

## Latin Amerikan Özyönetim Pratiklerinden İnsan Odaklı Bir Esnekleşme Beklenebilir mi?

Çağatay Edgücan Şahin\*  
Kerem Gökten\*\*

**Özet:** Esneklik yaygın biçimde bilindiği üzere kapitalist üretim tarzına içkin bir kavramdır. Bu çalışmada, esneklik kavramının içini emeği merkezine alan bir anlayışla doldurmaya çalışan pratikler üzerinde durulacaktır. Bu amaçla öncelikle kapitalist işin doğası, işbölümü, Taylorizm ve Fordizme dair bir teorik çerçeve çizilecektir. Daha sonra, modern işyeri yönetim pratikleri, 2000’li yıllarla birlikte Latin Amerika’da yükselişe geçen özyönetim pratikleri ile karşılaştırılacaktır. İşçi kontrolündeki işletmelerde ve bazı örneklerde devletin de ortak olduğu kooperatiflerde, emek sürecinin örgütlenmesinin kapitalist işyerlerindeki muadillerine göre çok daha insan odaklı yönleri öne çıkmaktadır. Söz konusu pratiklerde, hâkim esneklik paradigmasının aksine, görece bir iş güvencesinin varlığı, “sistemik kaytarma” boyutuna erişmedikçe çalışanların çeşitli nedenlerden ötürü işe gel(e)memelerinin diğer çalışanlarca telafi edilmesi v.b. uygulamalar ilk anda dikkati çekmektedir. Çalışmada, kıta ölçeğinde süregelen öncü özyönetim uygulamaları dikkate alınacak, ülke ve sektör bazında kısıtlamalara gidilmeyecektir. Bunun başlıca nedeni farklı birikim düzeylerinde, farklı kültürel coğrafyalarda ve farklı sektörlerdeki özyönetim uygulamalarını esneklik perspektifinden tahlil edebilmektir. Bu tahlilin cevabını arayacağı soru ise işyeri/işletme düzeyi uygulamalarda emek merkezli bir esneklik anlayışının mümkün olup olmadığıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Esneklik, Özyönetim, Latin Amerika, Yeni Kooperativizm.

**Abstract:** As it is widely known, the concept of flexibility inherent in the capitalist mode of production. In this study, the practices, which are tried to fill the concept of flexibility with a labor-centered approach, will be discussed. To handle this issue we firstly draw a theoretical framework on the nature of capitalist work, division of labor, Taylorism and, Fordism. Then, modern business management practices, compared with the self-management practices which rise of

---

\* Yrd. Doç. Dr. Ünye İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

\*\* Yrd. Doç. Dr. Ünye İ.İ.B.F. İktisat Bölümü

the 2000's in Latin America. Both the enterprises controlled by the workers and some cooperatives which the state participate in as a shareholder the organization of labor process are much more human oriented than capitalist counterparts. These practices include, compensative work amongst workers who works more or less sometimes and job-protection in contrast to mainstream flexibility paradigm, unless soldiering become obvious. In the paper, we will consider pioneer self-management practices and we will not discriminate these practices based on country or sector. Main reason of this choice is, to make possible to evaluate self-management practices within different accumulation levels and different cultures in terms of flexibility. This evaluation searches the answer of this question; can labor-centered flexibility be possible at firm level?

**Keywords:** Crisis, Flexibility, Self-management, Latin America, New Cooperativism.

## Giriş

Kapitalizm, ilk ortaya çıktığı dönemden itibaren, sermaye birikiminin çıkış noktası olan artı-değer üretiminin güvence altına alınmasına yaşamsal önem vermiştir. Üretim araçlarından koparılan doğrudan üreticilerin kesintisiz ve giderek daha yüksek ölçülerde sömürülmesini dayatan kapitalist üretimin mantığı ve sistemin rekabetçi doğası kapitaliste, kendi varlığını devam ettirebilme adına, ikili bir görev yüklemiştir. Kapitalist bir yandan sürekli zenginlik yaratma faaliyetinde rakiplerinin meydan okumasına göğüs gerecek, öbür yandan bu zenginliği ancak derin bir çelişki içinde bulunduğu işçilerin emek gücüne dayanarak gerçekleştirebilecektir. Diğer bir ifade ile kapitalist bir işletme için doğal seçilime kurban gitmemenin yolu başarılı bir iş organizasyonundan geçmektedir.

Bu çalışmada öncelikle kapitalist çalışma ve işbölümünün doğası üzerinde duracak, ardından yönetim ve denetim sorununun kendini iyiden iyiye hissettirdiği 19. yüzyılın sonunda başlayan, artı-değeri güvence altına almaya yönelik model arayışları üzerinde durulacaktır. Belirli bir zaman diliminde, mümkün olduğu kadar çok kapitalistin, mümkün olduğunca çok kar etmesinin zemini oluşturan Fordist birikim rejimi ve yerini bırakmakta olduğu esnek üretim sistemi hakkında verilecek bilginin ardından -biraz da esneklik kavramına yüklenen çoklu içerikten de yararlanarak- “başka bir esneklik mümkün mü?” sorusunun yanıtı Latin Amerika özyönetim deneyimleri ışığında verilmeye çalışılacaktır.

## Kapitalist Çalışma ve Kapitalist İşbölümü

Bugün dünya üzerinde geçerli üretim tarzı olan kapitalizm, tıpkı kendisinden önceki tüm üretim tarzlarında olduğu gibi bir yöneten-yönetilen ayrımı üzerinde yükselmektedir. Kapitalist üretim, üretim faktörlerini bir araya getiren ve onların

idaresini üstlenen kapitalistlerle yaşamını idame ettirmek adına emek güçlerini kapitalistlere satan işçilerin bir araya gelmesi sonucu hayata geçmektedir.

Emek gücünün alınıp satılması (insani çalışma) ilk çağdan bu yana varlığını sürdüren bir olgu olmakla birlikte, kapitalist üretim tarzının olgunlaşması ve dünya ölçeğinde yayılmasına koşut olarak günümüzdeki biçimini almıştır. Daha açık bir ifadeyle, kapitalizmin tarihi tüm emek biçimlerinin ücretli emeğe dönüşümünün tarihidir. Ücretli emek ise, başlangıcı kabaca 14. yüzyıla tarihlenen bir sürecin sonunda baskın form haline gelmiştir. Sözü edilen süreç, kitlelerin üretim araçlarından koparılmasına, aynı zamanda emeklerini “özgürce” satabilmelerinin önündeki feodal kısıtların kaldırılmasına sahne olmuştur. İşçiler üretim araçlarına kavuşmanın ve yaşamlarını sürdürmenin tek yolu olarak emeklerini satmak zorunda kalırken, işveren “çalışma anlaşması” doğrultusunda sermayesinin bir bölümünü ücret ödemeleri için ayırır. Bundan böyle emek süreci kapitalizmin ana güdüsü olan sermaye birikimi tarafından biçimlendirilir ve yönlendirilir hale gelmiştir (Braverman, 1998: 36-37).

İnsan emeğinin hayvandan farklı olarak sonsuz bir uyum yeteneğine sahip olması, kendi verimliliğini arttırmaya açık doğası, sermaye birikiminin üzerinde yükseldiği ana temeldir. Kapitalist, emek gücünün bu potansiyeline dayanarak artı değer elde eder ve artı değeri arttıracak örgütlenme-denetim biçimlerini, teknik yenilikleri devreye sokabilir. Ancak yukarıda resmedilen süreç (kapitalist üretim ilişkisi) bu kadar sürtünmesiz işlemez, çalışma anlaşmasının taraflarının içinde bulunduğu öznel koşullar, teknik sınırlılıklar ve toplumsal koşullar tarafından çeşitli etkilere maruz kalır. İşçiler kapitalist üretim ilişkilerinin egemenliği altında bulundukça sadece emek güçlerini kapitaliste satmak zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmazlar, ürettikleri ürüne dolayısıyla üretim sürecine yabancılaşırlar. Bu sorun kaçınılmaz olarak bir başka sorunu beraberinde getirir. Üretim araçlarına sahip olan ve emek sürecini kontrol eden kapitalist karşısında çetin bir sorun bulur: Yönetim sorunu (Braverman, 1998: 38-39).

Kapitalist sermaye birikiminin olgunlaşması ile birlikte kapitalizm öncesi emek kullanım pratiklerini içeren emek süreçleri (taşeronlaşma, eve iş verme vb.) bir kenara bırakılmış, işçi kitlelerinin “kar amacıyla” doğrudan denetim altına alındığı fabrika düzenine geçilmiştir. Lonca düzeninin tamamen çözülmesi, toplumsal ve ekonomik konumunu iyiden iyiye sağlama alan kapitalist sınıfın “özgür” emek gücü üzerinde dolaysız egemenlik kurmasının yolunu açmıştır. Sanayi kapitalizmi ile birlikte üretim sürecini doğrudan doğruya kontrol etmeye başlayan kapitalist, malların üretimini değil dolaşım sürecini organize eden tüccar hüviyetinden çıkmış, yönetici işlevini üstlenmiştir (Braverman, 1998: 42-43).

Kapitalizmin rekabetçi aşamadan tekelci aşamaya doğru evrilmesi, artan rekabet, sermaye birikimi güdüsünün tatmininin gittikçe daha iyi örgütlenmeyi ve disiplini gerektirmesi yönetim sanatının gelişimini zorunlu kılmıştır. İşbölümünün yeterince gelişmediği atölye düzeninde ve ev sisteminde gözlemlenen belirsizlikler, zamanın etkin kullanılmayışı, sistematik olmayan denetim vb. unsurlardan

kaynaklanan sorunlar giderek katlanılması güçleşen maliyetler, rekabet savaşında karşı karşıya kalınan dezavantajlar olarak algılanmaya başlanmıştır. Çalışma saatlerini ve temposunu işçilerin-ustabaşlarının inisiyatifine bırakmayan, nesnel zamanı bir tahakküm aracı olarak kullanan yeni işyeri örgütlemesi, işçilerin büyük bir çatı altında gerçekleştirilen ve asla yavaşlamayan üretim sürecine alışmaları, kaytarmaların minimuma indirilmesi için despotik yöntemlere de başvurmuştur. İşçilerin birikim motorunun uysal parçaları haline gelişi, piyasa ilişkilerinin topluma egemen kılınması özgür sözleşme düzeninden çok yarı legal zor kullanımı ve korku aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (Braverman, 1998: 44-46; Rifkin, 2010: 117).

Kapitalist üretim tarzının özgün nitelikleri arasında işbölümü olgusuna yüklediği yeni içerik dikkat çeker. Kapitalist üretim tarzında işbölümü Durkheimci anlamından soyunur. Artık kapitalizm öncesi tüm toplum yapılarında az çok mevcut olan toplumsal işbölümü, yerini her bir uzmanlık alanını altbölümlere sistemli biçimde parçalayan, ayrıntılı bir işbölümüne bırakmıştır (Braverman, 1998: 50). Marx'ın ifadeleri ile,

Toplumda işbölümü, bu işbölümü meta değişimi ile gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin, çok farklı toplumların ekonomik biçimlerinde ortaktır, atölyede işbölümü, manifaktürde uygulandığı üzere, yalnız kapitalist üretim tarzının özel yaratımıdır (1887: 244).

Kapitalist işyerindeki işbölümünü karakterize eden unsur parça-işbölümü ve onun yarattığı parça-işçidir. Parça-işçi, klasik işbölümüne göre faaliyet yürüten bir köylü bir zanaatkâr gibi kendi başına meta üretmez. Meta, emek güçlerini kapitaliste satan parça-işçilerin ortak ürünü olarak kendini gösterir (Marx, 1887: 242). Braverman toplumsal işbölümünü toplumu alt parçalara bölen, bireyi geliştiren bir etkinlik olarak görürken; sanayi kapitalizminin beraberinde getirdiği ayrıntılı işbölümünü, insanı alt parçalara bölmesi nedeniyle insan ve insanlığa karşı işlenmiş bir suç olarak görür (1998: 51).

Bağımsız meta üreticilerini, meslekleri yok etme eğilimindeki kapitalist işbölümü kendini fabrika içinde planlama ve denetim ya da Marx'ın açık sözlülüğü ile zorbalık yoluyla dayatır (Braverman, 1998: 51; Marx, 1887: 243).

Özetle, modern kapitalist açısından yönetim sorunu, yalnızca üretim araçlarının temini, üretime koşulları, kar alanlarının değerlendirilmesi nedeniyle değil, en basit öğelerine kadar parçalamaya çalıştığı<sup>1</sup> emek gücünün sahipleri ile arasındaki büyük çelişkiyi gölgeleme zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkmıştır.

