

**Türkiye'de Güncel Özyönetim Deneyimi:
Kazova Tekstil Kooperatifi**

***Actual Self-Management Experience in Turkey:
Kazova Textile Cooperative***

Mesut KAYA

Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
mesut_kaya3344@hotmail.com
ORCID No: 0000-0002-8386-4108

Erkan KIDAK

Arş. Gör. Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
ekidak@pau.edu.tr
ORCID No: 0000-0001-5856-5686

Nagihan DURUSOY ÖZTEPE

Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
ndurusoy@pau.edu.tr
ORCID No: 0000-0001-5963-8592

Makale Geliş Tarihi: 12.09.2017

Makale Kabul Tarihi: 18.12.2017

Öz

Çalışmanın amacı, Türkiye'de özyönetim modelinin uygulanabilirliğini tek güncel ve uzun soluklu özyönetim deneyimi olan Kazova Tekstil Kooperatifi özelinde incelemektir. Ayrıca özyönetim modeliyle üretimde yer alan işçilerin deneyimleri ışığında, Türkiye'de bu pratiklerin daha çok sayıda yaşanıp yaşanmayacağına, geçmişte yaşanan deneyimlerin kısa süreli olduğu göz önüne alınarak bu özyönetim deneyiminin daha uzun soluklu olmasının altında yatan temel nedenler ve emek sürecine ne düzeyde katkı sağladığına ilişkin somut verilere ulaşmak hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında Kazova Tekstil Kooperatifi'ne bağlı olarak özyönetim modeli çerçevesinde üretime katılan yedi işçiyle derinlemesine görüşme yapılmış; Kooperatifin kurulmasından sona ermesine kadar geçen süreçte yaşanan zorluklar, üretim ve yönetim yapısı, işçilerin özyönetim deneyimi ve bu deneyimin özyönetim ilkelerine ne kadar uygun olduğu analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yönetime Katılma, Özyönetim, Kazova Tekstil Kooperatifi

Abstract

This study aims to examine the applicability of self-management model in Turkey within Kazova Textile Cooperative which has long-term self-management experience. In the light of workers' experiences who take part on manufacturing with self-management model and considering past short-term experiences, purpose of this study is reaching to concrete information about future of these practices whether to be more or less in Turkey, reasons beneath long-term self-management and how it contributes to labour process. In the scope of the research the interviews have been conducted as in depth and face to face with eight workers who take part on manufacturing with self-management model which associated to Kazova Textile Cooperative. All the challenges; production and management structure, workers' self-management experiences and suitability of workers' experiences with principles of self-management have been analysed from the establishment of the cooperative to the end.

Keywords: Participate in Management, Self-Management, Kazova Textile Cooperative

Giriş

Tarım ve kentlerin icadından bu yana dünya tarihindeki en önemli olay olarak nitelendirilen Endüstri Devrimi'nin üretim biçimi ve ekonomik altyapısının oluşturduğu düşünsel üst yapı ile insan yaşamı kâra endekslenmiştir (Hobsbawm, 2012: 41). Sermaye birikim rejimi olarak klasik iktisadi görüşün başat hale geldiği bu dönemde, çalışma yaşamında köklü değişimler yaşanmış, artı değerın bölüşümü sürecinde emek aleyhine birçok sorun ortaya çıkmıştır. 19 uncu yüzyılın başat iktisadi düşüncesine göre, sermaye birikimini hızlandırma yolunda, üretim maliyetleri içerisinde baskılanması en kolay olan; emek maliyetlerinin düşürülmesi tercih edilmiştir (Hobsbawm, 2012: 51). Sefalet ücretleri ile yaşamını idame ettirmesi oldukça güç olan işçi sınıfı, yalnızca ücretler yönünden değil çalışma ve yaşamın diğer alanlarında da ağır koşullarla karşı karşıya kalmıştır. Polanyi'nin '*iblis fabrika*' olarak kavramsallaştırdığı sistem içerisinde yönetim tekeli elinde bulunduran burjuvazi (Polanyi, 2017) karşısında işçi sınıfının emeğini arz edebilecek düzeyde gereksinimlerini karşılayacak kadar ücret geliri elde etmesi ve diğer olumsuz çalışma ve yaşam koşulları, işçilerin yönetime katılması ya da yönetimi bizzat gerçekleştirme düşüncelerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde, işçi sınıfının çalışma koşulları ve ücretlerinin iyileştirilmesi yönündeki çabaları, bir uçta işverenle ortaklaşmayı içeren yönetime katılma modellerinden, diğer uçta işçilerin işletmeye el koyarak üretimi bizzat kendilerinin gerçekleştirdiği özyönetim modeline kadar değişebilen farklı biçimler almıştır. Yönetime katılma, işçilerin işletmedeki kararlara katılımını sağlayarak, işveren ve çalışanlar arasında bir amaç oluşturma ve teşvik etme aracı olarak görülürken; özyönetim, sermaye unsurunu ortadan kaldırarak işçilerin yönetimi bizzat gerçekleştirdikleri bir durumu ifade eder. Bu anlamda özyönetim, ortaklığın aksine çıkar çatışması üzerine şekillenir ve işletme içindeki iktidar dengesini işçiler lehine değiştirerek artı-değerin işçiler tarafından kullanılmasını amaçlar. Sanayi devriminin olumsuz çalışma koşullarına kritik bir tepki olarak ortaya çıkan özyönetim düşüncesinin teorik temelleri Marksizm ve Anarşizme dayanmaktadır. Mevcut kapitalist düzenin özel mülkiyet anlayışını ortadan kaldırarak mikro anlamda işletmede, makro anlamda ise toplumun genelinde işçi yönetimini amaçlayan özyönetim modelinin, günümüz dünyasına nasıl nüfuz edeceği ya da mevcut oluşumların kapitalist ekonomik düzende nasıl hayatta kalabileceği sorusu hâlâ tartışma konusudur. Zira özyönetim modeli, güçlü bir sınıf bilincini ve ortak mülkiyet anlayışını gerekli kılmaktadır.

