakiplerine karşı ekonomik üstünlük kazanamayacağı şekilde, belli bir işgücü piyasasında yeterince geniş ölçekte örgütlenme fikridir. Buna göre, örgütsüzleri etkin bir şekilde örgütlemeye girişen sendikaların ödüllendirilmesi gerekecektir. Böylece, SEIU'nun planı, sendikaların önemli bir bölümünü birleşmeye zorlayarak daha büyük ve daha etkin sendikaların on beş farklı sektörde/işkolunda faaliyet göstermesini sağlama fikrine odaklanıyor. Bu öneri Avustralya ve Avrupa'dakine benzer dev sendikalar yaratmaya yöneliktir. Fikir şudur: Bu sektörleri bu büyük sendi-

kalar yönlendirecektir ve söz konusu sendikalar örgütlenmeye daha fazla kaynak ayıracaktır.

Kamyoncular Sendikası (IBT), “AFL-CIO Hangi Yolu Seçmeli?” başlığı altında topladığı, yedi noktadan oluşan değişim planında, reformlar üzerinde çok daha az duruyor ve AFL-CIO’yu daha etkin hale getirmenin önemini vurguluyor. SEIU gibi IBT de sendikal birleşmelerin hızlandırılmasını, doğrudan AFL-CIO’ya giden üye başına aidat payının örgütlenme çalışması yapan sendikalara geri verilmesini, sendikalar arasındaki yetki alanı uyuşmazlıklarıyla ilgili AFL-CIO mekanizmalarında reforma gidilmesini istiyor. IBT’nin öne sürdüğü ve SEIU’nun da kabul ettiği öneriye göre, sendikalar arasındaki yetki uyuşmazlıklarında sendikanın gücü dikkate alınmalı ve sendikaların bağıtladığı sözleşmelerdeki farklar değerlendirilmelidir.

Ulusal sendikal merkez AFL-CIO’nun yayımladığı plan ise “Birleşik Bir Sendikal Hareketin İnşası: Eyalet Düzeyindeki ve Yerel Sendika Konseylerinin Etkinleştirilmesi” adını taşıyor. Planın ilk paragrafı şöyle: “Amerikan sendikal hareketi şimdiye kadar görülmemiş ölçüde bir zorlukla karşı karşıya. Bu krizin üstesinden gelmenin yolu politik gücümüzü hızla artırmaktan... ulusal merkez AFL-CIO’nun programlarını hayata geçirmekten sorumlu eyalet düzeyindeki ve yerel sendika örgütlerinin performansını geliştirmekten geçiyor.” Plandaki iki ana nokta planın hedefini ve niteliğini vurguluyor:

“Hedefimiz ulusal düzeyde, eyalet düzeyinde ve yerel düzeyde örgütlenmeye, politik yaşama ve yasalara yönelik, birleşik, etkin ve yeterli kaynaklara sahip bir seferberlik programı olmalıdır. Bu program üyelerin çalıştıkları ve yaşadıkları yerlerde yerel ve ulusal sorunlara ve kampanyalara bağlanmasını sağlayacaktır.”

“Eyalet federasyonları ve sendika konseyleri ulusal düzeyde onaylanmış bir planı etkin bir şekilde uygulamadıklarında hesap vermelidir. AFL-CIO bu planların eyalet federasyonları ile merkez sendika konseyleri arasındaki koordinasyonu yansıtmalarını ve yeterli destek, eğitim, koor-

dinasyon ve kaynak verilerek uygulanmasını sağlamalıdır. Ama bunun için AFL-CIO güçlendirilmeli, bu planlarda öngörülen koordinasyonun gerçekleşmesi için eyalet düzeyindeki ya da yerel düzeydeki örgütün faaliyetlerinin kontrolünü elinde bulundurmalıdır.”

Bu tartışmalarda, 1930’larda *Amerikan İşçi Federasyonu* AFL’nin yığınsal üretim yapılan işkollarındaki işçileri örgütlemeyeceği açığa çıkınca *İşkolu Örgütleri Kongresi* CIO’nun kurulmasına benzer şekilde, bugün de sonunda rakip bir federasyonunun kurulabileceğini gösteren ipuçları var.