<sup>1</sup> Emek gücünün en basit öğelerine değin parçalanması "Babbage ilkesi" olarak adlandırılır. Babbage, işbölümünün Adam Smith tarafından işaret edilen mezziyetlerine ek olarak, üretim süreci için gerekli olacak emek miktarını kesin bir biçimde saptama olanağını sunması nedeniyle işin parçalanması gerekliliğine işaret eder. Babbage'ın bir diğer önemli katkısı kafa emeği-kol emeği ayırımına işaret etmesi, bunun da ötesine geçerek işbölümünün mekanik işlemler gibi zihinsel işlemlere uygulanabileceğine işaret etmesidir (1846: 191) Babbage'nin işbölümü olgusunu ele alışına ilişkin ayrıntı için Bkz. (1846: 169-190).

## Kronometre ile Gelen Tahakküm

Kapitalist işyerinde emeğin organizasyonuna ilişkin arayışlar, Sanayi Devrimi'nin erken aşamalarından itibaren dikkati çekse de asıl önemli katkının gerçekleşmesi için sanayi kapitalizminin olgunlaşmasını, işyeri ölçeğinin büyümesini, sermayenin anonim şirket biçiminde örgütlenmesini kısacası tekelci kapitalizmin baş vermesini beklemek gerekmiştir. Sözü edilen katkı, 19. yüzyılı yerini 20. Yüzyıla bırakırken Frederick Winslow Taylor'dan gelmiştir. Taylor bayrağı Babbage'den devralmış, kapitalist çalışma sanatını “bilim” mertebesine taşımıştır.

“Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde Taylor giderek karmaşıklaşan üretim sürecini ve bunun beraberinde getirdiği organizasyon ve denetim sorunlarını, bilimsellik atfettiği bir takım yöntemler yoluyla aşmanın yollarını göstermeye girişmektedir.

Taylor çalışma ve “deneylelerinde” bir işi gerçekleştirmenin en iyi yolunu bulmaktan çok, yönetimin en temel sorunsalı olan denetim sürecini yetkinleştirmeyi amaçlamıştır. Yabancılaşmış emeğin denetlenmesi, kesintisiz ve itaatkâr biçimde çalışmasının sağlanması Taylor'dan önce de kapitalistin doğal hakkı olarak görülmekteydi (Braverman, 1998: 62). Ancak Taylor emeğin denetlenmesini üretim sürecinin merkezine yerleştirmiş ve görevlerin genel talimatlarla düzenlenmesine dayalı, işçi ve ustabaşlarının çalışma sürecinde birtakım ayrıntılara karar verebilmesine açık kapı bırakan “sıradan yönetim” anlayışına karşı çıkmıştır (1919: 36). Artık yönetim, işçinin otonomisini en aza indiriyor, işçiye nasıl çalışacağını sistematik gözlem ve ölçümlere dayalı olarak ayrıntılı ve kesin bir biçimde dayatıyor ve denetliyordu (Aglietta, 2000: 114).

Taylor, yönetimin işçinin sahip olduğu geleneksel bilginin derlenmesi, sınıflandırılması, kurallara ve formüllere dökülmesi misyonuna sahip olduğunu ifade etmiştir. Taylor'un son ilkesi, üretime yönelik zihinsel uğraşların fabrikadan uzaklaştırılmasını ve bu uğraşların planlama/tasarım birimlerinde yürütülmesi gerektiğini vurgular. Böylece insan tasarımının uygulamadan ayrıştırılması sonucunda bilinçli ve amaçlı çalışan bir varlık olma hüviyetini yitirir, adeta hayvansal emek biçimine doğru yaklaşırlır (Taylor, 1919: 36; Braverman, 1998: 77-79).

Taylor'un amacı, bir günlük emek gücünden elde edilecek maksimum veya optimum düzeyde çıktıdır. Dolayısıyla Taylor'un yaşamı boyunca bu hedefin önüne çıkan en büyük engel olarak gördüğü kaytarma ile mücadele etmesi şaşırtıcı bir şey değildir. Doğal kaytarma üzerinde fazla durmayan Taylor, işçilerin gerçek potansiyellerinin işveren tarafından anlaşılmasını önlemek üzere başvurduklarına inandığı sistematik kaytarma üzerine yoğunlaşmıştır (Taylor, 1919: 21). İnsanın tembel bir doğaya sahip olduğundan inancından hareket eden Taylor, kaytarma eğilimine kapitalist üretim ilişkilerinin beraberinde getirdiği yabancılaşma olgusunun yol açmış olabileceğini düşünmez, içine doğduğu kapitalist toplumu yarattığı etkilerden bağımsız, bir veri olarak görme eğilimindedir (Şahin, 2011: 165).

Taylor'un katkısı erken kapitalistleşen ülkelerde bölük pörçük başlayan “iyi”

yönetim arayışlarını sistematik bir bütünlük halinde sunması olmuştur. Taylor, denetimin işçi-ustabaşı ilişkilerine teslim edilemeyecek kadar önemli olduğuna inanmış, ancak çalışma sürecini ele alırken temel meselesi, hiçbir zaman işçinin yeteneğini bilimsel bilgi ile harmanlayıp ileriye taşımak olmamıştır. Tersine işçinin, parça-işçi olma vasfını derinleştirme, onu gittikçe bol çıktı üreten, bu arada gittikçe ucuzlayan bir üretim faktörü konumuna indirgemenin peşinde olmuştur. “Bilimsel yönetim” adını verdiği öneriler bütünü veri teknoloji altında emeğin denetim altına alınmasından başka bir şey değildir (Braverman, 1998: 62,76,81). Taylor, elinde kronometresi, en kısa zamanda en az emek, enerji ve sermaye ile ortalama bir işçinin daha fazla nasıl üretim yapabileceğinin ölçümünü yaparken, insanı makinenin değerlerine tabi kılan sistemde önemli bir sayfa açmış ve modern verimlilik uygulamalarının temelini atmıştır (Rifkin, 2010: 121).

## Fordizm: Taylorizmin En Yüksek Aşaması

Taylor yukarıda belirtildiği gibi çalışma üzerinde yönetim denetiminin kurulması sürecinde teknoloji unsurunu ikinci plana atmıştır. Taylorizm emeğin makine başındaki disiplinini ve doğru eylemleri yapmasını öngörürken; Fordizm, emekle birlikte makinelerin de fabrika sistemi içinde yeniden düzenlenmesini amaçlar. Bunun yanı sıra Fordizm, işyeri ile sınırlı olmayan, üretim-tüketim kalıplarını yönlendirici niteliği ile bir sermaye birikim rejimine karşılık gelir (Belek, 1997: 47-48).

Fordizm, işin nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini küçük ayrıntılarına inerek gösteren Taylorizmi bir ileri aşamaya taşımıştır. Makineleri sabit konumlarından kurtaran Henry Ford, işi işçiye götürerek işçilerin makinelerin arasında hareket etmeleri nedeniyle ortaya çıkan zaman kaybı ve verimsizliği ortadan kaldırmıştır (Belek, 1997: 48; 2004: 24; Harvey, 1992: 125)<sup>2</sup>. Ford’un sistemi kendiliğinden akıp giden yarı otomatik bir üretim hattına dayanıyordu. ABD’nin sahne olduğu bu emek süreci, 1920’lerle birlikte özellikle uzun üretim süreçleri gerektiren kitlesel tüketim mallarının üretiminde kullanılmış, akabinde bu tüketim mallarının imalatında kullanılan standartlaşmış ara bileşenlerin üretimine doğru genişlemiştir. Yarı otomatik bant sistemi işçinin edilgenliğini daha da arttırmış, onu sisteme bir takım ilkel hareketler yoluyla katkıda bulunan bir dişli haline getirmiştir (Aglietta, 2000: 117-119).

Yukarıda da belirtildiği üzere, Fordizmin kapitalizm açısından önemi derin işbölümüne, kitlesel üretime dayalı bir emek süreci olmaktan ibaret değildir. Ford,

<sup>2</sup> Fordist üretim tekniğinin Taylorizm’den gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması ile değil, gereksiz işçileri makinelerle ikame etmesiyle ayrıldığı ileri sürülür (Belek, 1997: 51). Harvey, Ford’un vizyonuna dikkat çeker. Ford’un kitle üretimi ile kitle tüketimi arasında bağ kurduğuna, ortaya çıkmakta olan emek gücünün yeniden üretiminde yeni bir sistem, emeğin denetiminde ve yönetiminde yeni bir politika, yeni bir estetik ve psikoloji, yeni bir tür toplum olduğunun ayırıcılığına vurgu yapar (1992: 125-126).

otomobil üretim sürecinde yaptığı radikal değişiklikleri<sup>3</sup>, yüksek ücret (efektif talep), düzenli istihdam politikaları ile desteklemiştir. Ford'un sosyal programlarla harmanladığı ve bazen işçilerinin evlerine bir uzmanlar ordusu gönderdiği (Meyer III, 1981, 124-126) iş organizasyonu ve denetim mekanizması 1940'lara kadar - özellikle Avrupa'da- bekleneni verememiştir. Kapitalizmin savaş sonrası yeniden yapılanması ile Fordizmin yaygınlaşması için uygun koşullar oluşmuştur. Böylelikle Fordist sistem otomobil fabrikasının dışına çıkmış, 1970'li yıllara kadar geçerli olacak sermaye birikim stratejisinin temel unsuru olmuştur. Harvey, savaş sonrası dönemin Fordizmini sadece kitlesel üretim sistemi olarak değil, bütünsel bir yaşam tarzı olarak ele alınmasını gerektiğini ileri sürmüştür (1992: 126-129, 135).

Fordizm kapitalizmin "Altın Çağı" boyunca Keynesyen hükümet politikaları ile güçlü bir etkileşim halinde olmuş, uzun canlılık döneminin zeminini oluşturmuştur. Bu dönemde kapitalizmin uluslararası işleyişi yeniden istikrara kavuşturulmuş, gelişmiş kapitalist ülkeler istikrarlı bir biçimde büyümüş, yeni kuşak kapitalist ülkeler kalkınma kervanına katılmıştır. Eskiğine kıyasla daha kolay hammadde temin edebilen otomobil, gemi yapımı, petrokimya, çelik, elektrikli tüketim malları, inşaat vb. sanayiler öncü sektörler olmuşlardır (Harvey, 1992: 132).

Aslına bakılırsa "Altın Çağ" sermaye, devlet ve işçi sınıfı arasındaki örtülü uzlaşmaya dayalı, hassas dengeler üzerinde duran bir genişleme konjonktüründen başka bir şey değildir. Devlet önemli bir iktisadi aktör olmanın yanı sıra emek ile sermaye arasındaki sınıf çatışmasının sisteme zarar verecek boyuta gelmemesi gibi çetin bir görev üstlenmiştir. Sermaye, devletin birikimi istikrarlı hale getiren "iktisadi katkı"ları ve hukuksal düzenlemeler karşılığında sosyal refah programlarına muhalefet etmemiş, hatta bu programları emek gücünün yeniden üretimini güvence altına alan, efektif talebi canlı tutan mekanizmalar olarak görmüştür. İşçi sendikaları ise ücret kazanımları ve refah harcamaları karşılığında Fordist fabrika disiplinine rıza göstermişlerdir (Harvey, 1992: 132-135; Belek, 1997: 239).

## Fordizmin Krizi/Kapitalizmin Dönüşümü

Ulus devlet, büyük sermaye ve örgütlü işçi hareketinin çıkarlarını uzlaştıran, diğer bir ifade ile sermaye birikimini güvence altına alan karşılığında rıza imal eden sistemde<sup>4</sup> 1970'lere doğru birtakım sorunlar baş göstermiştir. Birbirlerini besleyen

<sup>3</sup> Bu radikal değişikliklerden amaçların basitleştirilmesi, araçların özelleştirilmesi, makinelerin bir zincir halinde birleştirilmesi sonucu oluşan üretim sinerjisi kastedilir. Teknoloji ve bilim, bant sisteminin ötesine geçecek bir başarıyla üretim sürecine eklenmiştir (Belek, 1997: 50).

<sup>4</sup> Fordist birikim rejiminin üzerinde yükseldiği bu üçlü uzlaşmanın bir tür korporatizm olduğu yolunda değerlendirmeler bulunmaktadır. Emek ve sermaye arasında uzlaşmanın ifadesi olan korporatizm ile emek-sermaye-devlet üçgenindeki ilişkiler kurumsal ve hukuksal düzleme taşınmıştır. Korporatizm, refah devleti düzenlemeleri ile harmanlanarak Fordist Keynesyen refah devletinin ana unsurlarından biri haline gelmiştir (Topak, 2012: 129-130).

kitlesel üretim-düşük mal fiyatları-kitlesel tüketim sarmalı kırılmaya başlamış, maliyet düşürücü teknolojik gelişmeler hız kesmiş, tüm bunlara petrol fiyatlarının yükselmesi eklenmiştir. Mekanizasyon ve parçalanmaya dayalı Fordist üretim sistemi tarafından sağlanan maliyet düşürücü etkiler, ücretlerin, ekonomik ve sosyal hakların yarattığı kar oranlarını baskılayıcı etkisini göğüsleyemez hale gelmiştir (Belek, 2004: 24-26).

