

İŞÇİLERİN SEVK VE İDAREYE İŞTİRAKİ MESELESİ
ve
BUNUN SOSYOLOJİK SONUÇLARI

*Prof. Dr. Philippe Muller **

Neuchâtel Üniversitesi Edebiyat Fakültesi

Sanayi teşebbüsü bize tarihten miras kalan bir teşebbüstür. Ortaçağın sonundanberi, büyük kısmı batılı memleketlerde geçen uzun bir gelişme devresinin sonunda, bugünkü son derece kompleks modern şeklini almıştır. Son haliyle, mal veya hizmet piyasasında satılmak üzere, mamelek sahiplerinden farklı kimselerin sağladıkları çeşitli istihsal faktörleri fiatlarının aynı mamelek içinde kombine olduğu bir istihsal şeklini ifade eder. François Perroux'dan alınan bu tarif, teşebbüsün her şeyden önce iktisadî bir birim olduğunu çok güzel bir şekilde belirtiyor ve mamelek veya sermaye ile iş gücünü sağlayanların farklı kimseler olduklarına işaret ediyor. Burada tarihten kalan miras, evvelce mevcut son derece keskin beşeri şart farklarına, bugün iştirak de farklılığın tekabül etmesidir. Eskiden bütün kararları sermaye sahibi veriyordu. Teşebbüsün atmosferi genel olarak hakim olan sosyal atmosferi aksettiriyordu ki bu da son derece otoriter bir atmosferdi. Organizasyon tipi doğrusaldı (linear). Teşebbüs, iktisadî durumu icabı bütün otoriteyi elinde bulunduran mülk ve sermaye sahibinden, hemen hemen onunla aynı ihtisasa sahip bir tabiden, nihayet kendisine sadece maddî imkân ve ancak yaşayabilecek kadar ücret hakkı tanınan basit bir icracı veya emekciden meydana geliyordu.

Bu tip bir teşebbüsde işçinin sevk ve idareye iştiraki söz konusu olamaz. İera elemanı yahut işçi yalnız teşebbüsün gayeleri hakkında değil, ne kendi istihsal ettiği şeyin kontrolü, ne ücretinin miktar ve tarzı, hattâ ne de emeğinin müşahhas kadrosu ve organi-

[*] İsviçre'nin Neuchâtel Üniversitesi Profesörlerinden olan Dr. P. Muller Ocak 1963 tarihinde Enstitümüzde misafir profesör olarak iki konferans vermiştir. Bu konuşmalardan birincisi olan bu konferans, Sosyal Siyaset Konferansları serisi içinde verilmiştir.

zasyonu hakkında en ufak bir fikir beyanında bulunamaz. Teşebbüs sahibi derebeyi gibi, ona tâbi olanlar ise vassal veya serf gibi hareket ederler. Böylece sınaî hayat feodal yapısını devam ettirmiş olur.

Üç yönlü bir gelişme otoriter teşebbüs şeklini değiştirecektir.

a — Her şeyden önce siyasî kadroda bir değişiklik söz konusudur. Kısmen iktisadî hamleyi kolaylaştırmak üzere, sanayi ve ticaretin faal çevreleri, feodal cemiyetin hukukî kalıntılarından kurtulmak isterler. Demokratik müesseseler kurmak üzere büyük bir gayretle çalışırlar. Söz konusu demokratik müesseselerin işleyişi, vatandaşların kamu işlerine katılması ve halk egemenliği esasına dayanır. Şüphesiz, bir zamanlar Fransa'da seçim hakkını servet sahibi kimselere tanıyan «Censitaire» rejim, demokrasi kavramının değerini kısıtlamış oluyordu. Fakat demokrasi sayesinde eski komünal geleneklerin canlandırıldığı İsviçre'yi ele alırsak, fakir adam için rol ihtilâfının kaçınılmaz bir durum olduğunu görürüz. Bu fakir adam, bir yandan fabrikada, hiçbir tesir kudretine sahip olamadığı şart ve nizamla tâbidir. Öte yandan, içinde yaşadığı kommünde, kendisiyle ilgili en önemsiz bir karara dahi katılmaya çağılır. Bu bakımdan, vatandaşlık gururunu kıran iktisadî bağılılığını, gittikçe daha sabırsızlıkla hisseder. Sendika veya siyasî teşekküllere katılarak kırıncılığını gidermeye çalışır. Bu teşekküller ona, günlük hayat şartları üzerinde, fakat sınaî hayattan gelmeyen, bir çeşit kudret sağlayacaktır.