Bu anlamda çalışmanın temel amacı, üretim araçları mülkiyetine sahip olmayan işçi sınıfı ile elinde bulundurduğu olanakları sermaye birikimini hızlandırma amacıyla kullanan sermaye çelişkisi sonucunda ortaya çıkan sistemin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesinde alternatif bir çözüm yolu olarak özyönetim modelini açıklamaktır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde, özyönetim düşüncesinin ideolojik ve teorik temelleri ele alınmış; ikinci bölümde ise tüm bu temeller üzerinde yükselen özyönetim modelinin Dünya'da ve Türkiye'deki farklı işleyiş biçimleri ve emek sürecine katkıları irdelenmiştir. Son bölümde ise Türkiye'de son özyönetim deneyimi olarak ortaya çıkan "Kazova Tekstil Kooperatifi" işçileri ile yapılan alan araştırmasının bulgularına yer verilerek, Türkiye'de özyönetim modelinin uygulanabilirliği tartışılmıştır.

1. Özyönetim Düşüncesi ve Teorik Temelleri

Özyönetim kavramı konusunda tartışmalar iki noktada yoğunlaşmaktadır. İlki özyönetimin, yönetime katılma kavramı içerisinde ele alınması gerektiği, yani yönetime katılmanın normlarından biri olduğu; diğeryse özyönetimin yönetime katılma kavramı ile eş anlamlı olmadığı, yönetimi emekçilerin kendi çalıştığı işyerine yabancılaşmasına son vermek, hiyerarşiden kurtarmak ve kendi kendilerini yönetme hakkına kavuşturmayı amaçlayan bir sistem olarak değerlendirilmesi yönündedir (Türkdoğan, 1977: 33).

Klasik yönetim modelinde insan, makinenin bir uzantısı olarak görülmüş; denetim mekanizması ile kontrol altında tutulan bir unsur olarak düşünülmüştür. Asıl olarak üretim miktarını arttırmaya odaklanan klasik yönetim anlayışında, işin planlanması ve görülmesi kesin çizgilerle ayrılmış; işin planlaması işveren tarafından yapılırken, işin görülmesi tamamen işçiler tarafından üstlenilmiştir (Fişek, 2005: 70-71). Ancak ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte artan rekabet koşulları, insan unsuruna çok az yer veren geleneksel ve hiyerarşik klasik yönetim anlayışının giderek terk edilmesine yol açmıştır. Endüstri ilişkileri sisteminde insan kaynakları yaklaşımının yayılmasıyla birlikte çalışan verimliliğini artırma çabaları, çalışan tatmini, güdüleme ve yönetime katılma gibi insan unsurunu ön plana alan, daha modern yöntemlerle sağlanmaya çalışılmıştır (Cam, 2013: 70-71). Yönetime katılma en genel tanımıyla, bir kurumsal hiyerarşinin en altında bulunanların işletmenin yönetsel işlevlerinde yer alması; başka bir ifade ile işçi veya işçi temsilcilerinin işletme içindeki kararlara katkı sunmasıdır (Damachi, 1986: 319). Bu anlamda yönetime katılma, bir işletmede çalışanların hak ve çıkarlarını korumak adına önemli bir araçtır. Bu sayede işletme içi demokrasinin geliştiği, işçi işveren çatışmalarının azaldığı, işletmede işbirlikçi tutumların gelişmesine katkı sağlandığı; aynı zamanda işçinin üretime yabancılaşmasının azaldığı ve kişisel tatminin arttığı savunulmaktadır (Damachi, 1986: 315-317). Ancak yönetime katılma kavramı her zaman tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu uygulama, işçi işveren işbirliğini sağlama ve işçiye ekonomik ve sosyal açıdan görece olarak daha elverişli konum yaratmakla birlikte, bu ilişkinin sınırları işveren mülkiyeti tarafından belirlenmektedir (Fişek, 1977: 45). Başka bir ifade ile yönetime katılma, kapitalist ekonomik düzenin verimlilik artışına endeksli üretim yapısına odaklı ve yönetimde işverenin etkin yetkisini barındıran bir yapı içinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, yönetime katılmanın, işçilerin örgütlenme ve toplu pazarlığa taraf olma haklarını ciddi şekilde sınırlayacağı; sendikal hareketin gelişmesinde olumlu bir rol oynamayacağı yönünde de endişeler bulunmaktadır (Talas, 1970: 207; Yazıcı, 2008: 3). Asıl amacı, işçilerin kapitalist ekonomik düzenle bütünleşmesini sağlamak olan yönetime katılma anlayışı, çoğu zaman, işçilerden gelen herhangi bir meydan okuyuşa tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Munck, 1995: 245). Bu anlamda yönetime katılma fikrinin, mülkiyet ilişkilerinin niteliğini değiştirmedeği ve kapitalist ekonomik düzenin ve endüstriyel hiyerarşinin devam etmesine neden olduğu için tam anlamıyla özyönetim düşüncesini içermediği açıktır. Talas'a göre (1970: 196), yönetime katılma ve özyönetim, farklı ekonomik sistemlere ait kavramlardır ve mülkiyet rejimleri itibarı ile aralarında oldukça derin farklılıklar bulunmaktadır. Özyönetim, kapitalist sistemin "özel mülkiyet" anlayışının tam aksine, sosyalist sistemin "kolektif mülkiyet" anlayışı üzerine şekillenir. Özyönetimde, çalışan kolektifleri sermaye iktidarının yerini alırken, yönetime katılma çıkar farklılıklarının devam etmesinin merkezietini vurgular.