Bu süreçte sadece büyük-merkez ülke kapitalistleri değil, Fordist birikim sacayağının diğer iki unsuru da ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Standartlaşmış bir kitle tüketim rejiminde yaşamının sıradanlığından dem vuran kültürel eleştiriler, devlet tarafından sağlanan sosyal hizmetlerin kalitesine yönelik yakınmalar krizin tüketici cephesindeki göstergeleridir. Fordizmin faydalarını herkese yayma misyonunu yerine getirmekte giderek zorlanan devletler ve gerek tabanları gerekse sendikalı olmaya ayrıcalığına erişememiş “dışarıdakiler” tarafından gelen eleştirilerle karşı karşıya kalan sendikalar hedef tahtasındadır (Harvey, 1992: 137-140).

1973 yılına kadar temellerini muhafaza edebilen Fordist sistem, bu tarihteki derin sarsıntıdan başlayarak yerini esnek birikime bırakmıştır. Fordizmin ve Keynesçiliğin kapitalizmin çelişkilerini daha fazla kontrol edemedikleri bu süreçte, devletin iktisadi rolü başta olmak üzere eski sistemin tüm kurumları sorgulanır hale gelmiştir (Harvey, 1992: 140-142). Ücret, sistemin aşırı üretim krizine yuvarlanmasına karşı bir supap olmaktan çıkmış, yurtiçi tüketimi devamlı kılan bir unsur yerine uluslararası maliyet unsuru olarak algılanmaya başlamıştır (Jessop, 2005: 282). Sendikalar işçi sınıfını kontrol altında tutan, bunun karşılığında da ücret artışları ve sosyal harcamalar ile ödüllendirilen bir yapı olarak değil, işgücü piyasalarını katılaştıran, emeğin mobilizasyonunu engelleyen demode örgütsel yapılar olarak ilan edilmiş, sermaye işgücü piyasalarındaki katılıkları aşmak için işçi sınıfına karşı kapsamlı bir sınıf savaşı başlatmıştır. Süreçten Keynesyen refah devleti de nasibini almış, kamu ekonomisinden kaynaklanan katılıkları aşma, devleti birikimin yeni koşulları doğrultusunda yeniden yapılandırma amaçlı “arz yönlü” ideolojik saldırının hedefi olmuştur.

Esnek birikim, yukarıda da belirtildiği üzere Fordizmin katılıkları ile çatışmayı temsil etmektedir. Emek süreci olarak Post-Fordizm, esnek işgücü piyasalarına, esnek makinelere, yeni tüketim kalıplarına dayanan bir üretim anlayışını temsil etmektedir. Esnek birikimin temel özellikleri, yeni üretim yöntemlerinin, yeni finansal araçların, teknolojik, örgütsel yeniliklerin büyük bir hızla ortaya çıkmasıdır (Harvey, 1992: 147; Topak, 2012: 139). Görüldüğü üzere esneklik sadece üretim alanı ile sınırlı olmayan, işgücü piyasalarında, örgütlenme biçimlerinde, ürün niteliğinde Fordist düzenleme ve pratiklerin yumuşatılması anlamında kullanılmaktadır (Belek, 1997: 54). Esnekliğin, çalışmamızı ilgilendiren



asil boyutu sürekli istihdamdan geçici ve yarı zamanlı istihdama doğru geçiştir<sup>5</sup>. Sendikaların güç yitirmesine koşut olarak ücret pazarlığı baskın form olmaktan çıkarılmış, birey ve grup performansına bağlanmıştır. İşgücü maliyetlerini düşürmeye yönelik bu hamleler sonuç vermiş, iş yükü ve işsizlik artarken ücretler düşmüştür (Belek, 2004: 27).

Bu çalışmanın amacı, sermayenin mekânsal yayılmasının ve yeni birikim formlarının çalışan sınıfların çalışma ve yaşam koşullarında yarattığı etkiyi karakterize eden ve “çağın getirdiği bir zorunluluk” olarak takdim edilen/dayatılan esneklik olgusu üzerine ayrıntılı bir tartışma yürütmek değildir. Zira esneklik bir yönüyle, kapitalistlerin emek piyasası düzenlemelerinden kaçabildiği ve maliyetlerini dışsallaştırabildiği ölçüde “Altın Çağ”a şartlı bir serh koymak ve o dönemi fetişleştirmemek şartıyla sanayi kapitalizminin her aşamasına içkin bir stratejidir. Çalışmanın asıl amacı, üretim sürecinde sermaye merkezli bir kavram olan esneklikten hareketle, kavramın içinin emeği merkeze alan bir anlayışla doldurulup doldurulamayacağı sorusuna yanıt aramaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde esneklik uygulamalarının görüldüğü hâkim işyeri pratikleri, 2000’li yıllarla birlikte Latin Amerika’da yükselişe geçen özyönetim pratikleri ile karşılaştırılacaktır.

## **Latin Amerika Ülkelerinin Neo-liberalizmden Çıkış Arayışları Bağlamında Fabrika İşgalleri, Kooperatifler ve Özyönetim Sistemi**

Bu noktada öncelikle neden günümüz Latin Amerika deneyimlerine yöneldiğimizi açıklamak gereklidir. 2007 sonlarından itibaren dünya ekonomisinin içinde bulunduğu ekonomik krizden çıkış için şu ana dek iki temel ekonomik politika/eğilim göze çarpmaktadır; kar maksimizasyonu için neoliberal politikaları ne pahasına olursa olsun derinleştirmek ya da üretim ilişkileriyle birlikte toplumsal ilişkileri de daha insan odaklı bir şekilde dönüştürmek. İkinci çözüm, Venezuela ve Arjantin başta olmak üzere Latin Amerika ülkelerinde bazen tabandan örgütlenerek geliştiği bazen de hem tabandan hem de hükümet düzeyinde girişimler sonucu yaşam bulduğu için ve hepsinden önemlisi neoliberalizmin “başka alternatifi yok” söylemine karşı çalışma ilişkilerine dair “yeni bir şeyler söyleyen” asıl çözüm olduğu için bu pratikleri ana hatlarıyla analiz etmek gerekmektedir.

Latin Amerikan deneyimlerinin 20.yüzyıl kapitalizminin üretim süreçleri olan Fordizm ve post-Fordizmden temel farkları arasında; üretim sürecinin yabancılaştırıcı etkilerini ortadan kaldıracak şekilde köklü dönüştürülmesi,

<sup>5</sup> Esneklik kavramı çok çeşitli içeriğin yüklendiği bir kavram olarak karşımıza çıkmakla beraber, Atkinson ve Meager’in sınıflandırmasına literatürde sıklıkla yer verilmektedir. Buna göre dört tip esneklikten söz edilmektedir: Sayısal esneklik, işlevsel esneklik, işletme dışına çıkarma, ücret esnekliği (Topak, 2012: 139; Belek, 1997: 69).

taşeronlaşma ve güvencesiz çalışmaya karşı stratejiler geliştirilmesi, emeğin teknolojinin de yardımıyla denetim ve tahakküm altına alınmasından ziyade emekçilere uygun bir çalışma ortamının sağlanması ve çoğu zaman emekçilerin ve yerel halkın üretim ile doğrudan ilgili olmayan konulardaki ihtiyaçlarının dikkate alınması v.b. unsurları saymak mümkündür. İşyerinde emek üzerinde tahakküm mantığına karşı geliştirilen strateji her ne kadar piyasadaki kapitalist muadillerinin rekabeti ile karşı karşıya olsa da, sayılan unsurların farklı dozlardaki bileşenlerinden oluşan üretim sürecinde, çalışanlar lehine bir esnekliğe imkân tanınmaktadır.

Bu noktada öncelikle 2000'li yıllarda Latin Amerika ülkelerinde gözlemlenen özyönetim pratiklerinin, işgal fabrikalarının ve kooperatiflerin, muhteviyatı itibariyle tüm kıtada ortaklaşan ve aynı ilkelerle işleyen pratikler olmadığını altını çizmek gereklidir. Gerçekten de özyönetim uygulamaları çalışmaya ve işe dair barındırdıkları felsefe, piyasa ve en geniş anlamıyla iş dünyası ile kurdukları bağın niteliği, diğer kooperatiflerle kurulan ilişkinin niteliği, buldukları yerdeki yerel halkla kurdukları ilişkiler ve diğer pek çok konuda birbirlerinden farklılaşmaktadır. Öte yandan özellikle Arjantin ve Venezuela'daki işyeri düzeyindeki uygulamalar daha emekçi odaklı pratikleri barındırmaları ve mevcut piyasa ilişkileri ile aralarına koydukları görece mesafe ile diğerlerinden ayırt edilmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta, başta Arjantin olmak üzere özyönetim deneyimlerinin işyerinden devlet örgütlenmesine değin farklı ölçeklerde gerçekleşmiş olan 20.yüzyıl özyönetim pratiklerinden farklarıdır. Şüphesiz Latin Amerika'da yükselen yeni kooperativizm dalgası ve özellikle özyönetim pratiklerinin, 19.yy "Paris Komünü" ile Robert Owen v.b. "ütopik sosyalizm" denemelerinden günümüze değin gerek tekil olarak gerekse de devlet ölçeğinde (başta S.S.C.B. ve Yugoslavya olmak üzere) örgütlenmiş önemli tarihsel öncülleri bulunmaktadır. Özyönetim, özellikle Yugoslav örneği ile özdeşleştirildiği için Yugoslav modeliyle Latin Amerika deneyimleri arasındaki uygulama farklılıklarına ana hatlarıyla değinmek yerinde olacaktır. Lebowitz'e göre, aynı işletmedeki işçiler arasında dayanışmaya rağmen farklı rakip işletmelerdeki işçiler arasında rekabetin varlığı sonucunda Yugoslav işçilerinin temel hedefi kendi işletmelerindeki kişi başına düşen ücreti arttırmak olmuştur. Bunun sonucunda üretkenlik artarken, ekonomide yeni iş imkanları yaratılmadı. Devlet, yeni iş yaratma sorununu işletmelerden daha fazla vergi alarak çözmeye çalıştı, bu da işletmelerde gelirleri olumsuz etkilenen işçilerin motivasyonunu düşürdü. Kişisel kazanç duygusu, toplumsal faydanın önüne geçti. Tamamen aynı işi yapmakla birlikte, zengin ya da tekel konumundaki bir ürünleri üreten işletmelerde çalışıldığında diğer işletmelere oranla çok daha yüksek ücret alma imkânının olması ciddi adaletsizlikleri de beraberinde getirdi. Daha yoksul durumdaki işletmelerdeki işçiler bu gelir farklarını kapatmak için yatırımlardan ziyade personel giderlerini arttırma yolunu tercih ettiler. Bu da gerek Doğu Blok'unun gerekse de Batı Avrupa ülkelerinin ihracatçısı konumunda olan Yugoslav ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Özetle Yugoslav deneyiminde işletme içindeki dayanışmanın toplumsal dayanışma

ile örülememesi, sistemin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyen temel faktör olmuştur (Lebowitz, 2008, 101-105). Öte yandan Latin Amerika’da son yıllarda görülen pratiklerin, tarihsel öncüllerinden farklılaştıkları noktalar üzerine çok çeşitli görüşler öne sürülmekte, söz konusu pratikler bir yandan “işçi sınıfının kendisini savunma hakkını kullanması” çerçevesinde değerlendirilirken bir yandan da işçi sınıfı tarihiyle bağlantılandırılmaktadır. Örneğin Naomi Klein, Arjantin işçi sınıfının fabrika işgali hareketi ile Lüdistler arasında kapitalist sistemin mantığına karşı duruşları açısından bir analogi kurmaktadır. Klein’a göre, Arjantin fabrika işgal hareketinin simgelerinden Brukman tekstil fabrikası işçilerinin Lüdistlerin stratejilerine göre daha iyi bir yöntemleri vardır; Lüdistler sistemin yok edici mantığına karşı makineleri kırarak savaşırken, Brukman işçilerinin planı, aynı mantığa karşı makineleri koruyarak savaşmaktır (Klein, 2009: 23).