b — İkinci olarak hayat seviyesinin yükselişi gelir ki, bu da sanayileşme ve fakirliğin son bulması ile birlikte vuku bulur ve kendisini en ilkel, biyolojik ihtiyaçların tazyikinden kurtarır. Artık işçi, sadece yaşamak yani açlıktan ölmek için çalışmaz. Gittikçe, zaruriliği azalan ihtiyaçlarını, meselâ yaşama şartlarını kolaylaştıran bir takım eşyalara olan ihtiyacını (bilhassa otomobil), eğitim ihtiyacını, akşam okulları, halk üniversiteleri sayesinde kültür ihtiyacını, seyahat ihtiyacını (turizm, kamping sayesinde) giderir. Çalıştığı atölyesine karşı da ileri süreceği yeni talepler vardır. Savaş sonundanberi İsviçre'de görüldüğü gibi, fazla çalışmanın gerekli olduğu, işçiye çok fazla ihtiyaç duyulan işgal devrelerinde, işçi çalışmak istediği teşebbüsü kendi seçebilir. Genellikle ücretler kolektif akitlerle tesbit edildiğinden, onun için önemli olan bir takım ek avantajlardır (sosyal avantajlar, iş yerinin atmosferi, teşebbüse gerçek iştirakin derecesi gibi...)

c — Nihayet, teknolojik ilerleme ve teşebbüslerin büyümesi, iştirak meselesinin verilerini bile altüst eder. Başlangıçta (işçinin profesyonel olduğu zamanlarda) imal metodlarını bizzat işçi kararlaştırıyordu. Geçen asrın sonunda Taylor, gerçekte patronların kendi teşebbüslerini idare etmediklerine, çünkü işçinin imal tarzının tamamen gözlerinden kaçtığına işaret etmişti. Modern teknik, geleneksel çalışma tarzını, tekrarlanan bir takım jestler serisi haline soktu. İşçi bu jestleri çabucak öğrenir ve bütün çalışma hayatı boyunca bu hareketleri makine gibi ifa eder. Atölyenin bu derece ihtisaslaşmasına karşılık sevk ve idare vazifeleri de gitgide daha farklılaşır. Birbirine bağlı servis ve daireler şeklinde ihtisaslaşır. Otomatizasyondaki gelişme sonucu, istihsalde el emeğinin payı azalır. Bu durum, son derece kalifiye uzmanların müdahalesini sağlamak suretiyle onların aleyhine olur. Amerika veya İsviçre'de olduğu gibi çok fazla farklılaşmış bütün sanayilerde teknik kadro eksikliği göze çarpar. Mühendis ve teknisyen eksikliği, artık işçiye değil, bu gibi kimselere ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Bundan böyle teşebbüs, uzmanları bir araya getirmek zorundadır. Bu uzmanlardan her biri işletmenin tümüyle yürüyebilmesi için şarttır. Hiçbiri diğerlerinin yardımını olmadan bir işe yarayamaz.

Çok kompleks olan zamanımızın teşebbüsünde birçok hiyerarşik kademeler göze çarpar. Bu kademelerden başlıca üçü ayırdedilebilir.

- 1 — Otorite kademesi
- 2 — İktidar kademesi
- 3 — Statü kademesi

Otorite kademesi hizmet yolunda olup, kararlarla ilgilidir. En üstte, işletmeye bir yenilik getiren, bir genel politika tayin eden, bir fedakârlık yükleyen kararların sahibi bulunur. Ortada, önceden belirtilmiş alternatifler arasından seçim yapan ve meslekî kanunu uygulamaktan başka bir iş görmeyen rutin kararlar sahibi tâlî kadrolar yer alır. En aşağıda ise, otorite kademesi, teferruatla uğraşan, önceden tayin edilmiş bir harekette bulunmak için uygun zamanı seçen bir otorite alanı haline gelir.