Özyönetim, endüstriyel hiyerarşinin ortadan kalktığı, çalışanların yönetime katılmaktan ziyade yönetimi bizzat gerçekleştirdiği bir durumu ifade eder. Böyle bir yönetim modeli, işçilere hem idari yetkiler sağlarken, hem de işletmelerini sürekli bir biçimde yönetme imkânı sunmaktadır (Munck, 1995: 262). Bu yönetim modelinde, işletme bizzat orada çalışanlar tarafından yönetilmekte; neyin ne kadar ve kimin için üretileceği, net gelirin nasıl dağıtılacağı, firmanın nasıl örgütleneceği ve nasıl yönetileceği bizzat çalışanlar tarafından belirlenmektedir (Ben-Meir, 2016; Veltmeyer ve Petras, 2002). Bu anlamda, özyönetim, emeğini üretime sunanlarla, üretimi idare eden ve kârın nasıl kullanılacağına karar verenler arasındaki ayrımı tamamen ortadan kaldırmakta; işçinin statüsünü “ücretlilikten üreticiliğe” dönüştürmektedir (Talas, 1970: 200).

Kapitalist üreticiler ve yöneticiler olmaksızın işleyen özyönetim modelinde, bir işletmenin ya da atölyenin temel karar alma birimi, yine o işletme ya da atölyede çalışan işçilerdir. Bununla birlikte, işletmenin sevk ve idaresi, bu işçilerin seçmiş oldukları bazı organlar tarafından yerine getirilmektedir (Talas, 1970: 200). Örneğin, üretim, yatırım, fiyat, gelirin dağılımı gibi işletmenin genel politikalarını ilgilendiren konulardaki kararlar, bizzat işçilerin kendi aralarında seçim yoluyla oluşturdukları “işçi konseyleri” tarafından; işçi konseyince alınan kararların yürütülmesi, yine işçi konseyince seçilen ve işletmedeki tüm işçilerin en az dörtte üçünü temsil eden “yürütme kurulu” tarafından; alınan, uygulanan ve sonuçlanan kararların yasalara ve örgütün misyon ve vizyonuna uygunluğunu denetlemek ise “denetim komitesi” tarafından gerçekleştirilmektedir (Talas, 1970: 200; Işıklı, 1983: 127-131; Eren, 2000: 48-49). Üretilen artı değerın üreten sınıfta kaldığı özyönetim modelinde, üretim-yönetim-denetim organlarının işçilerde toplanmasıyla yabancılaşma sorununun ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.

Sanayi devrimi ve kapitalist üretim ilişkilerinin doğuşu, daha önceki geleneksel toplumsal yapılara dayalı ilişkileri ortadan kaldırmış; yeni toplumsal koşullar ise eşitlik ve düzen gibi kavramlara farklı anlamlar kazandırmıştır (Işıklı, 1983: 29-30). Bu anlamda 18. ve 19. yüzyıllar, toplumsal yapıda meydana gelen bu değişime, ortak mülkiyet anlayışı ve işçi sınıfının örgütsel mücadelesi ile çözüm arayan çok sayıda kuramın gelişmesine tanıklık etmiştir. Tarihsel olarak, ortak mülkiyet ve özyönetim modelinin oluşumu, izlediği süreç ve uygulanabilirliği konusunda Marksizm ve Anarşizmin etkilerini açıklamak gerekmektedir. Karl Marx'ın "işçi kurtuluşunun ancak işçilerin kendileri tarafından gerçekleştirilebileceği" yönündeki ünlü ifadesine dayanan (Veltmeyer ve Petras, 2002) ve sosyalizmin merkezinde yer alan özyönetim modeli, kapitalist ekonomik düzene bir tepki olarak doğmuş ve gelişmiştir. Marksizm'e göre, sınıf savaşının kazanılması her türlü baskıcı gücün ortadan kalkmasını sağlamakla birlikte eşitlikçi, özgür ve kendi kendisini yöneten bir toplumun yaratılmasını da sağlayacaktır. Bu misyonu yerine getirecek olan proletaryanın mevcut devlet mekanizmasını devrim yoluyla yıkarak, kendi iktidarını yani *proletarya diktatörlüğünü* kurmasına ihtiyacı vardır (Marx ve Engels, 2014). Marksistleri diğer siyasal akımlardan ayıran *proletarya diktatörlüğü* düşüncesi, sosyalist özyönetim modelinin temelinde yer edinmektedir.

Proletarya diktatörlüğünü de kapsamak üzere otoritenin her türlüşünü reddeden Anarşistler ise, üretim araçlarında mülkiyet ilişkilerine karşı çıkmış; mülkiyetin toplumun ortak idaresine bırakılması gerektiğini savunmuşlardır (Kropotkin, 1999: 46-51). Anarşist düşünürlerden Pierre Joseph Proudhon, işçilerin denetimi

altında faaliyet gösteren işletmelerin ve kredi birliklerinin, mülkiyet ve gelir eşitsizliklerini ortadan kaldıracığını savunmaktadır (Işıklı, 1983: 42; Işıklı, 2005: 345). Bu anlamda Proudhon “özyönetimci federalizm” düşüncesi çerçevesinde bir dayanışma sistemi öngörmektedir. Proudhon düşüncelerini daha da ileri götürerek, ekonomik alanın politik alanın yerine geçeceğini, işçiler tarafından yönetilen bu işletmelerin devletin yerini alacağını ileri sürmüştür (Arvon, 1991: 12-13; Işıklı, 2005: 341). Proudhon'un çalışmalarından etkilenen Rus anarşist Mihail Bakunin de, özel mülkiyetin yerine kolektif mülkiyetin geçmesi gerektiğini yani üretim araçlarının ve genel her türlü sermayenin tüm toplumun ortak mülkiyeti haline gelmesi gerektiğini savunmuş ve aynı zamanda birbirine bağlı ancak karar almada bağımsız ve özgür işçi şirketlerinin ekonomide etkin olmasını dile getirmiştir (Arvon, 1991: 55).