Sendikal hareketin geleceği üzerine bu yoğun ve zaman zaman hırçın tartışmaların yanı sıra, ilerici kişiler ve gruplar bazı girişimlerde bulunuyorlar. Bunlar içinde en önemlisi, 2003 yılında ABD Savaş Karşısı Sendikalar (USLAW) platformunun kurulmasıdır. Bireylerden, sendikalardan ve diğer ilerici örgütlerden oluşan bu hareket sadece ABD’nin Irak’ta açtığı savaşa değil, ABD dış politikasına da karşı. Hareketin ilkeler bildirgesi şu noktaları içeriyor: adil bir dış politika, ABD’nin başka ülkeleri işgaline son verilmesi, ülke kaynaklarının yeniden yönlendirilmesi, ABD askeri birliklerinin ülkeye hemen dönmesi, yurttaşlık hakları ile işçilerin ve göçmenlerin haklarının korunması, bütün dünyadaki işçilerle ve onların örgütleriyle dayanışmaya girilmesi. Bu ilkeler ABD emperyalizmini destekleyen sendikal hareketin utanç dolu tarihi ışığında dikkate değer.

Öbür ülkelerdeki işçiler de kendilerini gözden geçiriyor ve zaman zaman yeni girişimlerde bulunuyorlar. Meksikalı işçilerin kurduğu yeni federasyonlar ve koalisyonlar Meksika işçi hareketine şimdi daha sol bir yönelim kazandırmak için kararlı bir çaba içinde. Venezuela’da Hugo Chávez yönetiminin radikalizminden esinlenen yeni bir sendikal merkez eski ve yozlaşmış federasyonun yerine geçmek üzere kuruldu. Brezilya’da İşçi Partisi’nde Lula da Silva yönetiminin neoliberalizme yeterince kararlı bir tavırla karşı koyamaması üzerine, daha sol eğilimli unsurların girişiyle bölünme oldu. Zimbabve’de Mugabe rejimine asıl muhalefet yeni sendikal gruplaşmalardan geldi.

Sosyal Demokrat/Yeşiller koalisyonunun ülkenin onca övülen sosyal güvenlik sistemini ağır ama emin adımlarla dağıtmasından üye tabanı zarar gören Alman sendikal hareketinde şimdi-lerde bir tartışma sürüyor. Fransız ve İtalyan işçileri, işçi hakları ne zaman tehdit altında olursa, ülkenin bütün bölgelerinde hayatı durdurabileceklerini göstermeye devam ediyorlar. Yine yoksul ülkelerde (sözelimi Ekvador'da ve Bolivya'da) işçiler, yerlerinden yurtlarından edilmiş köylüler ve yerli halklar neoliberalizmin tahribatına karşı açıkça baş kaldırıyorlar.

İşçiler yeniden gruplaşır ve yeni stratejiler oluştururken, belli şeylerin akılda tutulması gerektiğine inanıyoruz. Birincisi, işçiler yaşamın birçok alanında varlar: işyerlerinde, yerel toplumda, aile ilişkilerinde, sivil toplum örgütlerinde, dinsel cemaatlerde, vb. Bunlardan her biri örgütlenme ortamı olabilir ve hiçbirinin göz ardı edilmemesi gerekir. Bütün bu yerlerde insanların çeşitli dayanışma kültürleri vardır ve bu kültürlerin her örgütlenmede özenle dikkate alınması gerekir. Bulunulan ortama bağlı olarak talepler değişebilir. Bununla birlikte, işçilerin daha yüksek ücret ve daha iyi konut talebinde olduğu gibi, işyerlerinde öne çıkardıkları talepler ile yerel toplumda öne çıkardıkları talepler birbirini tamamlayabilir. Talepleri hayata geçirmek için kullanılan taktikler de, aralarında bağlantı olsa da, değişecektir; işçiler hem fabrikalarda hem de kamu yönetimi işyerlerinde greve gidebilirler. İşçi hareketlerinin geleceğinin yerel sendikal örgütlerin ve federasyonların işçi hareketinin güç merkezi haline gelebilme becerisinde yattığını unutmamak önemlidir. Her şey bir yana, işçiler ve yerel toplum, işçi hareketiyle her gün yerel sendikal düzeyde etkileşir. Güçlü ulusal ve uluslararası örgütlerin gerekli olmadığı anlamına gelmiyor bu. Bu düzeydeki örgütlerin gerekli olduğu açık. Ne var ki gücün yukarıdan kaynaklanması, bürokratik diktatörlüğe yol açar.