Bununla beraber, otorite kademesi artık tek başına değildir. Aynı zamanda iktidara da sahiptir. İktidar ise, teşebbüsün hedefleri bakımından söz konusu olan faaliyetin önemine ve bu yeri işgal eden kimselerin sayısına bağlıdır. İktidar, otoritenin karşısında ve onun

üstünde de olabilir. Atölyedeki işçi başı, bazen personel servisi şefinden daha fazla iktidara sahiptir.

Statü kademesine gelince, bu kademe önceki iki kademeyi gerekirse islâh eder, yahut daha fazla ortaya koyar. Statü kademesinde, büro işleri atölye işlerinden imtiyazlı duruma geçerler. Meselâ işletmenin kütüphane memuru, statü bakımından kapıcının üstünde yer alır. Oysa kapıcı, eğer tanımyorsa şefleri bile içeri bırakmayarak sebep ve hüviyet sorabildiğine göre, büyük ölçüde iktidara sahip demektir.

Bu üç hiyerarşi bir araya geldiğinde, artık iştirak meselesi söz konusu olamaz. Kademeler uyumsuzluk halinde ise, hiyerarşiler de farklılaşır keskinleşir. Aşlında burada tek meseleden değil, çeşitli seviyelere göre şiddetle farklılaşan bir çok meseleden bahsetmek daha yerindedir. Üst kadrolar seviyesinde, sevk ve idarenin ferdi mi yoksa heyet halinde mi olacağı düşünülebilir. Heyet halinde idarenin avantajı, çok sayıda görüşü ve farklı ihtisasları bir araya getirmek suretiyle kararların iyi hazırlanmasına yol açmasıdır. Tek başına idare ise münakaşaları azaltır ve acil durumlarda, ihtilâflı hallerde daha faydalı olur. Üstelik bir takım tavsiyelerden de faydalanabilir. Bununla beraber, hiç olmazsa aşırı sanayileşmiş ve farklılaşmış ekonomilerde, heyet halinde idare daha avantajlıdır. Amerikada büyük bir banka, araştırma servisine, bir işin en iyi şekilde yürütüldüğünü gösteren belirtileri sorduğunda, uzun araştırmalar sonunda, en mükemmel işaretin, teşebbüsde patronla ondan sonra gelen kimsenin ücret hadleri arasındaki fark olduğu cevabını almıştır. Bu fark, fazla ise idare tarzı kötüdür, iş sağlam değil demektir. Fark azsa iyi işleyen, gerçekten kollektif bir idarenin varlığı anlaşılır (P. Dureker). Şuna işaret edelim ki, genellikle teşebbüsde, başlangıçta ferdi bir idare mevcuttur. Sonraları, işletme büyüdükçe, heyet halinde yönetim zorunluluğu da kendini hissettirecektir. İyi bir işletme kurucusundaki vasıflarla, daha önce kurulmuş bir işletmeyi idare eden kimsede aranacak vasıfların muhakkak aynı olacağı söylenemez. Yalnız şurası muhakkak ki, yüksek otorite seviyelerinde rol ve şahıs ihtilâflarına sık sık rastlanır. İşbirliği tarzında sevk ve idareye katılma ise bu ihtilâfları yumuşattığı gibi, verimli bile kılar.

İşçiler seviyesinde, sevk ve idareye katılma meselesi iki farklı plânda ortaya atılmıştır. Birincisine Prof. Müller «mücerret iştirak yahut dışardan iştirak» diyor. Bunun en aşırı şekli, bizzat işçi çev-

resinden çıkan bir teşekkülle siyasî ve iktisadî iktidarın ele geçirilmesidir. Bu durumda, işçiler kendi kendilerine itaat ediyormuş gibi farzedilirler. Çünkü otorite sahipleri, kendilerinin iktidara geçirdiği siyasî iktidar tarafından tayin edilirler. Burada iştirakin mücerretliği, her alanda kuvvetli plânlamanın hakim olduğu otoriter devlet şekli ile ortaya çıkar.