Özyönetimi, yalnızca işçilerin çalıştıkları işletmelerin yönetimine el koyması ve işletmeyi bizzat yönetmesi şeklinde tanımlamak, kuşkusuz bu modeli dar anlamıyla ele almayı ifade eder. Özyönetim modeli, işçilerin işletmenin üretim ve yönetim sürecinin tüm aşamalarına mutlak hâkimiyetinin ötesinde, toplumsal mülkiyet anlayışına dayanmaktadır. Bu anlamda özyönetim modeli ekonomik, sosyal ve politik ilişkilerin toplumda nasıl olması gerektiğine açıklık kazandırmayı amaçlayan büyük bir ideolojik çağrışıma sahiptir (Martínez, 2016). Nitekim Yugoslavya’da özyönetim yalnızca işletme yönetimini ilgilendiren bir yöntem olarak değil, toplumsal yaşamın bütün kesimlerinde ve kademelerinde yönetici-yönetilen ayrımını ortadan kaldırma iddiasını taşıyan bir model olarak belirmiştir (Işıklı, 1983). Günümüz kapitalist ekonomik düzeninde ise, özyönetim modeli, yasal zeminde kooperatifler aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu anlamda kooperatifçilik, toplumsal mülkiyetin sağlanamadığı, sınıf bilincine bağlı kalınarak üretim ve yönetim ilişkilerinin kurulamadığı bir ekonomik düzende, özyönetimin hayata geçirilmesinde araçsal bir işlev görmektedir. İşçilerin eşit ve özgür bir işbirliği içerisinde yönetime katılması, yönetim organlarının seçimi, her üyenin oy verme hakkının olması temelinde yükselen kooperatifçilik demokratik bir zeminin oluşmasına da katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, üyelerin eşit hak ve yükümlülüklerle sahip olduğu kooperatiflerin herhangi bir kişi ya da kurum tarafından himaye edilmeden bölgesel ve ülke çapında genelleşmeleri de özyönetimin etkinlik kazanmasına zemin hazırlayabilecektir (Cangızbay, 2003: 154-155).

2.Dünyada Özyönetim Deneyimleri

Dünyada yüzyıllar içerisinde farklı tarih ve kıtalarda yaşanan birçok özyönetim deneyimi bulunmaktadır. Yaşanılan tarihsel sürecin ve günün koşulları göz önünde bulundurulduğunda, Paris Komününden Yugoslavya özyönetim deneyimine kadar geniş bir yelpazede özyönetim deneyimleri ortaya çıkmış ve bugün hâlâ güncelliğini koruyan deneyimlere rehberlik etmiştir. Ancak tartışılması hiç kuşku götürmeyen bir unsur vardır ki, işçilerin makinelerin bir parçası olarak görülmesi fikrinin bertaraf edilmesi ve yönetime katılarak üretim süreçlerinde etkin rol almaları, büyük mücadeleler sonucunda mümkün olmuştur (Şahin ve Gökten, 2013:127-135).

1871 yılında Fransa’da kurulan Paris Komünü, özyönetim modeli açısından önemli bir deneyim olarak tarihsel süreç içerisinde yer edinmiştir (Işıklı, 1980: 51). Paris Komünü, işçi sınıfının devlet yönetimine katılmasını açıklamanın dışında, devlet mekanizmasını sınıfsal çıkarları doğrultusunda kullanan egemen sınıf

burjuvazi etkisinin tamamen ortadan kaldırıldığı bir deneyimi de ortaya çıkarmıştır. Terk edilen atölyelerin işçiler tarafından üretime başlatılmış olması, mülkiyet ilişkileri çerçevesinde taşıdığı önemden ziyade yönetime katılma ve karar alma mekanizmaları içerisinde yer almaları bakımından farklı bir deneyim özelliği taşımaktadır. Günün koşulları göz önüne alındığında işçilerin yöneticilerini, atölye ve ekip şeflerini seçme ve görevden alma yetkilerine sahip olmaları; ücretleri, çalışma saat ve koşullarını belirlemeleri sınıfsal düzlemde büyük bir farklılık deneyimi yaşanmasını sağlamıştır (Cangızbay, 2003: 222-223; Marx, 1991: 57-58). Ortadan kaldırılan mekanizmaların yerine işçi sınıfının özyönetim organlarının geçirildiği Paris Komünü bu yönüyle Marksistlerin özyönetim temelli girişim ve pratiklerine referans olmayı halen sürdürmektedir (Yazıcı, 2008: 20).