İşçi hareketinin yerel güç tabanını geliştirmenin yollarından biri, işçi merkezleri gibi, örgütlenmeye yönelik çeşitli giriş noktaları/kanalları oluşturmaktır. İşçiler burada, çalıştıkları yere bakılmaksızın bir araya gelebilirler. Bir işçi merkezi işkolu ya da mahalle temeline dayalı olabilir. İşçi merkezleri deneyimi

bütün dünyada, göçmenlerin de dahil olduğu, özellikle düşük ücretli, her türlü güvenceden yoksun işçiler arasında hızla yayılıyor. İşçi merkezleri bir dizi işlevi yerine getirebilir: İşçilere bir araya gelme ve günlük sorunlarını paylaşma olanağı sağlar, işçi hakları konusunda temel eğitim verir, az riskli yollarla politik bilinci geliştirir ve işçilere “asgari ücret” gibi önemli kazanımlar sağlayacak bir hareket oluşturmaya çalışır. Bu merkezler sendikalar için erişim noktaları işlevini de görebilir. Aksi takdirde sendikalar İngilizce bilmeyen göçmenler gibi belli kesimlere kolay kolay erişemez.

İkincisi, her tür örgütlenmede, sınıf bilinci en yüksek düzeyde olanlar örgütlenmede önemli rol oynamalıdır. Her şeyi diğerlerine en iyi açıklayabilecek ve yerel ile küresel koşullar arasındaki ilişkileri en iyi görebilecek kişiler onlar olacaktır. Bütün kapitalist toplumlarda var olan eşitsizliğin çeşitli biçimleri arasındaki bağlantıları en iyi yine onlar görebilecektir. Modern kapitalizmin doğası itibarıyla, en gelişmiş sınıf bilincine sahip kadınların ve renkli ırktan insanların her işçi hareketinde başı çeken liderler olması gerekecektir. Öte yandan, sermayenin en hassas/zayıf noktalarını ortaya çıkarmak için büyük çaba harcamak gerekiyor; sınıf bilincine sahip işçiler bu alanda son derece etkin olabilirler. Nakliyat işçileri, iletişim işçileri, gıda tedarik işçileri, yüksek teknoloji işçileri ve yaşamsal noktalardaki diğer işçiler örgütlenmeli ve güçlerini her şekilde ortaya koymalıdır.

Üçüncüsü, işçi sınıfının istikrarlı ve istikrarsız kesimleri, yani nispeten güvenceli istihdam koşullarındaki kesimleri ile güvensiz ve kayıt dışı istihdam edilen kesimleri arasında bağlantı kurmanın yolları bulunmalıdır. Bildiğimiz sendikalardan daha geniş, işçi hareketinin tamamını kapsayacak genişlikte işçi örgütleri bulunmalıdır. Arjantin ve Venezuela’daki deneyimler bu konuda yol gösterici olabilir.

Dördüncüsü ve en önemlisi, işçi hareketinin amacının ne olduğunu sormalıyız. İşçiler ne için örgütlenmelidir? Başka bir deyişle, işçi hareketinin ilkeleri nelerdir? Bu soruları sor-

mazsak, sözgelimi ABD ulusal sendikal merkezi AFL-CIO ve ona bağılı sendikaların yeniden yapılanmasından söz etmenin anlamı kalmaz. Çünkü bir hareketin ilkeleri, büyük ölçüde, o hareketin yapısını belirleyecektir. Hizmet İşçileri Sendikası (SEIU) ile Kamyoncular Sendikası'nın (IBT) değişim planları bu sorulardan hiç söz etmiyor. Bu nedenle, bu çevrelerin ancak muhafazakâr-pragmatik ittifakının sürmesini akıllarından geçirdiklerini ve toplumsal anlaşmaya dönülmesi umudunu beslediklerini varsayabiliriz. Başka bir deyişle, işlerin eskisi gibi ya da hiç değilse kırk yıl önce olduğu gibi sürmesini istiyorlar.