İştirakin daha hafif bir şekli ise, İsviçre'de birkaç branşda görüldüğü gibi, meslekî teşekküllerle sağlanır. İktisadî faaliyeti içine alan kanunlar, ücretleri tayin eden nizamlar, çalışma şartları, rekabet kaideleri, mesleke yöneltim, patron ve işçi teşekkülleri arasında aktedilen mukavelelerle tayin edilir. Prensip olarak bu usül, işletme sahiplerinin bütün iktisadî kararların tekeline sahip oldukları eski düzeni aşip üstünde yer almaktadır. Meslekî teşekküllerle iştirak düzeninde, işçi temsilcileri, yani teşebbüse sadece emeklerinin katanlarının temsilcileri, ihmal edilmeyecek ölçüde gerçek bir iktidara sahiptirler. Bunun için tek şart, kuvvetli ve disiplinli işçi tekilâtlarına malik olmak, faaliyetlerini uzun zamandan beri iktisadî vazifeleri üzerinde toplamış olmak ve siyasî vazifelerini başka teşekküllere, genellikle işçi partilerine bırakmaktır. Bu tip iştirak gerçi kuvvetli plânlamaya kıyasla daha az mücerredir ve teşebbüse daha yakındır. Fakat yine de teşebbüsün günlük hayatından oldukça uzak bir plânda kalmaya devam eder. Bununla beraber, İsviçre'de çeşitli branşlarda fakat bilhassa makine sanayiinde olduğu gibi teşebbüslerin işçi komisyonları ile tamamlanabilir. Böylece iştirakin ikinci kademesine yani bizzat çalışma durumunda görülen iştirak tipine gelmiş bulunuyoruz. Bunu da Prof. Müller teşebbüse «içden iştirak yahut müşahhas iştirak» olarak adlandırıyor. Her şeyden önce şunu belirtelim ki, bu tip bir iştirak hızla gelişen ve değişen bir sanayi hayatı içinde güçtür, zayıftır, fakat zaruridir. Güçtür, çünkü bugünkü imalât tekniği artık bizzat işçilerin inisyatif ve sorumluluğuna bırakılamaz. Bu teknik, zaruri olarak, imalât usullerini kararlaştıran, zamanı tayin eden, işçiyi fazla tesir edemeyeceği bir takım kayıtlar içine sokan bir metod veya plânlama bürosuna bağlıdır. İştirak zayıftır diyoruz, çünkü teknik değişiklikler hızla cereyan etmektedir ve bu değişikliklerden herbiri daha önceki değişmeden sonra sağlanan dengeyi bozmaktadır. Bununla beraber iştirak zaruridir. Bu zaruretin sebebini göstermeğe çalışalım.

İkinci dünya savaşından biraz önce Kurt Lewin, sosyal atmosfer ve bunun iştirakçilerinin davranışları üzerindeki akislerini gös-

teren sistematik bir deneye girişmişti. Büyük bir ihtimamla, işletme şefinin hedefleri tayin ettiği, çalışma yerleri ile usul ve merhaleleri tesbit ettiği otoriter atmosferin, fazla hücumu yol açtığını ve sevk ve idareye katılanları yaptıkları işin sonucuna kayıtsız bıraktığını göstermişti. Fakat, işletme şefinin, iştirakçileri tamamen serbest bıraktığı, ancak kendisine danışmak ihtiyacı duydukları zaman emirlerine amâde bulunduğu, anarşik atmosfer de elverişli değildir. Bu anarşik atmosfer de az çok tecavüzkâr ve tatsız bir hava yaratıyordu. En tesirli olan, işletme şefinin gurubunu demokratik tarzda idare ettiği üçüncü atmosfer tipi idi. Bu hava içinde herkes düşüncesini ifade imkânına sahipti. İşletme şefi, dizginleri bırakmakla beraber, zora dayanmadan herkesin benimsediği bir düzen kurabiliyordu. Böyle bir atmosfer içinde, işçiler işlerine ve iş yerine gitgide daha fazla bağlanıyorlardı.