Temellerini Marksist sosyalist düşünceden alan diğer bir özyönetim örneği ise 1905 Rus Devrimi ile kurulan “işçi konseyleridir”. 1905 yılında kurulan Petrograd Sovyeti ve onun ardından oluşturulan fabrika ve atölye komitelerinin özyönetim açısından önemli etkileri bulunmaktadır (Işıklı, 1983: 63). İşçi temsilcilerinin bir araya gelerek oluşturdukları; üretim ve yönetimde işçi denetimini öngören fabrika komiteleri, 1917 Devrimi ile birlikte ciddi bir güç kazanmıştır. İşçilerin ve onların seçtiği komitelerin vereceği kararlar fabrika sahiplerini ve yöneticilerini bağlayıcı nitelikte olmuştur (Arvon, 1991: 39, Siriani, 1990: 130). Bu anlamda Rus Sovyetleri deneyimi özyönetim temelinde inşa edilmiş ve toplumsal alanda büyük bir başarı elde edilmiştir. Ancak Sovyet Devletinin kurulmasıyla birlikte, merkezi otoritenin tüm kararlarda etkin rol alma isteği, “tek kişinin yönetimi” ilkesini hızlandırarak, işçi özyönetimini sekteye uğratmıştır (Işıklı, 1983: 64).

Rus Sovyetlerine benzer yapılar, başka bir ifade ile özyönetim modelinin işçi konseyleri, komiteleri, işçi kurulları yoluyla sağlanma girişimleri, Avrupa’nın farklı ülkelerinde farklı dönemlerde görülsede, istenilen başarıyı yakalayamamıştır. Örneğin, İtalya’da 1919’da Metalürji İşçileri Federasyonunun işverenlerle yaptığı anlaşma sonrasında, işçilerle işveren arasında işbirliği sağlama amacı taşıyan kurulların oluşturulması; İspanya’da Ulusal İşçi Konfederasyonunun işçi komiteleri aracılığıyla yerel işletmelerde yönetimi direkt işçilerin elinde toplaması girişimleri (Arvon, 1991; Cangızbay, 2003) özyönetim açısından önemli örnekler olmakla birlikte uzun soluklu olamamıştır.

Bununla birlikte Dünyada, Sovyet deneyiminden farklı olarak, Yugoslavya ve Cezayir’de olduğu gibi, merkezi yönetim tarafından oluşturulan devletçi özyönetim örneklerine de rastlamak mümkündür. Yugoslav özyönetim deneyimi, Sovyet modelinden farklı olarak, hükümetin üretim araçlarını kamulaştırması ve işçilerin fabrikalarda etkin bir şekilde söz sahibi olmasını amaçlayan bir hükümet düzenlemesi ile hayata geçirilmiştir (Cangızbay, 2003: 271). Yugoslavya’da özyönetim örgütlenmeleri ilk olarak işletmelerde ve ekonomik faaliyet boyutunda gerçekleştirilmiş, işçi yönetimi olarak başlayan bu süreç 1963 Anayasası ile “toplumsal özyönetim” silüetine bürünmüştür (Işıklı, 1983: 122). Yugoslav özyönetim modelinde doğrudan demokrasi ve temsili demokrasinin niteliklerini bir arada görmek mümkündür. Üretim faaliyetlerinde değişim, başka işletmelerle birleşme, işletme merkezinin yerinin değiştirilmesi ve sosyal nedenlere dayanan konularda referanduma başvurulmuştur. Bu konular dışındaki karar alma mekanizması ise delege seçimi yöntemiyle dolaylı olarak seçilen işçi birliği tarafından yerine getirilmiştir (Drulovic, 1976: 66-97). Bu yönüyle bakıldığında

Yugoslav özyönetim modeli, işçi özyönetiminin güçlenmesinde önemli bir örnek olarak tarihteki yerini almıştır.

1962'de Fransız sömürgeci olmaktan kurtulan ve bağımsızlığını ilan eden Cezayir hükümeti ise bir kararname çıkarmış ve Fransızların terk ettiği işletmelerin yönetimini yine o işletmede çalışan işçilere devretmiş; ancak bu süreç 1965'de askeri darbe ile gelen hükümetin sanayideki işletmeleri kendi denetimi altına almasıyla sona ermiştir (Arvon, 1991: 63-64; Cangızbay, 2003: 253-256). Bu anlamda, ciddi işçi sınıfı mücadeleleri ile elde edilen diğer özyönetim örnekleri ile karşılaştırıldığında, hem Yugoslavya hem de Cezayir özyönetim örnekleri, merkezi hükümetin pratik desteğini alması anlamında önemli ayrıcalıkları barındırmaktadır.

20. yüzyılın ortalarında İspanya'nın Bask bölgesinde yeni bir özyönetim örneği daha yaşanmıştır. 1936-1937 yıllarında yaşanan İspanya İç Savaşı sırasında, diktatör Franco'ya muhalif olan kesimlerin yaşadığı Bask bölgesine din adamı olarak gönderilen Dan Jose Maria Arizmendi, bölgedeki genç işsizlik sorununa çözüm bulabilmek amacıyla 1943'te bir mesleki eğitim okulu kurmuştur (Flecha ve Cruz, 2011: 158). Arizmendi, kurmuş olduğu okuldan mezun olan ve profesyonel mühendisler haline gelen eski öğrencilerinin beşini ikna ederek, on sekiz işçiyle birlikte, 1956 yılında küçük ocak ve soba üretmek için bir kooperatifi hayata geçirmiş (Schweickart, 2014: 118); böylece Mondragon İşçi Kooperatifleri sisteminin temellerini atmıştır. Arizmendi bu girişimlerin sürekliliğini sağlamak amacıyla 1959'da "Caja Laboral Popular (CLP)" adında bir kooperatif bankası kurmuştur.¹ 1970'li yıllarda ise CLP desteğiyle "Lagun Aro" kurularak sosyal sigorta konusunda temel atılmış ve kooperatiflerde çalışan işçiler sosyal güvenlik çatısı altına sokulmuştur.² Bünyesinde çok sayıda özerk ve bağımsız kooperatifi barındıran Mondragon, temel kooperatifçilik ilkelerini benimsemekte ve yönetime katılım ilkesini teşvik etmektedir.³