Bill Fletcher Jr. bu yaklaşımla ilgili sorunu gayet güzel açıklıyor:

Bir sorun ABD sendikal hareketinin kafasını karıştırıyor. Bu sorun Gompersçi paradigma içinde kalarak çözülemez (1850 - 1924 yılları arasında yaşayan Samuel Gompers meslek esasına dayanan sendikalardan oluşan *Amerikan İşçi Federasyonu* AFL'nin kurucusu ve uzlaşmacı sendikacılık anlayışının ilk temsilcilerindendir - ç.n.). *ABD sendikal hareketi* küresel sermayenin emeğe karşı bir imha savaşına girdiğini kabul ediyorsa; ABD sermayesinin sendikaları ABD toplumsal yaşamından silmek istediğini kabul ediyorsa; enternasyonalist bir yaklaşım olmadan ekonominin herhangi bir sektöründe yaşam standartlarını yükseltmenin gitgide zorlaştığını kabul ediyorsa; ABD'de işgücünün demografik yapısının değiştiğini kabul ediyorsa; ABD dış politikasının egemen çevrelerin iki farklı kanadının hizmetinde olduğunu, ikisinin de işçi sınıfıyla ilgilenmediğini ve ikisinin de küresel egemenliğin şu ya da bu biçimiyle ilgilendiğini kabul ediyorsa; ABD dış politikasının dünyanın dört bir yanındaki insanlarda ABD'ye karşı nefret uyandırdığını kabul ediyorsa, o zaman ABD'deki sendikal hareket kendisini temelden gözden geçirmek zorundadır.

Kendimizi gözden geçirmek aslında sendikal hareket içinde ve sendikal hareket ile diğer hareketler arasında bir diyalog başlatmak demektir. Bu diyalog sendikacılığı yeniden

kavramlaştırmayı amaçlamalıdır. Bu yeniden kavramlaştırma benim ve meslektaşım Fernando Gapasin'in "sosyal adalet sendikacılığı" adını verdiğimiz anlayış doğrultusunda olmalıdır. Bu ise örgütlenmekten ve toplumun diğer kesimleriyle ittifaklar kurmaktan çok daha fazlası demektir.

Sosyal adalet sendikacılığı bir zamanların *New Deal* politikasının ve refah devletinin geri gelmeyeceği varsayımıyla başlar. Keza barbarizm, bitimsiz savaş ve halkın geniş kesimlerini yoksullaştırma eğiliminin önünün kesilmesi gerekir. Böylece, sendikacılığın geleceği sorununun bu ülkedeki politik güçlerin yer alımıyla ve politik iktidar mücadelesiyle ayrılmaz bir bağ içinde olması gerekir. Ayrıca diğer ülkelerdeki sendikalara ve yığın örgütlerine çok farklı bir bakış gerekiyor. Bu ise aydınlığın ve hayatın ABD'nin sınırlarından içeri girince başladığını varsayan geleneksel ABD kibrini bir yana bırakmamız gerektiği anlamına geliyor.

Fletcher'in görüşlerinde, işçi hareketinin varlığını sürdürebilmesi için sola kayması gerektiği iması var. Sözelimi işçi hareketinin amaçlarından biri zenginlerle yoksullar arasındaki uçurumu kapatmak ya da daha fazla sosyal eşitlik yaratmaksa, bunun kapitalizm koşullarında gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da işçi sınıfının (ve sendikal hareket ile işçi hareketinin), ücret ilişkisinin özünde sömürücü nitelik taşıması dahil, kapitalist kurumları sorgulama yöntemleri üzerinde kafa yorması gerekip gerekmediği sorusu kaçınılmazlaşır. Sendikalar kapitalizmin temel kurallarını kabullenip oyunu sistem içinde kalarak oynamaya devam ettikleri sürece başarısızlığa mahkûm olabilirler. Karşı karşıya olduğumuz kriz, ne için mücadele edilmesi gerektiği konusundaki vizyonumuzu daraltmaya değil, genişletmeye yol açmalıdır.

Tarih dünyadaki işçi hareketlerinin, *ABD Savaş Karşılığı Sendikalar* platformunun öngördüğü ilkeler doğrultusunda köklü bir yeniden yönelmeye ihtiyacı olduğunu gösteriyor. Eşitliğin her türüne kendilerini adanmış ve güçlü bir işçi hareketi inşa etmek için gerekli riskleri üstlenmeye ve başkalarını bu konuda ikna

etmeye hazır insanlar olmasaydı işçi hareketi nerelerde olurdu. Muhafazakâr ABD’de bile, solun yönlendirdiği *İşkolu Örgütleri Kongresi* CIO’ya bağlı sendikalar, ABD emperyalizmine ve ırkçılığa karşı mücadelede başı çekmekle kalmadı, aynı zamanda en iyi sözleşmeleri bağtladı ve örgütteki en demokratik unsurlardı. AFL-CIO’nun örgütlenme müdürü Stuart Acuff’ın sendikaların bugün yapması gerektiğini söylediği şeyi aslında onlar yaptılar: “İnsanların yaşamlarını değıştirme potansiyeline sahip bir gündem belirlememiz gerekiyor.”