Latin Amerika özyönetim pratiklerinin piyasa içindeki konumlanışları ve özel mülkiyet kurumu açısından pozisyonları ise tartışmalı alanlardan bir diğeridir. Gerçekten de kapitalist sistem içerisinde faaliyet gösteren işgal fabrikalarının, kapitalizmin mantığını tamamen aştıkları iddia edilebilir mi? Başka bir deyişle işgal fabrikalarında mülkiyet sahipliğinde görece basit bir değişiklik mi yoksa çalışma olgusunu köklü olarak dönüştürmeye odaklanmış yeni bir süreç mi söz konusudur? Bu noktada gerek Brezilya’daki gibi kamulaştırma talep eden kooperatiflerde gerekse de özyönetime dayalı pratiklerde söz konusu olan ve ilk karşılaşıldığında piyasa ve özel mülkiyet kurumlarını kutsayan liberal görüş açısından kulak tırmalayıcı “işgal fabrikası” kavramı üzerinde durmak gereklidir. Latin Amerika deneyimlerinin izledikleri farklı stratejiler sebebiyle tek ve sade bir işgal fabrikası tanımı yapmak oldukça zordur. Genel bir tanım yapmak gerekirse işgal fabrikaları/kurtarılmış şirketler, stratejisi ve hedefleri kendi işçileri tarafından kolektif şekilde yeniden belirlenen özyönetim süreç ve deneyimlerinin görüldüğü iktisadi girişimlerdir (Palomino v.d., 2010, 276). Magnani’ye göre, işgal fabrikalarının asıl sahipleri olduğunu iddia eden eski patronlara rağmen, iflas eden şirketlerin işçilerine genellikle birkaç aylık birikmiş ücretlerini borçlu olduğu, devletten vergi kaçırdıkları için vergi borçlusu oldukları ve nihayet tedarikçilerine de borçlu oldukları için mülkiyet kurumunun oldukça tartışmalı hale geldiği gibi karşı argümanları savunanlar da oldukça fazladır. Gerçekten de işçilerinin işgali olmaksızın boş kalacak ve pek çok durumda üretim araçlarının satılması dahi borçlarını kapatamayacak olan bu fabrikaların sahipleri kimdir? Borç senetlerini ellerinde tutan kişi ve kuruluşlar mıdır? Mülk sahiplerinden vergilerini alamayan ve onların daha da zenginleşmesine müsaade veren devlet midir? Fabrikaların açılması için krediler veren bankalar mıdır? Yoksa büyük çoğunluğu hileli iflas eden kuruluşların kamuda oluşturduğu zararı vergileriyle ödeyen yurttaşlar mıdır? (Magnani, 2009: 27). İşsizlikle karşı karşıya kalmış, son çare olarak fabrikalarını işgal eden ve özyönetimin hukuken tanınması için mücadele sürdüren işçilerin, işgal fabrikasının işletilmesi halinde sayılan taraflar içerisinde tüm alacaklıların borçlarını ödeyebilecek tek taraf olmasının yanı sıra, işsizlik gibi çok kritik bir toplumsal

sorunun tüm yakıcılığıyla ortada durması, kriz döneminde iyice artan işsizlikten kaynaklanan toplumsal tepkilerin massedilememesi Latin Amerika hükümetlerinin istemeyerek de olsa özyönetim pratiklerini tanıma yoluna gitmelerine neden olmuştur. Bu ülkeler içinde kıta ölçeğindeki işçi ve kooperatif hareketlerine ve işgal fabrikası işçilerine sağladığı desteklerden ötürü Venezuela'yı şüphesiz ayrı bir yere koymak gerekir.

Fabrika mülkiyetinin el değiştirmesi noktasında izlenen stratejiler çeşitlilik göstermektedir. Doğrudan işgal bilinen bir seçenek olsa da, hukuki süreçlerin işletilmesi her halükarda oldukça büyük önem arz etmektedir. Örneğin 200'den fazla işgal fabrikasının bulunduğu Arjantin'in hukuk sisteminde özel mülkiyet ancak iki şekilde ortadan kalkabilir; yargıçların mülkü açık arttırmaya çıkartması ve kamulaştırma kanunu yoluyla. Kamulaştırma yolunda izlenen strateji, yargıçların verdiği izinle ilk aşamada fabrikanın sahibi olmadan fabrikaya girmek yani fiilen işgal etmektir. Sonrasında izlenen yol, sahiplerince terk edilmiş olan işletmenin borçlu olduğu tüm kişi ve kurumları mahkeme yoluyla sorunun parçası yaparak mülkiyetin kime ait olduğu noktasını tartışmaya açmak ve kapalı bir tesisin işçiler de dâhil olmak üzere kimsenin sorununu çözemeyeceği, üretim araçlarının haraç mezar satışının ise hem ülkenin ve işletmeye iflas öncesinde kredi sağlayan kurumların, hem de bu araçlarla çalışmada uzmanlaşmış işçilerin zararına olacağına ikna etmektir. Bazı örneklerde üretime geçildikten yaklaşık bir yıl sonra, gerek yönetsel giderlerin ortadan kalkması gerekse de işçilerin fedakârlıkları ile makul bir fiyata şirketin mülkiyetinin işçilere geçtiği görülmektedir (Magnani, 2009: 68-69). Neredeyse her sektörden işgal fabrikalarının bulunduğu Arjantin'de işgal fabrikalarının/özyönetim deneyimlerinin ekonomik faaliyet alanlarına bakıldığında 2008 yılında 130 işgal fabrikasının 38'i gıda, 26'sı metalurji ve 16'sının tekstil fabrikası olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründeki 25 işletmenin ise 8'i sağlık, 4'ü eğitim kuruluşudur. 2008 itibarıyla 170 işletmenin 35'inde 15'ten az, 85'inde 15-49 arası, 28'inde 50-99 arası, 16'sında 100-199 arası ve 6'sında da 200'den fazla işçi çalışmaktadır (Palomino v.d., 2010, 257-258). 2010 yılında Arjantin'deki işgal fabrikası sayısı 205'e yükselmiştir (Larrabure v.d. 2011, 189).

Venezuela'da işçi yönetiminin görüldüğü işletmeler "Sosyalist Üretim Birimleri" (SÜB) olarak adlandırılmaktadır. SÜB'nde Arjantin'deki özyönetim uygulamalarından farklı olarak işletme bünyesinde devlete karşı sorumlu en az bir koordinatör bulunmaktadır. SÜB'nde kararlar tüm işçilerin demokratik katılımıyla alınmakta ve yine işçilerin katılımlarıyla oluşturdukları işçi konseyi ile yürütülmektedir.

Brezilya'daki deneyimler, işgal sonrasında yöntem olarak kamulaştırmanın hedeflenmesinin yanı sıra, eski işçilerin iflas eden şirketi ya birikmiş borçlarına karşılık ya da devlet kredilerini kullanarak sahiplerinden satın almaları yolunu izlediği görülmektedir. İkinci yöntemle Brezilya'da 2003 yılı ortalarına kadar yaklaşık 300 işletme ve 30.000 iş kurtarılmıştır (Magnani, 2009: 42). Öte yandan Brezilya'da işçilerin kooperatiflere karşı mesafeli duruşu ve buna mukabil

“kontrolün işçilerden oluşan bir koordinasyon komitesinde olması koşuluyla kamulaştırma” talepleri öne çıkmaktadır (Yeğin, 2006: 51; 67-68). Kooperatiflere yönelik eleştirilerin temelinde, işçilik bilincinden uzaklaşma, kapitalist pazarın içinde ve dolayısıyla o pazarın kurallarına göre hareket etmenin kooperatif üyesi işçiler üzerindeki baskıyı arttırması, bazı örneklerde fabrika işgali öncesinden bile çok çalışma, çalışma süresindeki artışa binaen yeni işçi talebinde bulunamama (Yeğin, 2006: 67), hatta kimi zamanlar ücretlerde düşüş olmasını göğüsleme gibi durumlara yönelik “kendi kendini sömürü” olarak adlandırdıkları süreç söz konusudur (Yeğin, 2006: 79-80).

Bu noktada yeni kooperativizm hareketine dâhil olan kooperatiflerle, piyasa ilişkileri çerçevesinde ve taşeronlaşma mantığına uygun şekilde hareket eden kooperatifleri ayırmak gereklidir. Çalışmamızda özyönetimci deneyimlerle biçim ve öz itibarıyla uyumlu olan kooperatifler “yeni kooperativizm hareketine” dâhil olanlardır. Diğerleri, karar alma süreçlerine katılım noktasında biçimsel olarak özyönetim görüntüsü çizseler de, üretim sürecinin mantığı ve piyasa ile kurulan ilişkinin niteliği yönünden taşeron bir şirket özelliği gösterirler. Dolayısıyla Brezilya’da iki tür kooperatiften bahsedilebilir; rekabeti içselleştirmiş, düşük maliyetli üretimi hedefleyen, taşeron mantığıyla çalışan ve kapitalist şirket işlevselliğine sahip “sahte kooperatifler” ile işsizliği minimize etmeyi ve emekçiler için güvencesizliğe karşı garantili geliri amaçlayan, çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla sendikaların destekledikleri “gerçek kooperatifler”. Öte yandan gerek Brezilya özelinde gerekse Latin Amerika genelinde kooperatifler konusunda bu tip dikotomik ayrımlara gitmek oldukça problemlidir. Çünkü kooperativizmi destekleyen ulusal ve uluslar arası kuruluşlarla bağlantılarının ne şekilde gerçekleştiği, toplumsal hareketlerle ve sendikalarla ilişkileri, iş ağlarına katılım durumları, ne tür bir otonomiye sahip oldukları, işçilerin yönetsel süreçlere katılım türleri v.b. hesaba katılması gereken pek çok dinamik vardır. İster piyasa yönelimli ister toplum eksenli olsun, kooperatifler teoride üyelerinin refahını ve çalışma ilişkilerinin demokratikleşmesini amaçlarlar (Lima, 2007: 589-590).

Latin Amerika ülkelerindeki emekçilerin, gerek tekil şirketler, gerekse de farklı sektörlerdeki şirketler arasındaki işbirliği ve dayanışma ile kapitalist üretim sürecini işyerinden başlayarak dönüştürmeye meyletmelerinin ilk nedeni, neoliberal politikaların yaklaşık kırk yıllık geçmişe sahip olduğu Latin Amerika ülkelerinde mutlak yoksullaşma sürecinin yaşanmasıdır. Bir diğer neden ise özellikle 2000’lerdeki krizlerle birlikte yeni istihdam alanlarının yaratılmaması sonucunda işsiz kalanların ve yeni iş arayanların, iflas eden işletmelerini işgal ederek üretmeye devam etmek dışında yaşamlarını sürdürebilecek seçeneklerinin kalmamasıdır (Spieczny, 2004, 9).

Latin Amerika ülkeleri, neoliberal ekonomi politikalarının ilk kez uygulandığı (Harnecker, 2010: 27), deyim yerindeyse “laboratuar ülkelerdir”. Latin Amerika ülkelerinin 1970’lerin başındaki borçluluk ve milli gelir arasındaki ilişkileri 1980’lerin sonlarına gelindiğinde istisnasız şekilde borçluluğun azami seviyede

artması ile sonuçlanmış ve hatta tüm Latin Amerika ülkelerinde borçlar milli gelirin % 33'ünü aşmıştır. Nikaragua için ise durum daha da vahimdir; 1988 itibarıyla bu ülkenin borçları ülke milli gelirin %1200'üne ulaşmıştır. Yüksek işsizlik oranları ve gelir dağılımındaki dengesizlikler de bu tabloya eşlik etmektedir (Saad-Filho, 2005: 225-227). Neoliberal ekonomi politikalarının uygulanması sonucunda 1990'lı yıllarla birlikte karşılaşılan ekonomik ve siyasi krize karşı yükselen tepkiler, “yeni kooperatifçilik” akımına ve dayanışmacı ekonomi anlayışını benimseyen organizasyonların yükselişine neden olmuştur. Neoliberal ekonomi politikalarının tüm kıtada özelleştirmeleri hızlandırması, işsizliğin giderek kitleselleşmesi, pek çok şirketin bazen rekabete dayanamayarak bazen de bankalar başta olmak üzere çeşitli kuruluşlara borçlanarak hileli iflas etmeleri, hükümetlerin ve sendikaların kronikleşen işsizliğe alternatif yaratma konusunda politika üret(e)memelerinin beslediği atmosfer, pek çok kişi tarafından “21. Yüzyıl Sosyalizmi” olarak tabir edilen yeni kooperativizme ve özyönetime geçişte ortaklaşan nedenlerdir.

42 milyona yaklaşan nüfusuyla Arjantin, Brezilya (yaklaşık 204 milyon kişi) ve Kolombiya'dan (yaklaşık 45 milyon kişi) sonra kıtanın en kalabalık nüfusa sahip üçüncü ülkesidir (Wikipedia, 2012) ve yine işgal fabrikalarının hem ilk örneklerinin ortaya çıktığı hem de 205 girişim ile en çok işgal fabrikasına sahip olan ülkedir. Bu yönüyle Arjantin özel bir önemi hak etmektedir. İşgal fabrikalarının en önemli özelliklerinden birisi, sadece üretime yoğunlaşmak ve ekonomik anlamda ayakta kalmaya odaklanmak yerine, üretim tesisleri ile iç içe “yeni ve farklı bir fabrika kültürü üretmektir” (Yeğin, 2006: 149-150). Örneğin 30 Ekim 2006'da başkent Buenos Aires'te yedi işgal fabrikası kooperatifinin birleşmesi ile oluşan “Grafik Web Kooperatifi”, öncelikli amaç olarak kooperatiflerin entegrasyonunu hedeflemiş buna da ürünleri ticarileştirerek, satışlarla, insan kaynaklarıyla, üretimin koordinasyonu, teknik yetkilendirmeye ve hukuki danışmanlık yoluyla ulaşma yolunu izlemiştir. Öte yandan Grafik Web Kooperatifi, diğer pek çok örnekte de olduğu gibi üretim süreci açısından ilgi alanı dışında olmasına rağmen, kooperatif üyelerinin/ailelerinin sosyal refahını arttırıcı “çocuk filmleri gösterme” ve “hayvanat bahçelerine geziler düzenleme” gibi etkinliklerde de bulunmuştur, bulunmaktadır (Merz, 2008: 24).