1990'lı yılların başında Sovyetlerin dağılması ile birlikte birçok farklı kesim sınıf mücadelelerinden ibaret olan tarihin sona erdiğini ve kapitalist toplum projesinin alternatifsiz olduğunu ilan etmişlerdir. Kapitalizmin geniş yığınlar üzerindeki hegemonyası bugün dahi sürüyor olsa da tarihsel süreçte birçok krizi beraberinde getirmiştir. 1970'li yılların sonralarından itibaren neo-liberal politikaların ekonomilerde hâkim konuma geçişiyle birlikte, birbirine bağlı ve bağımlı ekonomiler yaşanan bu krizlerden birlikte etkilenmiştir. Ülkelerin borçluluk oranlarındaki artış, yaşanan özelleştirmeler ve şirketlerin iflası ile birlikte işsizlikte meydana gelen kitlesel artış dünyanın her yerinde sükûnetle karşılanmamış; özellikle Latin Amerika ülkeleri fabrika işgalleri ile bu sürece tepki göstermiş ve yeni kooperativizm ve özyönetim örneklerini hayata geçiren ülkeler olmuşlardır (Şahin ve Gökten, 2013: 131-132). Bu ülkelerdeki özyönetim deneyimleri, çalışanların özellikle çalışma ve sosyal güvenlik haklarını azaltan sosyal ve ekonomik bunalımlar sırasında ortaya çıkmıştır (Ozarow ve Croucher, 2014: 994).

Latin Amerika ülkelerindeki özyönetim örnekleri göstermektedir ki, şirketlerin iflası, işverenin alacaklarını ödeyememesi ya da ortadan kaybolması ile yaşanan ciddi işsizlik ve yoksulluğa ek olarak, Devletin piyasa işleyişine sınırlı müdahalesi

¹<https://www.mondragon-corporation.com/timeline/1976/>

²<http://habitat.org.tr/calisma/79-isemekdunyasi/202-mondragon-isci-uretim-kooperatifleri.html>

³<https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/gobernanza/mision-vision-valores/>

işçileri alternatif yönetim modelleri aramaya itmektedir. Oldukça zor koşullara tepki olarak ortaya çıkan Latin Amerika özyönetim örnekleri, kapitalist işletmelerle karşılaştırıldığında gerek çalışma koşullarının düzeltilmesi, gerekse örgütsel demokrasinin ve işçiler arasındaki dayanışma ruhunun sağlanması açısından Dünyadaki güncel özyönetim modelleri içerisinde önemli bir yere sahiptir (Şahin ve Gökten, 2013; Yeğin, 2015).

3.Deneyimler Işığında Türkiye'de Özyönetim Örnekleri: Kazova Tekstil Kooperatifi

Türkiye çalışma ilişkileri tarihi 1920'li yılların başından beri, az sayıda ve kısa süreli ancak önemli sayılabilecek özyönetim deneyimlerine sahne olmuştur. 1923'de İstanbul'da Mürettiplerin (dizgicilerin) grevi ile başlayan ve 14 gün süren ilk öz yönetim örneğinden yıllar sonra 1969'da Alpogut Maden İşletmelerinde, 1970'de Günterim Kazan Fabrikası'nda, 1977'de Aşkale Maden Ocakları'nda ve 1980'de ise Yeniçeltik Maden İşletmesi'nde önemli özyönetim örnekleri yaşanmıştır (Yazıcı, 2008; Narin, 2015). Bu özyönetim örneklerinin en önemli özelliği işçilerin çalışma koşullarına, ücret alacaklarının ödenmemesine ya da işyerlerinin kapanma kararına tepki vererek fabrikaları işgal etmeleri ve buralarda işçi yönetimini sağlayarak üretime devam etmeleridir. Ancak hiçbir işçi kooperatifinin yasal çerçevesi etrafında örgütlenememiş; merkezi hükümet tarafından ya da darbe girişimleri neticesinde kısa sürede sona erdirilmiştir.

Türkiye'de 1980 öncesinde, özyönetim anlayışına özel olarak önem atfeden sendikal örgütlenmelere de rastlamak mümkündür. 1973 yılında kurulan DİSK'e bağlı Ağaç Eşya Sanayi İşçileri Sendikası'nın (ASİS) tüzüğünde yer alan hükümler ve toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde işçilere tanımladığı demokratik katılım hakkı gibi uygulamalar, Türkiye'de özyönetim düşüncesinde önemli bir yer edinmiştir. Uluslararası sınıf dayanışması fikri ile sosyalist bir düzen kurulacağına inanan ve çalışmalarını bu yönde temellendiren ASİS, bu amaca ulaşmak amacıyla örgüt içi demokrasiye ve işçilerin yönetime katılması fikrine önem vermiştir.⁴ Şube ve Genel Merkez kurullarında geniş katılımı sağlama konusunda düzenlemeler yapmış olan ASİS, işyerlerinde işçi konseylerinin oluşturulmasını ve bu konseylerin temsilci atamaları, şube yönetimlerinin denetlenmesi gibi geniş yetkilerle donatılmıştır. Toplu iş sözleşmesi görüşmelerine tüm işçilerin katılabilmesi ve imza sürecinde tüm üye işçilerin onayının aranması koşulu, sendika içi demokrasi konusunda önemli bir gelişme olmakla birlikte işyerlerinde işçilerin yönetime katılmasına verilen önemi açıklıkla göstermektedir. ASİS'in toplu iş sözleşmesinin bulunduğu Tepe Mobilya, Enerel, Domsan gibi fabrikalarda toplu iş sözleşmesi görüşmeleri esnasında tüm üye işçilerin görüşlerine başvurulmuş; tüm işçilerle görüşme yapılmasını kabul etmeyen Elka fabrikasında ise 1975 yılında 850 işçi 8 ay boyunca grev yapmıştır.