ABD’de 2005 yılında ülke sendikal hareketi ve onun merkezinde yer alan ulusal sendikal merkez AFL-CIO yoğun ve geniş kapsamlı bir tartışma yaşadı. Bu tartışmanın ardından yapılan AFL-CIO Kongresi sonucunda, AFL-CIO’dan kopan belli büyük sendikalar “Change to Win” (Kazanmak İçin Değişim) adı altında ikinci bir ulusal sendikal merkez kurdu. Bugün bu iki ulusal sendikal merkez yeniden bir araya gelme eğilimi içinde.

Aşağıdaki yazı **Monthly Review** adlı derginin Şubat 2005 sayısından kısaltılarak alındı. ABD sendikal hareketindeki tartışma bağlamında kalemeye alınan yazı sendikal ve akademik alandan bir dizi aydınının ortak imzasıyla yayımlanmıştı.

## **ABD’de sendikal hareketin geleceği: 21. yüzyılda sendikal hareketin yenilenmesi**

Son otuz yıldır ABD’de ve dünyada ortaya çıkan ekonomik ve politik değişim, özel olarak sendikalar genel olarak işçi sınıfı açısından eskisine oranla çok daha elverişsiz koşullar yarattı. Bu bağlamda, sendikal harekete bugün ilerleme ve yenilenmenin sözcüsü ya da ilerici toplumsal hareketlerin tutarlı müttefiki gözüyle bakıldığı pek söylenemez.

İşçi sınıfının bir bölümünü kapsayan sendikal hareket 1955’ten beri gerileme içinde, mevcut üye tabanına hizmet vermekle yetiniyor, üstelik kendisini işçi sınıfının diğer kesimlerinden ayrı ve farklı görüyor. Kendisini işçilerin ve toplumun savunucusu olarak değil, temsil ettiği üye tabanının çıkarlarını savunmaya yönelik bir mekanizma olarak görüyor.

ABD’de sendikal hareketin ciddiye alınması, işçi sınıfının 21. yüzyıl başlarında karşı karşıya bulunduğu koşulların yirmi yıl öncesinden bile büyük ölçüde farklı olduğunun kabulüne bağlıdır. Neoliberal küreselleşmenin gelişme seyri kapitalizmin hem işçi sınıfına hem de bir bütün olarak topluma yaklaşımında köklü bir değişime yol açtı. Çokuluslu şirketler ve müttefikleri, her tür ‘sosyal işbirliği’nin koşullarının işçi sınıfı aleyhine köklü bir şekilde değiştirilmesi gerektiğini düşünüyor. Bu neoliberal yaklaşım siyasal yaşamda ağırlık kazanmış bulunuyor.

Mevcut durum sendikal hareketin stratejisine ve esas olarak sendikacılığın vizyonuna yeni bir yaklaşımı zorunlu kılıyor. Sendikanın üyeleriyle, işverenlerle, devletle, bir bütün olarak ABD toplumuyla ve küresel toplumla ilişkisini sorgulamasını gerektiriyor. Şu soruyu sormalıyız: Sendika, bir kurum olarak ve büyük bir hareketin temsilcisi olarak, adaletsizliğe karşı çıkma görevinin üstesinden gelebilir mi, yoksa sadece çağdaş kapitalizmin yarattığı sıkıntıların sendika üyesi olma talihine ermiş kesimler üzerindeki yükünü azaltacak kurumsal bir mekanizma olmaya mı mahkûm?

Bu bağlamda, şunları öneriyoruz:

- *Örgütsüzleri örgütlemeyi öngören, ama onunla sınırlı kalmayan bir vizyona ihtiyaç var:* Şimdilerde sendikal hareket üzerine yapılan tartışmada, sendikal hareketin gerçekte neye inandığı konusu açıklığa kavuşmuş değil. Elbette örgütsüz kesimler yığınsal olarak örgütlenmeli. Ama “her şeyden önce örgütlenme” yaklaşımının gösterdiği sınırlı başarıya rağmen, bu yaklaşım hâlâ sendikal hareketin her derdine deva olarak görülüyor. Oysa, örgütlenme zorunlu olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir.
- *Sendikal hareket kararlı bir şekilde kamu sektörü ve kamu hizmeti yanlısı olmalıdır:* Küreselleşmeye yön veren egemen anlayış olarak neoliberalizmin ortaya çıkışından bu yana, devletin ekonomiye olumlu müdahalesinin reddiyle birlikte, ABD sendikal hareketi yıllardır hastalıktan çok belirtileri üzerinde duruyor. Böylece, özelleştirmeye, sosyal hizmetlerdeki kısıntılara ve zengin kesimlerin vergi yükünü azaltan girişimlere karşı çıkıyor. Bu son derece önemli, ama sendikal hareket bütün bunları tek bir paket haline getirmiş değil.