Brezilya, Latin Amerika ülkeleri içinde 204 milyona yaklaşan nüfusuyla diğer tüm Latin Amerika ülkelerinin nüfuslarının toplamı kadar nüfusa sahiptir. Dolayısıyla hem Brezilya ekonomisinin neoliberal süreçte dönüşümü hem de bu ülkedeki gerek işgal fabrikaları hareketinin gerekse yükselen kooperativizmin izlediği stratejinin emek açısından muhteviyatı ve elde edilen sonuçları kadar, başarı ve başarısızlıkları da kıtadaki diğer ülkelerdeki örnekler açısından önemlidir. Zira Brezilya'da fabrikaları işgal eden işçilerin yanı sıra, toprakları işgal eden ve işgal ettikleri topraklarda üretim gerçekleştiren “topraksız köylü hareketinin” (MST) varlığı, söz konusu hareketin tüm kıtadaki işgal fabrikaları ve kooperatiflerle olan ilişkileri Brezilya'nın süreçteki önemini arttırmaktadır.

Brezilya’da 1980’lerde başlayan endüstriyel emek piyasasına dair değişim ve dönüşümler 1990’larda piyasaların dışa açılmasıyla birlikte hız kazanmıştır. Bu değişim-dönüşüm süreci, bünyesinde dört temel eğilimi taşımaktadır; 1- sanayinin istihdam yaratma noktasındaki dinamizmini kaybetmesi ve bu durumun düzenli istihdamın azalışını beraberinde getirmesi, 2- daralan sanayi istihdamının coğrafi olarak yeniden dağıtılması sonucunda geleneksel sanayi bölgelerinde yüksek işsizliğin ortaya çıkması ve yeni sanayileşme alanlarında yeni büyüme merkezleri yaratması, 3- büyük ölçekli şirketlerin taşeronlaşmaya yönelmesiyle enformel sektörün genişlemesi ve 4- oldukça büyük sayılarda işçinin topluca ve kalıcı biçimde emek piyasalarının dışında kalması (Invernizzi, 2006: 90-91). Brezilya için 1990’lı yılların ortaları “istihdam yaratmayan büyüme süreci” olarak değerlendirilirken, sürecin temel dinamikleri ekonominin dışa açılması, devletin ekonomik gelişme sürecinde üstlendiği rolün değişmesi, kuralsızlaştırma, işçi haklarında gerilemeler şeklinde öne çıkmıştır (Araujo, 2011: 1). Bu durum özelleştirme dalgasının öncesinde ve sonrasında kamu sektöründeki istihdamda “rasyonalizasyona gidilmesi” ve 1995’deki ekonomik gerileme ile birleşince ülkede istihdam koşulları ve seviyesi daha da kötü bir pozisyona gerilemiştir (Invernizzi, 2006: 91-93). Bu süreçte pek çok şirket işçi çıkarma yoluna gitmiş ve işten çıkarılanlara kendilerini kooperatiflerde örgütlenmelerini ve aynı şirkete taşeron olarak hizmet vermelerini önermiştir (Lima, 2007: 598). Dolayısıyla Brezilya’da endüstriyel üretimde örgütlenmiş işçi kooperatifleri, dayanışma temelinde bir sosyal ekonomi anlayışının örneği olduğu kadar, pek çok durumda kurulmalarında şirketlerin öncü olduğu, iş dünyasının başta yönetim giderleri olmak üzere çeşitli alanlardaki maliyetlerini minimize etmede kilit rol oynayan ve farklı sektörlerin taşeron üretimini üstlenen post-Fordist, sermaye lehine esnek üretim ilkelerinin ön planda olduğu pratikler olarak da öne çıkmaktadır (Lima, 2007: 596-597).

1990’ların Brezilya’sında kooperatifler açısından işleyen ikili süreçte, iş dünyasının taşeronluğunu yapan ikinci durumdaki pratikler, “pragmatik kooperatifler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tipteki kooperatifler hem sanayi hem de hizmetler sektöründe varlık göstermektedir. Küçük çaplı çelik atölyeleri, tekstil sektörü ve özellikle ayakkabı üretimi gibi emek yoğun endüstriler ile başta özelleştirilen elektrik ve telekomünikasyon hizmetlerinin sağlanmasında olmak üzere, yazılım şirketleri ve çeşitli hükümet kuruluşları hizmet üretmede bu kooperatiflerden aktif destek almaktadır. Söz konusu kooperatifler, işçilerin üretim araçlarının kullanım hakkına sahip oldukları fakat üretim araçları mülkiyetinin şirketlerde ya da şirketlerin borçlarından ötürü bankalarda olduğu, dolayısıyla özyönetimin de gerçeklikten ziyade biçimsel olduğu, şirketlerin ve artık şirketler gibi kar-zarar mantığı ile hareket eden devletin ürettiği mal ve hizmetlerde ücretli emekçi istihdam edilmediği için emek maliyeti açısından yüklerini hafifleten ve tabiatıyla ücret eklentilerinden v.b. sosyal maliyetlerden bağışık, her şeyin de ötesinde mevcut durumu nitelemede kullanılan “Çinleşme rüyasının” gerçekleştiği yönündeki saptamalara nesnellik sağlayan yapılardır. Bazı durumlarda şirketlerle

kooperatifler arasındaki ilişkiler, işçilerin emek süreçleri üzerinde ücret, çalışma süreleri, izinler, eğitimler v.b. hususlardaki geniş kontrolünü içerirse de kooperatiflerin oldukça sınırlı operasyonel sermayeye sahip olmaları şirketlere bağımlılığı beraberinde getirmekte (Lima, 2007: 598-604) ve dolayısıyla emekçilerin üretim süreci üzerindeki bu türden bir kontrolünü anlamsızlaştırmaktadır. Bu durum Brezilya’lı işgal fabrikası işçilerinin kooperatif tarzında çalışmaya; “patronlaşma”, “hiçbir hakka sahip olmaksızın kötü çalışma koşullarında çalışma” düşünceleriyle karşı çıkmalarının ve onun yerine kamulaştırmayı talep etmelerinin (Yeğin, 2006: 21-22) maddi temelini oluşturmaktadır.

Brezilya’da federe devletlerle federasyon arasındaki “vergi savaşlarından” ötürü, şirketlere göre vergi ödeme v.b. zorunluluklardan görece bağışık olması sebebiyle tercih edilen, sermaye birikiminin doğası ile çatışmayan bir işleyiş mantığına sahip, hatta taşeron olarak üretim sürecine eklenmiş (Lima, 2007: 601), iş dünyası ile yakın ilişkili kooperatiflerin ürettiği bu süreç, kooperatiflerin işgücünün eğitilmiş, emeğin örgütlü olduğu ve haklarına sahip çıktığı ülkenin güneyindeki endüstriyelmiş bölgelerden, daha kırsal olan kuzeydoğu bölgelere kaydırılması süreciyle iç içe ilerlemektedir (Yeğin, 2006: 79). Kırsal alanlara yönelimin temelinde, düşük emek maliyetinin yanı sıra tarımdan sanayi ve hizmetlere geçen ve dolayısıyla ilk ücretli işçilik deneyimlerini yaşayanların çoğunlukta olmasının yanı sıra ev kadınları, işsizler, öğrenciler ve gençler gibi dezavantajlı grupların varlığı birlikte etkilidir (Lima, 2007: 606). Öte yandan sermayenin Brezilya’nın Kuzey bölgeleri gibi düşük-ücret alanlarına doğru yönelimi, terk edilen bölgelerdeki emekçileri güçsüzleştirirken, yeni yatırım alanlarında yeni işçi sınıfları oluşmakta ve gelişmektedir (Silver, 2009, 17). Brezilya’nın daha endüstrileşmiş olan güney bölgelerinde ise, karşılaşılan çeşitli problemlere rağmen (kapatılan kooperatifler, üyelikten çıkarılmalar, karar alma gücünün çeşitli gruplarca kötüye kullanılması, işçilerin yönetsel süreçlere ilgisizliği v.b.), işsiz kalmış fabrika işçileri tarafından organize edilmiş, sendikalar tarafından desteklenen, daha az hiyerarşik, daha az iş stresine sahip ve Arjantin ve Venezuela’daki özyönetim pratiklerine daha yakın örnekler görülmektedir (Lima, 2007: 609-610).

Latin Amerika’da işçilerin, işgal yoluyla özyönetimi, kooperatifleşmeyi ya da kamulaştırmayı tercihleri, ülkelerin siyasi geçmişlerine ve sendikal geleneklerine göre farklılaşmaktadır. Öte yandan bazen aynı ülke içinde ana yönelimden ayrılan ve kıtadaki diğer oluşumlarla etkileşim içinde olan işgal fabrikaları/kooperatifler de görülebilmektedir. Ana hatlarıyla ele alacak olursak, Brezilya’da işgal fabrikası işçilerinin talebi özyönetimden ziyade “işçi denetiminde kamulaştırma” iken, Uruguay’da işçiler sendika ile birlikte kooperatif oluşturma yoluna gitmektedirler (Yeğin, 2006: 124). Uruguay’da sendikaların da desteğiyle kooperatif olarak örgütlenmiş olan “Patronsuzlar” hareketi, sendikalarla birlikte projeler geliştirmekte ve işçi denetiminde fabrikaların devamlılığını sağlamayı hedeflemektedir ve bu yönde girişimler bulunmaktadır. Yine Uruguay’da Latin Amerika’daki diğer işgal fabrikalarıyla işbirliği yapılması ve bir takas pazarı oluşturularak kapitalist pazarın



baskısının azaltılması hedeflenmektedir (Yeğın, 2006: 145-146). Öte yandan Uruguay'daki sendikaların geleneksel/pragmatik işçi kooperatiflerinde ve hatta kapitalist şirketlerde dahi herhangi bir önemli rol üstlendiğini söylemek mümkün değildir. Sendikalar daha çok işkolu düzeyinde toplu sözleşmeler ve ücret düzeyleri ile ilgilenmektedir (Burdin ve Dean, 2009, 520). Öte yandan yukarıda da belirtildiği gibi işgal fabrikaları ve yeni kooperativizm sürecinde sendikalar çok daha aktif roller üstlenmektedirler.

İşgal fabrikası işçilerinin sendikalara yönelik tutumları ise sendikaların işçi sınıfının örgütleri olarak algılanıp algılanmamasına göre farklılaşmaktadır. Burada Latin Amerika ülkelerindeki sendikaların işgal fabrikaları işçilerine karşı tutumları kadar, Latin Amerika ülkelerinde sendikal hareketin farklılaşan geçmişi ve dolayısıyla işgal fabrikası işçilerinin sendikalara yönelik farklılaşan algıları belirleyicidir. Örneğin Uruguay'da sendikalar sürecin en başından itibaren yönetimde yer almakta ve kooperatiflerin kapitalistleşmesine karşı bir denge unsuru rolü oynamaktadır. Bolivya'daki sendikalar, kooperatiflerle olan ilişkilerinde işçileri savunmada daha radikal bir tutum almaktadırlar. Venezuela'da işgal fabrikalarının Chavez Hükümeti ile araları iyi olmasına rağmen, işgal fabrikalarında sendikal örgütlenme söz konusu değildir. Arjantin'de ise sendikalar tarihsel olarak Peronizmin bir aygıtı olarak işlev gördüğünden ve 2000'lerin başında yaşanan kriz koşullarındaki tutumları nedeniyle işgal fabrikası işçilerince oldukça mesafeli durulan örgütlerdir. (Yeğın, 2006: 79-80). Arjantin'de sendikal bürokrasinin işçilere karşı işverenlerin ve hükümetin yanında yer alması şeklinde özetlenebilecek bu tutum, hangi sektörde olursa olsun iflas eden fabrikaları işgal etme kararı alan işçilerin sendika üyeliklerini iptal etme, avukat desteğini geri çekme ve işçileri kaderleriyle baş başa bırakma gibi yolları kapsamaktadır (Magnani, 2009: 49). Bu sebeplerden ötürü Arjantin, kamulaştırmadan uzak durulan ve özyönetimin daha çok sahiplenildiği örneklerle sahne olmaktadır. Arjantin'deki işgal fabrikalarının büyük çoğunluğu küçük ya da orta büyüklükteki işletmeler olup metal işleri ile uğraşan işletmeler tüm işgal fabrikalarının yaklaşık dörtte birini oluşturmaktadır. Bu fabrikalarının %16'sı başkent Buenos Aires'te, %56'sı ise Buenos Aires'in banliyölerinde bulunmaktadır. Özyönetim sistemine rağmen, işgalin özellikle ilk dönemlerinde tesislerin genelinde çalışma koşullarının kötü olması ve ücretlerin kar marjlarına göre dalgalı seyir izlemesi, bu şirketlerin işgalden önce küçülmüş ve iflas etmiş şirketler olmasına ek olarak (Merz, 2008: 10-11) kimi örneklerde işgalden sonra yasal süreçlerin tamamlanmasını beklerken üretime geçilememesi (Merz, 2008: 23) gibi durumlar akıldaki tutulduğunda şaşırtıcı bir sonuç değildir.