Kurt Lewin'i takiben, sınıf durum hakkında birçok müşahede ve tecrübeler yapılmıştır. E. Dale'in «Greater Productivity through Labor - Management Cooperation» (N. York 1959) adlı eseri Amerikan sanayiinde yapılmış bu gibi deneyleri özetliyor. Yakın zamanlarda yayınlanan R. Likert'in «New Patterns of Management» (N. York 1961) adlı eseri de bu hususla ilgilidir. Bu gibi deney ve araştırmalar, işçilerin sevk ve idareye iştirak hususunda cesaretlendirildikleri bir idare tarzının yarattığı demokratik atmosferin, produktivite bakımından çok elverişli olduğunu gösterir. Meselâ Likert'in araştırmalarının esası şu müşahedeye dayanmaktadır: Yüksek verimli sektörlerde sadece bir ustabaşı işin başındadır, diğer altısı işçilerle ve onların ihtiyaçları ile meşgul olur. Düşük verimli sektörlerde ise on ustabaşından 7 si işle ve yalnız üçü işçilerle meşguldür. Bu alâka farkı çeşitli müdahalelerden ileri gelir. Bunların bir kısmı, işçileri ulaşmak zorunda oldukları kaidelerle karşılaştırmak gayesini güderler. Başka deyişle, onları otoriter bir tarzda dışardan tayin ederler. Diğer müdahaleler ise işçiler ve onların ihtiyaç ve istekleri ile ilgilidir. Çalışma şartları, işçilerden hareket etmek suretiyle ve onların arzularına göre düzenlenip, değiştirilir. Fakat şunu unutmamalı ki, demokratik atmosfer bir teşebbüs için gerekli olmakla beraber, mutlaka otomatik olarak verimliliğe tesir etmeyebilir. Moral atmosfer bakımından zaruri bir şarttır. Fakat iktisadî randıman bakımından asla yeterli değildir. Bir imalât değişikliği ile ilgili deneylerde, işçilerin sevk ve idareye iştiraklerinin, bizzat bu değişikliğin meydana getireceği sarsıntıyı hafifletmek ve

imalâtı, kısa zamanda, değişiklikten önceki seviyeye getirmek hususunda, kesin bir rol oynadığı gösterilmiştir (Coch and French, Overcoming Resistance to change Human Relations, 1948). Daha yakın zamanlarda yapılan araştırmalarda, demokratik havanın özellikle işden zevk almaya, tatmin olmaya yol açtığı, hiç olmazsa nisbeten kısa bir devrede prodüktivitenin bundan bağımsız olduğu gösterilmiştir. Bu hususda M. Triandis yapılan müşahedeleri gözönünde bulunduran bir şema teklif ediyor: tatmin ile prodüktivite arasındaki münasebet doğrusal değil çaprazıktır ve tatmin derecesine göre ters yönde tayin olur.

Çağdaş sanayi hayatında, iştirak ve teknolojik zaruretlerin çeşitli kademelerinde ortaya atılan mesele belki de şu şekilde çözümlenebilir. İsviçre federasyonunun kabul ettiği prensip sanayi hayatına da uygulanarak, karar alanının sınırlarını kesin olarak belirtme yoluna gidilebilir. Bu şekilde, işletmenin genel durumu bakımından üst organ gerektirmeyen kararlar aşağı kademede bir organa bırakılır. İşin maddî çerçevesi, günlük çerçeve içindeki düzenler, tatil günleri, işte yenilik şekilleri ile ilgili genel kararları bu organ alır. Fakat bu durum, icra organının, aslında sadece bir fikri olabileceği iktisadî veya teknik mahiyetteki kararlara da karışmasına yol açar. Buna karşılık işçi, işletme içinde feda ettiği iktidarın bir kısmına meslekî teşekkülünde kavuşur. Sendikasının yardımıyla istek ve ihtiyaçlarını değerlendirebilir. Böylece, işdeki mevkilerin, otorite durumlarının, iktidarların, daha geniş bir sosyal statüye bağlı rollerin kompleks bir teşkilâtı olarak, modern teşebbüse varmış oluyoruz. Bu teşebbüs, çeşitli psikolojik ve sosyal kuvvetlerin karşılaştığı bir yerdir ve bu yerde işçiler, hangi seviyede olurlarsa olsunlar, ortaklığını hissettikleri bir eserin etrafında birleşirler.