ABD’de sendikal hareket mevcut ekonomik ve politik durumu incelemeli ve devletin ekonomiye olumlu müdahalesini reddeden hiçbir görüşle uzlaşmasına olanak olmadığını anlamalıdır. Sendikal hareket, ayrıca, ilerleme ve sosyal adaletin, işçilerin çıkarlarını iş ve finans

çevrelerinin dizginsiz çıkarlarına tabi kılarak gerçekleştirilebileceğine inanan kişi ve örgütleri desteklemeyi reddetmelidir.

- *Sendikal hareket demokrasinin genişletilmesini savunmalıdır:* Sendikal hareket demokrasinin biçimsel meşruluk sınırları ötesinde genişletilmesini savunmalı ve bunun için mücadele etmelidir. Irkçılığa, cinsiyetçiliğe, heteroseksizme, yabancı düşmanlığına, dinsel önyargılara ve hoşgörüsüzlüğün öbür biçimlerine karşı mücadelenin savunucusu olmalıdır.

Sendikal hareket demokratik olmayan bu uygulamalara karşı mücadeleye katılmalı ve bir kale gibi tahkim edilmiş bu toplumdan kurtulmamızı sağlamalıdır.

Sendikalaşma veya sendika kurma hakkının geleceği, ABD’de demokrasinin geleceğine ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Kendi çıkarları adına, sendikal hareket, sendikalaşma veya sendika kurma hakkı -örgütlenme hakkı- talebini genel demokrasi mücadelesiyle birleştirmelidir.

Sendikal hareketin demokrasi mücadelesinde inandırıcı olabilmesi için, kendi saflarında demokrasi için mücadele etmesi gerekiyor. Üyelerimiz kendi örgütlerinin geleceği üzerinde söz ve karar sahibi olmadıklarını ya da yeterince temsil edilmediklerini düşünürlerse, başarılı olamamışız demektir. O zaman, işçilerin kendi örgütlerinden ziyade vesayet örgütleri yaratmış oluruz.

- *Örgütsüz işçilerin örgütlenmesini sağlayacak bir yapıya sahip olmalıyız:* ABD sendikal hareketinin örgütsel yapı sorununa, mevcut sendikaların yönetici ve diğer kadrolarının istihdam kaygısı yön veremez. Soruna, sendikalaşmak isteyen milyonlarca örgütsüz işçiyi sendikalarda örgütlenme ihtiyacı yön vermelidir. Bu çerçevede, renkli ırktan insanlara ve kadınlara yönelik meşru temsil yapıları kurulmalı ve bu yapılarda yer alan yönetici kadroların üye tabanının çeşitliliğini ve özlemlerini yansıtması sağlanmalıdır.

- *Sendikal hareketin gerçek bir üye eğitimine ihtiyacı var:* Örgütlü ya da örgütsüz işçilerin, bilgiye ulaşabilecekleri bir mekanizma sağlanmaksızın, belli bir görüşü körü körüne izleyeceklerini düşünmek kendini bilmezlik olacaktır. Ne var ki, üyelere yönelik eğitim çalışması için gerekli kaynaklar olmaksızın, sendika üyelerine farklı bir sendikacılık vizyonu vermek, onların sendikaya bağlılığını sağlamak ve onları motive etmek mümkün olmayacaktır.

Eğitim sadece bilgi aktarmak değil, aynı zamanda diyalog ve tartışma demektir. Yenilenmiş bir sendikal hareketin, ulusal ve uluslararası ekonominin yanı sıra ABD dış politikasının da eleştirel bir gözle incelendiği entegre bir eğitim programına ihtiyacı var. Ayrıca, bu tür bir eğitim programının sınıf, ırk, toplumsal cinsiyet ve işçi sınıfının erk mücadelesi konusunda bir tartışma çerçevesi sağlaması gerekiyor. Bu itibarla, eğitim olmadan örgütlenmenin mümkün olduğunu veya eğitimin şu ya da bu şekilde örgütlenmeden uzaklaştırdığını ve örgütlenmeyi saptırdığını öne sürmek saçmadır. Tabanımızın eğitime özen göstermek derin bir saygı işaretidir. Tutarlı ve ortak bir çerçeve olmaksızın insanları harekete geçmeye çağırmak güçsüzleştirir, niyetleri dikkate almaz ve işçilerde mücadele ruhu ya da destekleme isteği yaratmaz.