## **Latin Amerika Özyönetim Pratiklerini İnsan Odaklı Bir Esneklik Olarak Değerlendirmek Mümkün mü?**

1970'li yıllarla birlikte gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerin emek piyasalarının esnekleştirilmesi gerekliliği sıklıkla dile getirilir olmuştur. Bu talep

Fordist üretim sürecinden post-Fordizme geçişte sıkça vurgulansa da, kapitalist üretimin doğası gereği düzenlemelere uzak bir diğer deyişle esnek olduğu öne sürülebilir. Bu bölümde Latin Amerika'da farklı sektörlerden ve fakat benzer örgütsel ve kültürel normları paylaşan özyönetimci uygulamaların insan odaklı esneklik olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini tartışmaya açacağız.

Venezuela SÜB'nde işçi konseyi, ona muadil sayılabilecek herhangi bir kapitalist yönetim sisteminden (Taylorist, İKY-TKY) farklı olarak emekçilerle sadece üretim sürecinde ilgilenmemekte, emekçilerin kişisel, ailevi ihtiyaçlarının yanı sıra tesislerin bulunduğu bölgedeki yerel halkın ihtiyaçları ile de (mahallede sürekli bir ambulans bulundurma v.b.) ilgilenmektedir. Bir adayı işe alma kararı verme süreci ise sadece konsey için değil, tüm topluluk için oldukça zor bir süreçtir. Örneğin Larrabure v.d.'nin çalışmasında SÜB'nde, yapılacak iş için gerekli vasfın çoğuna sahip olan fakat yaşadığı yer topluluğa uzak olduğu için konseyin işe alımına olumsuz baktığı Jorge'nin, tek ebeveynli ve iki çocuklu bir ailenin babası olması konseyin kararını olumlu yönde etkilemiştir (Larrabure v.d., 2011: 186). Bu örneğin en önemli kısmı, basit bir şekilde insan kaynakları biriminin SÜB ile yer değiştirmesi değildir. Kalifikasyonun işe alımda yegane önemli kriter olmaktan çıkması ve aynı zamanda üretim biriminin çevresindeki toplumun uyumlu bir parçası olmaya gayret göstermesidir (Şahin, 2012: 1257).

Brezilya'daki kooperatifleri inceleyen Lima, işgal edilmiş/geri kazanılmış üretim araçlarına dayanan kooperatiflerin, barındırdıkları işgücünün nitelikli olup olmamasına göre hem özyönetimle hedeflenen ekonomik başarı ve devamlılığın hem de işçilerin kooperatife dair algılarının farklılaştığını teslim etmektedir. Lima'ya göre daha sermaye yoğun bir üretim süreci söz konusu ise, işçilerde yönetsel süreçlere katılma yönündeki isteklilik artmakta ve özyönetime daha kolay geçilmekte; görece daha emek yoğun bir üretim süreci söz konusu ise işçiler yönetsel beceri yoksunluğunun da etkisiyle yönetsel süreçlere daha az ilgi duymakta ve bazen kooperatifin devamlılığını tehlikeye düşürecek biçimde elde ettikleri kazançlardan tatmin olmamaktadır (Lima, 2007: 612). Aşağıda da görüleceği gibi Latin Amerika'da özellikle Venezuela ve Arjantin'deki özyönetim örneklerinin, Brezilya v.d. ülkelerdeki başat örneklerden belki de en önemli farkı, üretim araçları mülkiyetinin el değiştirmesinin yanı sıra işçilerin, işsizlerin ve işgal ile başlayan mücadele sürecinde aktif olarak yer alan yerel halkın edindikleri yüksek politik bilinçlilik düzeyidir. Emekçilerin ekonomik krizde iş bulma imkânlarının ciddi şekilde azalması, orta yaş ve üzeri çalışanların işsiz kaldıklarında yeni bir işe girmelerinin daha da zor olması, aynı fabrikada/atölyede uzun yıllar çalıştıktan sonra yeniden iş bulma ihtimallerinin düşüklüğü v.b. sebeplerden ötürü işsizliğin verili bir alternatifi olmaması şeklinde özetlenebilecek durumun emekçileri reaktif pozisyondan proaktif pozisyona geçirdiğini belirtilmektedir (Merz, 2008: 26-27).

Esnekliği şiar edinmiş modern kapitalist işyeri koşullarının pek çok iş kazasını da beraberinde getirdiği bilinmektedir. İş kazaları açısından, fabrikalar işgal öncesindeki durumları ile karşılaştırıldığında, oldukça iyi durumdadır. Brezilya'daki

işgal fabrikalarında üretimin organizasyonunda köklü değişiklikler olmasa dahi, iş kazaları gibi kritik öneme haiz olaylarda yaşanan bariz düşüşler dikkati çekmektedir (Yeğin, 2006: 75). Örneğin Flasko plastik fabrikasında 2002'de 150 kaza gerçekleşirken, işgalden sonra 2006 yılı itibariyle toplamda sadece 13 kaza gerçekleşmiştir (Yeğin, 2006: 53). 2010 itibariyle 78 işçinin çalıştığı ve kooperatifleşmeye karşı mesafeli duran Flasko'nun bu başarısının altında yönetim süreçlerinin demokratikleştirilmesi ve tüm işçilerin üretim planlamasına katılım, ücretlerin zamanında ödenmesi, ürün taleplerinde artış gibi pratiklerle deneyimledikleri “doğrudan kontrol yöntemi” yatmaktadır. Fabrika örgütlenmesinin demokratikleştirilmesi bağlamında ücret farkları azaltılmış ve en düşük ücretin en çok dört katı olabilecek bir üst limit belirlenmiştir. Aynı işi yapan işçilere ödenen farklı ücretler en yüksek ücret temel alınarak yeniden düzenlenmiştir. Her işçinin belirli sürelerle fabrikanın diğer bölümlerinde rotasyona gitmesi, işçilerin üretim sürecinin tümünü anlayabilmelerinin önünü açmıştır (Araujo, 2011: 15). Şüphesiz 78 işçinin bulunduğu bir fabrikada ücret eşitsizliklerini gidermek görece kolay olsa da (Araujo, 2011: 20) ücretleri azaltmaksızın çalışma sürelerini haftada 35 saate düşürme yönündeki irade (Araujo, 2011: 17) ve özyönetim mantığı çerçevesindeki diğer uygulamalar dikkate alındığında Brezilya'daki Flasko örneğinin Venezuela ve Arjantin'deki dayanışma ekonomisi anlayışı çizgisine oldukça yakın olduğunu belirtmek gerekir. Arjantin'deki Impa metalurji ve plastik fabrikasında, işçiler fabrika işgali öncesine göre daha büyük bir esnekliğe sahip olmuşlardır. İşçiler fabrika içinde ihtiyaç duyulan anlarda tüm alanlara giderek diğer işçilere yardım edebilmekte ve bu yolla üretim sürecindeki aksaklıkları minimize edebilmektedirler (Spieczny, 2004, 51).

Pratikte yaşanan bazı problemler ise gerçekten de kooperatiflerin işlevlerini sorgulatmaktadır. Tarıma dayalı bir sanayi işletmesi olan Catende kooperatifinde, 1998'de kötü geçen bir hasattan sonra fabrikadaki işçilerin ücretlerinin gecikmesi greve yol açmıştır. Doğrudan tarlalarda çalışan işçi aileleriyle, fabrikada hammaddeyi işleyen işçi grupları arasında çıkan bu anlaşmazlık sırasında greve karşı polis dahi çağrılabilmiştir. Yine 1998'de Catende kooperatifinin işlettiği toprakların bir kısmı MST tarafından işgal edilmiş ve topraksız köylülerin bu işgaline karşı yine polis çağrılmıştır (Araujo, 2011: 11-12). Şeker üretimini sürekli arttıran, 2006 itibarıyla 27.000 hektarlık arazide üretim yapan ve 4000 aileyi geçindiren bir kooperatifte, “greve giden işçilere” ya da MST örneğinde olduğu gibi “topraksız köylülere karşı diğer işçilerin kendi çıkarlarını savunmaları” şeklinde özetlenebilecek bu durum, özellikle Brezilya'daki kooperatiflerin içinde buldukları ikircikli durumu oldukça iyi göstermektedir (Araujo, 2011: 13). Catende kooperatifindeki ikircikli durumu farklı işleri yapan işçiler arasındaki ciddi ücret farklılıklarında da kendisini göstermektedir. İflas etmiş fabrikadan sorumlu olan yediemin aylık 8000 real, eğitimciler 3000 aylık real, kooperatifte ve fabrikada yönetsel işleri üstlenen işçiler aylık 1500 real ücret alırken, kırdaki ve fabrikadaki ücretli işçiler 2010 itibarıyla Brezilya'da asgari ücretin ancak üzerinde olan 510 real aylık almaktadırlar

(Araujo, 2011: 20-21). Görüldüğü gibi Catende örneği biçimsel olarak işçi kooperatifi olsa bile gerek ölçeği gerekse de işleyiş mantığı açısından Arjantin ve Venezuela'daki özyönetim pratiklerinden oldukça farklıdır. Kalıcı bir çözüm olup olmadığı ya da ekonominin yeniden yapılanmasında başvurulacak geçici bir çözüm olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği yönündeki tartışmalar devam etse de, Latin Amerika'da özellikle de Brezilya'da kooperatiflerin yaşanan krizde işsizliğe alternatif oluşturma noktasında hükümete, maliyetleri düşürme noktasında ise şirketlere alan açtığı kabul edilebilir (Lima, 2007: 615).

Brezilya'da 2003'ten beri işgal fabrikası konumunu sürdüren CIPLA plastik fabrikasının örgütlenmesi, diğer kooperatiflerdekilere benzer biçimde uzmanlaşmaya dayalı konseylerden oluşan bir sistem üzerinde kuruludur. CIPLA'da işten kaytarma v.b. durumlarla karşılaşıldığında, söz konusu işçi disiplin kuruluna sevk edilmekte ve disiplin kurulunun alacağı karara göre ücretinde kesinti yapılabilmektedir. Bu gibi durumlarda fabrikada patron için değil de işçiler için çalışılmasının sorumluluğu öne çıkarılmakta ve herkesin aynı mücadelenin bileşenleri olduğu vurgusu süreklilik arz etmektedir (Yeğin, 2006, 41). Gerçekten de Brezilya'da dayanışma ekonomisi modelini benimsemiş kooperatiflerde işsizliğe karşı güvence mevcuttur ve ortada çok ciddi sebepler olmaksızın kurulun herhangi bir işçiyi işten çıkarma kararı alması olası değildir (Lima, 2007: 596). Zira işgal fabrikaları esas gücünü üretimden ve hukuksal gerekçelerinden daha çok, işçilerin neo-liberal piyasa koşullarında içine düşürüldüğü duruma karşı mücadelelerinden almaktadır (Yeğin, 2006: 52). İşçiler arasındaki maaş farklılıkları ise, sahip oldukları formel eğitim ve üretim süreciyle ilişkili olarak gittikleri kurslara göre şekillenmekle birlikte minimum ücret düzeyi ile maksimum ücret düzeyi arasındaki fark 300 real, yani taban aylığın % 9'unu geçmemektedir (Yeğin, 2006: 41). İşgalden önce 4 ay olan doğum izni ise aynen korunmuştur (Yeğin, 2006: 55).

İşgal fabrikaları ve özyönetim sistemi en yaygın şekilde Arjantin'de deneyimlenmektedir. Özyönetimin 20. ve 21. yüzyıl kapitalist işyeri yönetim sistemlerine karşı bazı ciddi avantajları söz konusudur. Bu avantajların en başında *insan kaynakları yönetiminin neredeyse kendini vakfettiği* "işçilerin işe bağlılıkları" gelmektedir. Zira özyönetimde işçiler artık patronun yararına çalışmamakta, kendi emeklerinin ürünlerini kendileri kontrol etmektedirler. Hatta bazı örneklerde bu durum işe karşı daha sakin ve sağlıklı bir tutumu beraberinde getirirken, işçilerin çalışma sürecindeki etkinlikleri gelişmeye devam etmekte; gereksiz yere hastalık izni almamakta, çalışırken karşılaştıkları beklenmedik olayları abartmamakta ve ustabaşı yokken aylıklık etmemektedirler. Ek olarak, alınmasına kendilerinin karar verdiği materyalleri daha verimli şekilde kullanmakta, işgününü daha insani şekilde organize etmektedirler. Çünkü özyönetimde işçiler her bir saatin maliyetini herkesten daha iyi bilmektedirler (Magnani, 2009: 35-36). İşçilerin özyönetimi altındaki işyerleri mali yönden de çok daha etkin işlemektedir. Bunun en temel sebebi, bölüşümden mülkiyet sahibinin ve dolayısıyla onun elde etmesi gereken gelirin çıkarılmasıdır (Magnani, 2009: 36; 69).