Türkiye'de 1980'lerden bu yana işçilerin kapanan işyerlerini devralarak üretime devam ettikleri tek özyönetim oluşumu Kazova Tekstil Kooperatifi deneyimidir. Bu deneyim, Türkiye'de neoliberal ekonomi politikalarının ortaya çıkardığı işsizlik ve yoksulluğa karşı gelişen ilk özyönetim örneği olması ve geçmişteki deneyimlere göre uzun soluklu olması nedeniyle Türkiye çalışma ilişkileri tarihinde ayrı bir öneme sahiptir.

⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.soldefter.com/2011/09/16/isci-demokrasisi-ve-asis-deneyimi/>

Araştırma, İstanbul'un Bayrampaşa ilçesinde 2013 yılında üretime başlayan Kazova Tekstil Kooperatifinde çalışan işçiler ile yapılmıştır. Çalışmada, işçilerin özyönetime giden süreçte karşılaştıkları zorluklar, özyönetim modelini nasıl yorumladıkları ve kooperatife dayalı üretim ile işverene bağlı üretim arasındaki farkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, Diren Kazova Tekstil Kooperatifinde çalışan 7 işçi; Özgür Kazova Tekstil Kolektifinde çalışan 1 işçi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmeler 2016 yılının Nisan ayında gerçekleştirilmiş; 2017 yılının Kasım ayında ise kooperatifin güncel durumunu öğrenmek amacıyla her iki kooperatiften birer kişi ile tekrar görüşülmüştür.

Görüşmecilerin 5'i erkek, 3'ü kadındır. Erkeklerin yaş ortalaması 36, kadınların yaş ortalaması ise 39'dur. Yaş ortalamalarının hem kadınlar hem de erkekler için yüksek olduğu görülmektedir. Toplam 4 görüşmeci evli ve çocuk sahibidir. Bu bakımdan işçilerin yükümlülüklerinin fazlaca olduğu ve bun durumu çalışma hayatını doğrudan etkilediği söylenebilir. İşçilerin çalışma deneyimi ortalama 8 yıldır. Çalışma hayatındaki deneyim sürelerinin fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda işçilerin vasıflı oldukları söylenebilir. Çalışma deneyimlerinin, özyönetim modeli içerisinde üretimdeki verimliliğe katkı sunduğu da görülmektedir.

3.1.Özyönetim Deneyime Başlangıç Süreci: Yaşanan Sorunlar ve Alınan Destekler

Özyönetim deneyimi öncesinde Kazova Trikotaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye bağlı olarak çalışan işçiler, ücretlerinin tam ve zamanında ödenmesi konusunda uzun yıllar sıkıntı yaşamışlardır. Herhangi bir sendikanın söz sahibi olmadığı Kazova Trikotaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de işçiler örgütsüz olmanın dezavantajlarını yaşamışlardır. Çalışma barışının sağlanması ve taraflar arasında dengenin kurulmasında engel yaratan sendikasız çalışma ayrıca işçilerin hak kayıplarına uğramalarına sebep olmuştur. Bunun yanında işverenin işçiler üzerinde istediği ölçüde baskı kurduğu ve işçilerin hak ettiği ücretleri vermeyip bunu koz olarak kullanması da söz konusu olmuştur. K4 ve K5 yaşanan sürece dair görüşlerini sırasıyla şu şekilde ifade etmişlerdir:

2004 yılına kadar alacaklar konusunda hiçbir problem yoktu. 2004 yılı sonrasında ufak tefek gecikmeler başladı. 2008'den sonra bu süreç iki üç hafta gecikmelere kadar gitti. İnsanların biraz hayıflanması sonrasında ödemeler başlıyordu. 2010 yılına gelindiğinde kişiye göre alacakların gecikmesi söz konusu oldu. Çok tepki gösterenlerin maaşları gecikiyordu mesela (K4, 15 Nisan 2016, İstanbul).

İşe başlamadan önce sigorta yapılıyordu ancak kimse düzenli olarak ücretlerini alamıyordu. Ben 8 saat üzerinden aylık 800 TL gibi bir para alıyordum. 12 saat çalıştığım zamanlarda oldu; ama bu pek anlam ifade etmiyordu çünkü zaten parayı alamıyorsun. Ben işe girdim gireli iki yıl boyunca sürekli olarak ücretler düzensiz olarak veriliyordu (K5, 16 Nisan 2016, İstanbul).

Uzun yıllardır Kazova Trikotaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak 150 işçisiyle üretimini devam ettiren tekstil firması, 2012'nin son aylarında işçilerine ücretlerini ödememeye başlamış ve 31 Ocak 2013'te 94 işçiye bir hafta izne çıkarmıştır. İşveren, dört aydır maaş ödemediği tekstil işçilerine, bir hafta izinli olduklarını ve döndüklerinde maaşlarıyla tazminatlarını alacaklarını söylemiş; ancak bir haftalık iznin ardından işyerine dönen işçiler, üç gün üst üste işe gitmedikleri gerekçesi ile işten çıkartıldıklarını öğrenmişlerdir. Bununla birlikte,

işverenin de işyerini terk ettiğini öğrenen işçiler hukuki yollarla haklarını arama gayreti içine girmişlerdir.