- *ABD sendikal hareketi küresel adaletsizlikle mücadele eden diğer güçlerle küresel sendikal işbirliğine ve dayanışmaya girmelidir:* ABD sendikal hareketi geçmişin Soğuk Savaş sendikacılığından kopma yönünde büyük ilerleme kaydetmiştir. Atılan bu adımlara rağmen, ABD sendikal hareketine ülkemizin sınırları dışındaki dostlarımız belli bir kuşkuyla bakmaya devam ediyor. Sendikalar arası ilişkiler konusunda son derece olumlu gelişmeler olmakla birlikte, bununla yetinmemek gerekiyor. Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu ile küresel iş-kolu federasyonlarının dönüştürülmesi için bir platform oluşturulmalı ve bu platform küresel Güney'in (Afrika,

Asya, Karayipler ve Latin Amerika) sendikalarının rolünü güçlendirmelidir. ABD sendikal hareketi, sendikalar arası ilişkileri ve işçiler arası bilgi/deneyim alışverişini (gerektiğinde, gerçek dayanışmayı destekleyen yeni uluslararası sendikal yapılar kurulması dahil) teşvik eden bir yaklaşım benimsemelidir. Ayrıca, ABD sendikal hareketi, küresel adalet mücadelesi içinde yer alan sendikal hareketlere ve diğer ilerici hareketlere somut destek vermeye yönelik araç ve mekanizmalar geliştirmelidir. Böylesi bir tutum, küresel kapitalizmin bütün ülkelerde işçilere karşı yürüttüğü yıkıcı rekabete karşı direnmeyi içermelidir. Sadece ülkemiz işçilerinin savunulması ve kendi sorunlarımız söz konusu olduğunda dayanışmaya başvurmamalıyız, yani seçici (selektif) uluslararası dayanışma anlayışından uzak durmalıyız. Gerçek uluslararası dayanışma, ulusların kendi kaderini belirleme hakkının ve insan haklarının çiğnenmesi söz konusu olduğunda ABD sendikal hareketinin ABD dış politikasını sorgulama ve ona karşı çıkma kararlılığını göstermesini de içermelidir.

Bu belgeyi imzalayan bizler sendikal hareket içindeki tartışmaya katkıda bulunma kaygısı taşıyoruz.

*Kate Bronfenbrenner, Cornell Üniversitesi Sendikal Eğitim Araştırma Merkezi Müdürü*

*Donna Dewitt, AFL-CIO Güney Carolina Bölge Başkanı*

*Bill Fletcher, Jr., TransAfrica Forumu Başkanı, AFL-CIO'nun eski Başkan Danışmanı ve Eğitim Müdürü*

*Patricia Ann Ford, ABD Hizmet İşçileri Sendikası eski Başkan Yardımcısı*

*Fernando Gapasin, Orta Oregon Sendika Konseyi Başkanı ve Amerikan Eyalet ve Belediye İşçileri Federasyonu şube başkanlarından*

*Elena Herrada, Birleşik Lokanta Ve Otel İşçileri Sendikası  
şube başkanlarından*

*Robert Phillips, Politika Analiz Uzmanı*

*Steven C. Pitts, Kaliforniya Berkeley Üniversitesi*

*Katie Quan, Kaliforniya Berkeley Üniversitesi*

*Ken Riley, ABD Liman İşçileri Sendikası şube başkanlarından*

*Marchel Smiley, ABD Hizmet İşçileri Sendikası'nın Afrika Kö-  
kenli Amerikalılar grubunun başkanı*



• BASIN-IŞ • BELEDİYE-IŞ • DERİ-IŞ • HAVA-IŞ  
• KRİSTAL-IŞ • PETROL-IŞ • TEK GIDA-IŞ  
• TEZKOOP-IŞ • TÜMTİS • TGS

[www.sendikalgucbirligi.org](http://www.sendikalgucbirligi.org)