Uruguay'ın ilk otomobil lastiği fabrikası olan Funs'a'da işgal fabrikası işçilerinin örgütlenmesi komünal ve anonim bir sosyal yapıya dayanmaktadır ve her Perşembe günü işçiler ihtiyaç duydukları kadar parayı komünden almaktadırlar. Bu durum komünün elindeki para miktarı ile sınırlıdır ve işçiler ihtiyaç duydukları kadar parayı aldıktan sonra eğer varsa dağıtılmamış olan para komünde kalmaktadır. Eğer bir işçi aldığı paranın karşılığı olan çalışma süresinden daha az çalışmışsa, eksik çalışma süresini tamamlamak kaydıyla parayı yine de almaktadır. Yine, eğer bir işçi hastalığından ya da başka bir nedenden dolayı çalışmıyorsa, o hafta işçinin parasını tamamen komün karşılamaktadır (Yeğin, 2006: 113). Yine Funs'a işgal fabrikasında ücretleri düşürmeksizin çalışma süresini azaltma yönünde bir iradenin varlığı görülmektedir. 2002 yılı sonunda gerçekleşen işgalin ilk dönemlerinde 50 saat olan haftalık çalışma süresi, ilerleyen süreçte önce 48 saate indirilmiş ardından haftalık 40 saatlik çalışma prensibi benimsenmiştir (Yeğin, 2006: 127). Bu gelişmeler 20. ve 21. yüzyıldaki işyeri yönetimi sistemlerinin işe ve emekçiye dair algısı ile kıyaslandığında köklü farklılıklar görülmektedir. 20. yüzyılın başlarında Taylor'un "insanların doğaları gereği tembel olduğu ve her fırsatta işten kaytarmaya çalışacağı" öne sürmesi ve ücreti teşvik aracı olarak kullanması, Ford'un ücreti teşvik unsuru olarak kullanmasının yanı sıra işyerinde muazzam bir denetim mekanizması oluşturması ve hatta denetimi işçilerin evlerine kadar yayması, İKY-TKY pratiklerinin ücreti görece geri plana atan, katılımı öne çıkarırken üst düzeyde denetim ve çeşitli yollarla işsel rıza mekanizmalarını da geliştiren stratejiler izlemesi emekçiler açısından oldukça olumsuz sonuçlar yaratmıştır, yaratmaktadır. Kaldı ki, işsiz kalma riskinin işyerine karşı sabotaj v.b. durumlarla sınırlandırıldığı bir sistemin, işsizlik tehdidinin sürekli gündemde olduğu bir sistem ile arasındaki farkları sadece verimliliğin artışına ya da kısalan çalışma sürelerine indirgemek söz konusu dönüşümün köklü ve toplumsal boyutunu kaçırmak anlamına gelecektir.

Arjantin'in sembol işgal fabrikalarından porselen üretimi yapan Zanon'da tüm karar ve politikalar, haftada bir toplanan işçi konseylerinde çoğunluk kararıyla alınmakta, üretim ayda bir kez sekiz saatliğine durmakta ve işçiler arasında üretim sürecine ve hedeflere dair tartışmalar gerçekleştirilmektedir. Zanon'da sorumluluğa sahip olan pozisyonlar sürekli rotasyona tabi tutulmakta ve üretim, satış ve yönetim süreçlerinde yer alan işçiler eşit ücret almaktadırlar. Yalnızca makinelerin bakımı ve geceleri fabrikanın güvenliği gibi kilit görevlerden sorumlu işçiler, 2010 itibarıyla tüm işçilerin aldığı 600 dolarlık ücretin % 10'u kadar daha fazla ücret elde etmektedirler. Her ay üretim hedeflerinin tamamına ulaşılması halinde, görev alanına bakılmaksızın tüm işçiler 80 dolarlık ek ödemeye hak kazanmaktadır. Arjantin'deki pek çok işgal fabrikasında olduğu gibi Zanon'da da, herhangi bir işçi ancak ve ancak görevi ihmal/kötüye kullanma, makine ve ürünlerle gerektiği gibi ilgilenmediğinin kanıtlanması, herhangi bir sebebe dayanmayan ve süreklilik arz eden işe devamsızlık durumlarında işten çıkarılmaktadır (Ranis, 2010: 91). İşten çıkarmanın ender görüldüğü Zanon'da işe alım, belirli süreçler sonrasında

gerçekleşse de üzerinde asıl durulmayı hak eden noktadır. Zira 2002’de 260 kişinin özyönetim modeli ile çalıştırmaya başladığı işgal fabrikasında 2010 itibariyle çalışan kişi sayısı 475’e ulaşmıştır (Çelikkol, 2011: 354-355). Zanon’la birlikte Impa, Chilavert ve Arjantin’in diğer özyönetim altındaki işgal fabrikalarında yeni işçiler, 3-6 aylık deneme süreci sonunda her işçinin eşit oy hakkı olduğu konseyin toplanarak karar vermesi ile fabrikaya tıpkı diğerleri gibi eşit üyeler olarak kabul edilmektedirler (Magnani, 2009: 93). Karar alma sürecinde tüm işçilerin eşit oy sahibi olması ve fabrika stratejisini aylık ve yıllık toplantılarla hep birlikte belirlemeleri işyerinde demokrasinin göstergelerindedir (Spieczny, 2004, 49-50). Çalışılan süre ve uzmanlık temelinde farklılaşsa dahi en yüksek ve en düşük ücret seviyeleri arasındaki farkın özyönetim öncesine göre gözle görülür şekilde azalması, üretim hedefi aşıldığı takdirde ek ödemeye hak kazanma, haftalık yapılan toplantılarda her işçinin eşit oy hakkına sahip olması, hasta olunan ve çalışılmayan günlerin ücretlerinin kesilmemesi Brukman tekstil fabrikasında da öne çıkan uygulamalardır (Spieczny, 2004, 75-77). Yine özyönetim öncesinde Zanon’da işçilerin birbirleriyle konuşmaları, çalışmalarını gereken spesifik yerden ayrılmaları ve işçilerin içmekten çok hoşlandıkları Arjantin’e özgü bir tür çay olan “maté” içmeleri çalışma süresince kesinlikle yasak iken, herkesin sorumluluğun bilincinde olduğu özyönetim döneminde işçilerin olumsuz etkilendiği bu tip uygulamalar tümüyle kaldırılmıştır (Magnani, 2009, 93). Chilavert baskı fabrikasında da özyönetim öncesinde işyerinde radyo dinlemek, sigara içmek, hafif içecekler tüketmek yasak iken, özyönetimle birlikte bu yasaklar kaldırılmıştır. Yine özyönetim öncesinde işçiler, gün içinde yapmaları gereken işleri erken bitirseler dahi işyerinden ayrılmak için akşamları saatin 5 olmasını beklerlerken, özyönetimle birlikte bu tip irrasyonel sınırlamalar kaldırılarak çalışma sürelerinde esneklik sağlanmıştır (Spieczny, 2004, 65-66). Her işçinin görev bilinci ile hareket ettiği özyönetim pratiklerinin ekonomik başarısı biraz da buralarda gizlidir. Çünkü söz konusu örnekte özyönetim öncesindeki kapitalist işyeri yönetimince devamsızlığı takiple ve maté yasağı gibi kurallara uyulmasını sağlamakla görevlendirilen 82 kişi artık üretim sürecinde daha üretken görevler alırlarken, yabancılaşmanın kaynaklarından olan işçiler üzerindeki denetim ve baskılar da azalmıştır.

Arjantin’in başkenti Buenos Aires’teki işgal oteli Bauen’de (FaSinPat), işgal sonrasında yeni çalışma kültürüne hızlı adaptasyon noktasında bazı sıkıntılarla karşılaşmış olsa da gerek ekonomik sürdürülebilirlik ve kıtasal ölçekte işgal fabrikaları arasında dayanışma gerekse de özyönetimin hukuki olarak tanınması açısından oldukça başarılı bir örnek olarak öne çıkmaktadır. Bauen-FaSinPat örneğinde ücret sisteminin temel esası, her çalışanın kendi mesleğindekiyle eşit ücret almasıdır. Daha uzun saat çalışanlar, üstlendikleri sorumluluk daha fazla olanlar daha yüksek ücret alsalar da, ücretlendirmede adaletsizliğin önünü kapayan bir üst sınır olduğunun altını çizmek gerekir (Yeğin, 2006: 153). Bu durum özyönetim sistemine uygun hareket eden fabrikalarda-birimlerde ortaklaşmaktadır. Çelik ve oto parçaları üreten Forja işgal fabrikasında da, en yüksek ücret düzeyi, en

düşük ücretin 3 katını geçmeyecek şekilde sınırlandırılmıştır (Magnani, 2009: 94-95).

Günümüz kapitalizminin işyeri yönetimi alanındaki “devrim” niteliğindeki sistemi olan insan kaynakları yönetimi, Taylor v.d. yönetim düşüncesi öncülerine gönderme yaparak kendisini “çalışana değer verme” yönünden ayrı bir yere koymaktadır. Buna istinaden işçilerin bazen bireysel bazen de sendikaları aracılığıyla fakat çerçevesini yönetimin belirlediği ve dolayısıyla oldukça sınırlı alanlarda yönetime katılmalarını öne çıkarmaktadır. Bununla amaçlanan şirket içinde “biz” duygusunu yaratmak ve çıkar çatışmalarının olmadığı görüntüsünü çizmektir. Bu amaçla şirketler sıklıkla bir herkesin ortak bir hedefe ve başarıya odaklandığı bir futbol takımına hatta bazen savaştaki bir orduya benzetilmektedir (Şahin, 2011: 280-285). Öte yandan işe alma, işten çıkarma, ücretleri belirleme, geç ücret ödeme gibi güçleri elinde bulunduran bir yönetim sistemine sahip kapitalist şirketin işçiler tarafından ne kadar sahiplenildiği konusu fazlasıyla tartışmalıdır. Magnani’ye göre, şirket için iyi olanın herkes için iyi olduğu, işçilerin kendilerini “ailenin bir parçası” olarak hissetmeleri yönünde davranmaya zorlandıkları bir sistemin pek çok örnekte görülebileceği gibi başarmaya muktedir olduğu yegâne şey, “işçilerin bu oyunu oynamalarını” sağlamaktır. Ücretlerin tamamının ödenmediği, işten çıkarmaların yaşandığı zor zamanlarda ise kimin ailenin parçası olduğu ya da kimlerin olmadığı hemen netlik kazanmaktadır. Fakat işçi kontrolündeki bir fabrikada tüm sorumluluklar paylaşılmaktadır ve işçiler gerçekten de özyönetim sürecinde işçiler işletmenin bir parçası olduklarını bilmektedirler. İşte bu yüzden Yaguané et fabrikası işçileri adil olmayan bir şekilde AB’nin et ihracı kotası koymasından sonucunda piyasadan dışlanmalarına karşı protesto eylemleri düzenlemişlerdir. Bu durum özyönetimi benimsemiş işletmelerin işçiler tarafından gerçekten sahiplenildiğinin önemli bir göstergesidir (Magnani, 2009: 95-96).

Modern kapitalist şirkette, yönetimde yoğunlaşan karar alma sürecinin aksine Latin Amerika özyönetim örneklerinde tüm işçilerin katıldığı karar alma süreci öne çıkmaktadır. Gerek yeni bir işçiye işe alım gibi konularda gerekse de üretim sürecini ya da fabrikayı ilgilendiren herhangi bir konuda karar alınırken üretim sürecinde yer alsın almasın “her işçinin bir oy hakkı olması” ve kararların çoğunlukla alınıyor olması (Magnani, 2009: 99-100), eşit işe eşit ücret uygulanması özyönetim uygulamalarının işçiler arasında kariyerizmi ve rekabeti teşvik eden günümüz işletme yönetim sistemine göre hem esnek hem de demokratik olduğunun en temel göstergelerinden sayılabilir.