Bu tip bir sanayi düzeninin sosyolojik sonuçları, ancak çok fazla sanayileşmiş memleketlerde görülüyor. Bu bakımdan bunlardan ilmi bir şekilde bahsetmek güçtür. Burada yalnız, asrımızın en genel meselelerinden birinin meydana getirdiği bir sonuca işaret edilecek.

Sosyal mesele denen şey, 150 yıldanberi, her seferinde değişen şekillerde ortaya atılmıştır. Bu problem tamamen sosyal yapıdaki eşitsizliklerin varlığıyla ilgilidir. Önceleri, henüz batı sanayii yeni gelişmeye başlamışken, sosyal mesele sefalet ve sosyal dengesizlikten doğmuştu. İş bulabilen kimseler bile sefalete karşı yeter derece-

de korunmamışlardı. Babamın, annenin, hattâ çalışma imkânını bulurlarsa çocukların kazancı dahi, bir ailenin kamu yardımı olmaksızın yaşayabilmesine yetmiyordu. Geçen asır 1840 yılna doğru, bu problem en vahim şeklini aldı. Nihayet işçi teşkilâtlarının gelişmesi, batılı cemiyetlerin demokratik bir bünye kazanmaları, istihsal ve tekniğin ilerlemesi ile hayat seviyesi yükseldi. Hiç olmazsa çalışabilen ve çalışmak isteyenlerin sefaletе düşmeyecekleri bir seviyeye çıktı.

Bununla beraber, 1930 a doğru, sosyal problem aniden yeni bir biçimde ortaya çıktı. Birdenbire sanayide, çalışmak istedikleri halde, kendi hataları olmadan açıkta kalan, büyük işsiz kütleleri belir-di. İktisat siyasetinin yahut kısaca siyasetin hedefi tam istihdam oldu.

Savaş bittikten sonra, sosyal problem bir kere daha şekil değiştirdi. İsviçre'de, diğer birçok Avrupa ülkelerinde, hattâ Amerika'da iktisadî kalkınma şiddetlendi. Hayat seviyesi yükselmeğe devam etti. Tam istihdam sağlandı. Yahut, hiç olmazsa o zamana kadar varamadığı seviyelere vardı istihdam. Modern sosyal problem, medeniyet tekniğinin fiat ve kalitece emre amade kıldığı aşırı mal mevcudiyeti oldu. Bu bakımdan, ön plânda Batı geliyordu. Bu durumun sosyolojik sonucu, proletaryanın ortadan kalkması oldu. Geçen asır işçisinin şartları kayboldu. 40 yıl önceki aynı monoton işi gerektiren sınıf mevkilerin sayısı hızla azaldı. Yeni işçi çevreleri, farklı ortam, yeni kültürel isteklere sahip, zaruretten çok lükse kaçan maddî ihtiyaçlardan meydana gelen bir çekirdek etrafında birleştiler. Yeni orta sınıftan çok bahsedilir. Fakat artık cari olmayan benzer şartları, eş hissiyat veya siyasî reaksiyonları ifade ediyorsa, bu aldatıcı bir kavramdır.

Son Fransız seçimleri, batının farklılaşmış ülkelerine has ve şimdiye kadar gözükmeyen bir takım gelişmeleri ortaya çıkardı. Bu gelişmeler de kendi yönlerinden yeni bir takım meselelere yol açtılar. Bugün karşılaştığımız bu problemler, en geniş anlamıyla iştirak meselesi, yeni özel hayat tarzı, halk kültürü gibi meselelerdir.

Böylece yeni bir devreye girmiş bulunuyoruz. Bugünün teşebbüsünde olduğu gibi, her biri aynı derecede zorunlu, herbiri aşağı yukarı eşit hayat şartlarına ve sosyal bakımdan eşit yükselme imkânlarına sahip, farklı çevrelerin ve farklı ihtisasların, zarurî işbirliği ile tarif edilen çok yönlü (pluraliste) bir cemiyetin devresidir bu.