Arjantin işgal fabrikalarında ücretlerin ödenmesi hususunda ise herhangi bir esneklik söz konusu değildir. Ücretler patronlu döneme göre pek çok örnekte yükselmiş, Impa, Union y Fuerza gibi örneklerde ise ikiye hatta dörde katlanmıştır. Her şeyden de önemlisi patronlu dönemde olduğunun aksine ücretler zamanında ödenmektedir. Forja, Nueva Esperanza ve El Aguante gibi kaynakların yatırıma yönlendirildiği ya da müşteri bulma sıkıntısı çeken bazı örneklerde ücretler yaşam koşullarını karşılayabilme açısından görece düşük seyretse de, yine de zamanında ödenmektedir (Magnani, 2009: 130-131).

## Sonuç

Bu çalışmada, Latin Amerika işçilerinin hayatlarını idame ettirebilmek için zorunlu olarak yönedikleri işgal ve özyönetim sisteminin ve daha genel olarak yeni kooperativizm akımının işleyişini sektörel, ölçeğe dayalı ve kültürel kısıtlar koymaksızın çeşitli örnekler üzerinden analiz etmeye çalıştık. İncelenen örnekler içerisinde kapitalist uygulamalara benzeyen, kapitalist şirketlerle işbirliğine giden, uyumlu şekilde bir arada var olmaya çalışan pratiklerin yanı sıra kendisini “toplumu dayanışma temelinde dönüştürücü bir güç” olarak gören, yeni bir üretim ve birlikte yaşama kültürü inşa eden pratikler de saptanmıştır. Çoğu zaman işsizliğe karşı sessizce kenara çekilmeyip oldukça ilerici mücadele stratejileri geliştirerek, benzer pratiklerle ve toplumsal hareketlerle dayanışma ağı kuran ve çalışma ilişkilerinde emeğin konumuna dair umut vaat eden bu pratiklerin başarıları, başarısızlıkları ve eksiklikleri üzerinden sürecin temel dinamikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada özyönetim ve kooperatif örnekleri insan odaklı bir esneklik anlayışına dair ipuçlarının izi sürülerek incelenmiştir. Öncelikle göze çarpan şey, üretim sürecinin bütününde örgütlenmelerin kapitalist işletmelere göre gerçekten daha az hiyerarşik olduğudur. Özyönetime dayalı işgal fabrikaları rahatlıkla yatay organizasyon olarak sınıflandırılabilir. Özellikle özyönetim sistemiyle çalışan işgal fabrikalarının/tesislerinin benimsedikleri demokratik yönetim anlayışı çerçevesinde işçilerin, işe alımdan işten çıkarmaya, ücretlerin alt ve üst sınırlarının belirlenmesinden çalışma sürelerinin kısaltılmasına, kimin ne zaman ne kadar çalışacağına değin tüm kararları eşit oy ilkesi ve çoğunluk oyu ile almaları sürecin çalışanlar lehine oldukça esnek olduğunun en önemli göstergesidir. Öte yandan bu esneklik, kapitalist şirketten daha az işçi ile daha çok üretim yapma, aynı üretim sürecinde yer alan işçilerin mesleklerine, cinsiyetlerine, yaşlarına göre ücretlerinin ayrışması, işletmenin zorlandığı anlarda işten çıkarmaların yaygınlaşması gibi uygulamalardan köklü biçimde farklılık göstermektedir. Zira kapitalist şirket açısından esneklik, işletmenin piyasanın değişen şartlarına göre gerekli tüm süreçlerde maliyetlerin dışsallaştırılması anlamını taşıırken, bu strateji emekçiler için işten çıkarılma, ücretlerin geç, eksik bazen hem geç hem de eksik ödenmesi şeklinde deneyimlenmektedir.

Özyönetim pratiklerinde gerek üretim sürecinde yer alan işçilerin belirli sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleri gerekse yönetim süreçlerinde görev alanların kısa aralıklarla rotasyonu, işgücünün üretim süreci içindeki dağılımının esnek olduğunu göstermektedir. Bu durum toplam kalite yönetimindeki “iş zenginleştirme” stratejisi ile yüzeysel bir benzerlik gösterse de, üretim araçlarının mülkiyetine sahiplik, yönetsel işleri yerine getiren işçilerin de rotasyona tabi olması, dönemsel olarak yönetsel süreçleri üstlenen işçilerle diğer işçiler arasındaki ücret farkının minimum seviyede olması, sosyal haklar açısından hiçbir farkın olmaması gibi unsurlar dikkate alındığında iki yönetim sistemi arasında benzerliklerden ziyade farklılıkların olduğu görülmektedir.



Bazı örneklerde işçilerin yeteri kadar çalışmamaları halinde dahi ücretlerinde herhangi bir kesintinin söz konusu olmaması, çalışılmayan sürenin diğer işçilerce ya da söz konusu işçi tarafından daha sonra telafi edilme yolunun açık olması, kapitalist işyerinin yönetsel işleyişi dikkate alındığında oldukça ileri sayılabilecek uygulamalardır. Bu örneklerde kapitalist şirket uygulamalarındaki “fazla sürelerle çalışmanın karşılığı olarak ücretsiz izin” tipinde bir esneklik anlayışından ziyade, gerek çalışma zamanının belirlenmesinde gerekse işe gelememe durumlarında işçileri koruyan bir anlayış söz konusudur. İşe alım sürecinde klasik yeterlilik kriterlerine körü körüne bağlı kalınmaması ve iletme ihtiyaçları ile insani boyutun birlikte değerlendirilmesi, bu pratiklerin kapitalist muadillerine göre esnek ve insani olduğunu göstermektedir.

İşçilerin lehine olan bu uygulamalar, üretim araçları mülkiyeti üzerinde söz sahibi olmayla beraber dayanışma kültürünün oluşturduğu sinerji ile mümkün kılınmaktadır. Öte yandan, pek çok kooperatifte olduğu gibi işçilerin üretim araçları ile kurduğu ilişkinin sağlıksızlığı sonucunda kapitalist üretim mantığıyla hareket ederek sınıf bilincinden uzaklaşmaları tehlikesi her an kendisini hissettirmektedir. Bu durumun yarattığı tehlikeler, en iyi şekilde kapitalist şirketlerin taşeronluğunu yapan pragmatik kooperatif örnekleri incelendiğinde görülebilir.

Üretim sürecini örgütleme, görev dağılımının gerçekleştirilmesi, ücret artışının tüm işçilere eşit yansımaları ve ücretlerde azalma gerekliliği baş gösterdiğinde bunun herkes tarafından göğüslenilmesi, işe alma ve işten çıkarma kararları dahil olmak üzere tüm kararların işçilerin eşit oy hakkına sahip oldukları konseyler tarafından alınması sürecin işleyişinin işçiler lehine esnek olduğunu göstermektedir. Özyönetim pratikleri ücretlerde adalet, çalışma sürelerinin kısıtlanması gibi konularda ortaklaşan politikalar izliyor olsa da, tümüyle iyimser sonuçlara varmak için henüz erken olduğunun altını çizmek gerekir. Zira çalışmada verilen örneklerden hareketle farklı ülkelerde en azından ilkeler açısından ortaklaşan bir yönelim mevcut olsa da, her bir deneyimin kendine özgü stratejisi, koşulları ve geçmişi vardır. Bu değişkenlerin gelecekte izlenecek stratejileri farklılaştırma ihtimali açıktır. Bunun yanı sıra işgal fabrikaları hareketinin, yeni kooperativizmin ve genel olarak Latin Amerika’daki tüm özyönetim deneyimlerinin ciddi ekonomik krizler sonucunda emekçilerin izleyebilecekleri hiçbir stratejinin kalmadığı koşullarda ortaya çıktıklarını unutmamak gerekir. Dolayısıyla bölgesel ve küresel kriz(ler)in yıkıcı etkilerini ne kadar sürdüreceği de halihazırda patronlarıyla birlikte çalışan ve fakat koşulların özyönetime yöneltebileceği emekçilerin stratejilerini/hamlelerini etkileyecektir.

## KAYNAKÇA

- Aglietta, M. (2000) **A Theory of Capitalist Regulation: The US Experience**, London&New York: Verso.
- Araujo, A.M.C. (2011) "Companies Recovered by Workers: The Cases of the Catende Plant and Flasko", <http://lasa.international.pitt.edu/members/congress-papers/lasa2012/files/7495.pdf>, (15 Ocak 2012).
- Babbage, C. (1846) **On the Economy of Machinery and Manufactures**, London: John Murray.
- Belek, İ. (1997) **Postkapitalist Paradigmalar**, İstanbul: Sorun Yayınları.
- Belek, İ. (2004) **Esnek Üretim Derin Sömürü**, İstanbul: NK Yayınları.
- Braverman, H. (1998) **Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century**, New York: Monthly Review Press.
- Burdin, G. Ve Andreas Dean. (2009) "New Evidence on Wages and Employment in Worker Cooperatives Compared with Capitalist Firms", **Journal of Comparative Economics**, 37, 517-533.
- Çelikkol, G. (2011) "Gerçekleşen Düşler Fabrikası: Zanon", E. İşeri ve T. Sertlek (der.), **10 Yıllık Seçkisi 2001-2011 Sendika.org Yazıları** içinde, İstanbul: Sendika.org Kitaplığı.
- Harnecker, M. (2010) **21. Yüzyıl Sosyalizmi ve Latin Amerika**, (çev. B. Baysal), İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Harvey, D. (1992) **The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change**, Cambridge&Oxford: Blackwell.
- Invernizzi, N. (2006) "Disciplining the Workforce: Controlling Workers in the Restructuring of Production", (çev.) Laurence Hallewell, **Latin American Perspectives**, 33, 3, 89-110.
- Jessop, B. (2005) "Küreselleşme ve Mantık(sızlık)ları Üzerine Düşünceler", Yarar, B. ve Özkazanç, A. (der.), **Hegemonya, Post-Fordizm ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet**, (çev. Yarar, B. ve Özkazanç, A.) içinde, İstanbul: İletişim Yayınları, 267-299.
- Klein, N. (2009) "When Work is a Crime: The Brukman Battle", (trans. Steve Herrick) Esteban Magnani, **The Silent Change Recovered Businesses in Argentina** içinde, Argentina: Teseo.
- Larrabure, M., v.d. (2011) "The 'New Cooperativism' in Latin America: Worker-Recuperated Enterprises and Socialist Production Units", **Studies in the Education of Adults**, 43, 2, 181-196.
- Lebowitz, M. (2008) **21. Yüzyıl İçin Sosyalizm**. (çev. Pelin Üçer ve İbrahim Akbulut), İstanbul: Yordam Kitap.
- Lima, J.C. (2007) "Workers' Cooperatives in Brasil: Autonomy vs Precariousness", **Economic and Industrial Democracy**, 28, 4, 589-621.
- Magnani, E. (2009) **The Silent Change Recovered Businesses in Argentina**, (trans. Steve Herrick), Argentina: Teseo.

- Merz, R. (2008) "Institutionalization of the Recovered Factory Repertoire: Worker Strategies at Talleres Union", School for International Training: Argentina: Social Movements and Human Rights, [http://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=isp\\_collection](http://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=isp_collection) (10 Ocak 2012).
- Meyer III, S. (1981). **The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921**, New York: State University of New York Press.
- Palomino, H., v.d. (2010) "The Universe of Worker-Recovered Companies in Argentina (2002-2008): Continuity and Changes Inside the Movement", **Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture, and Action**, 4, 1, 252-287.
- Ranis, P. (2010) "Argentine Worker Cooperatives in Civil Society: A Challenge to Capital-Labor Relations", **Working USA: The Journal of Labor and Society**, 13, 77-105.
- Rifkin, J. (2010) **Avrupa Rüyası**, (çev. B. Okucu Özbay), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Saad-Filho, A. (2005) "The Political Economy of Neoliberalism in Latin America", Saad-Filho, A. ve Johnston, D. (edt.), **Neoliberalism A Critical Reader** içinde, London: Pluto, 222-229.
- Silver, B. (2009) **Emeğin Gücü 1870'ten Günümüze İşçi Hareketleri ve Küreselleşme**. Aslı Önal (çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Spieczny, M.C. (2004) **When Workers Take Over: Reclaimed Factories in Argentina**. B.A. Thesis. Princeton University, Department of Sociology.
- Şahin, Ç.E. (2011) **Beşeri Sermaye ve İnsan Kaynakları: Eleştirel Bir Yaklaşım**, Ankara: Tan Yayınları.
- Şahin, Ç.E. (2012) "Between Participative Management and Self-Management; What the Crisis Shows us About Modern Management Ideology?", **I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference 17-21 June 2012 Proceeding Book** içinde, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1252-1264.
- Taylor F.W. (1919) **The Principles of Scientific Management**, New York and London: Harper&Brothers Publishers.
- Topak, O. (2012) **Refah Devleti ve Kapitalizm**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wikipedia. (2012) Güney Amerika Ülkeleri Listesi, [http://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCney\\_Amerika\\_%C3%BClkeleri\\_listesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCney_Amerika_%C3%BClkeleri_listesi), (30 Ağustos 2012).
- Yeğin, M. (2006) **Patronsuzlar**, İstanbul: Versus Yayınevi.