Süreç Şubat 2013'te başladı. İşveren aylıkları vermiyordu. İşveren binayı satın aylıklarımızı vereceğini söyledi. Bizi bir hafta izine gönderdi. 94 kişi biz bir hafta izne çıktık. Bir hafta sonra, aylıklarımızı ve kalan tüm haklarımızı almak için geldiğimizde patronlar yoktu. Patronlar bir avukat göndermişlerdi. O avukat patronların avukatı olduğunu ve bizlere de avukat tutup hakkımızı savunmamızı söyledi. İki gün sonra biz toplandık. Arkadaşlardan bazıları avukatlarla gelmişti. Avukat bize masrafın bin TL olacağını söyledi ama bizim yol paramız bile yoktu. Sonra Çağdaş Hukukçular Derneği'nin avukatları para talep etmeden davaları açılar ve biz kazandık. Ancak para işverenden tahsil edilemedi. Biz de 11 kişi olarak buna karşılık o kalan makineleri aldık. Geriye kalan kişilerin hepsi gitti. Onlar hiçbir şey alamadı. 25 sene çalışanlar vardı, hiçbir şey alamadılar (K1, 15 Nisan 2016, İstanbul).

Yaşanan bu olaylar, toplu halde işlerine son verilen 94 işçinin önemli bir kısmı için, hak arama mücadelesinde büyük bir motivasyon kaybı yaratmıştır. Bir yandan da çalışma ve para kazanma zorunluluğu, işçilerin önemli bir kısmının bu mücadele sürecinden ayrılmasına ve haklarından vazgeçmesine neden olmuştur. Mücadeleye devam eden işçiler ise aile ve kurum desteğiyle ya da farklı işlerde çalışarak geçimlerini sağlamışlardır. Temel geçim kaynağı olan ücret gelirinden yoksun kalmak, evli ve çocuk sahibi olanlarla, çeşitli nedenlerle borcu bulunan işçileri daha derinden etkilemiştir. Bu süreçte yaşadıkları zorlukları K6 ve K4 şu cümlelerle ifade etmektedir:

Direniş sürecinde aile desteği ile geçimimi sağladım. Zaman zaman da geçici işlerde çalışıyordum. (K6, 16 Nisan 2016, İstanbul).

Süreç öncesinde kredi çekerek ev almıştım. Oradaki gelirime güvenerek bunu yapmıştım. Süreç başlayınca bu durumdan ötürü hem başka işlerde çalıştım hem de arta kalan zamanlarda gelip burada çalıştım. (K4, 15 Nisan 2016, İstanbul).

Geriye kalan çok az sayıdaki işçi 27 Şubat 2013'te işyerinde direniş kararı alarak her hafta basın açıklaması yapmışlardır. İşverenin bu süreçte dolaylı yollarla işyerindeki makineleri kaçırma girişimleri sonucunda işçiler 28 Nisan 2013'te işyerinin önünde çadır kurarak, makinelerin işyerinden çıkarılmasını engellemeye çalışmışlardır. Hakları işveren tarafından gasp edilen işçiler bu süreçte toplumun birçok kesimi tarafından desteklenmiştir. Bu süreçte, sivil toplum kuruluşlarının desteğinden ziyade halkın desteğinin daha fazla hissedilmesi dikkati çeken diğer bir husustur.

Süreçte farklı kişi ve kurumlardan destek almamız çok önemliydi. Birinin gelip bir selam vermesi bile çok değerliydi. İlk başlarda insanlar bizi önemsemiyordu. Ancak ilerleyen zamanlarda selam vermeden geçmez konuma geldiler. Kurumlar olarak baktığımızda ise çok büyük bir destek aldığımızı düşünmüyorum. Sadece Devrimci İşçi Hareketi'nin (DİH) bize katkısı oldu. Ayrıca "Gezi Süreci'nin de büyük etkisi oldu. Kitlelilik açısından büyük bir önemi vardır bu durumun. İnsanların bizleri ziyaret etmesi ve bunun gruplar halinde yapıyor olmaları bize büyük moral vermişti. (K7, 16 Nisan 2016, İstanbul).

Fabrika önündeki çadır eyleminin ve yapılan basın açıklamalarının hiçbir sonuç getirmemesi ve uzayan sürecin direniş konusundaki motivasyonu kırmaya başlaması üzerine işçiler, 28 Haziran 2013'te işyerini işgal ederek ödenmeyen alacaklarına karşılık işyerinde kalan makineleri almak istemişlerdir. Ancak girişimleri sonucunda kolluk kuvvetleri tarafından engellenen işçiler, makineleri fabrika dışına çıkarmaktan vazgeçmiş ancak fabrika içindeki direnişlerine devam etmişlerdir. Alacaklarını alamayan ve baskı altında kalan işçiler ilerleyen süreçte,

olayların kamuoyunda yankı uyandırması sebebiyle birçok kişi tarafından desteklenmiştir. Tarık Akan, Barbaros Şansal, M. Ali Alabora, Ali Poyrazoğlu ve daha birçok ünlü kişinin de desteklediği işçiler işyerinin tavan arasında buldukları 2 bin adet kazağı satışa sunmuşlardır. 30 Eylül 2013'te ünlülerin de desteğiyle bir defile düzenlenmiş ve kazakların birçoğu bu yolla satılmıştır. Kazakların satışı sonrasında işçiler, ücret ve tazminat alacaklarına karşılık makineleri haczettirmiş ve böylece makinelerin mülkiyetine sahip olmuşlardır. Kısa sürede satılan kazaklardan elde edilen gelirlerle tekrar üretime başlama kararı alan 11 işçi eski makineleri onarmış; işyerinde kalan ipliklerle üretime devam etmiş ve üretilen kazakların satışını gerçekleştirebilmek için bir mağaza da kiralamışlardır.

Ancak elde edilen gelirin paylaşımı ve kooperatifleşme konusunda ortaya çıkan fikir farklılıkları Kazova işçilerini Diren Kazova ve Özgür Kazova olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Süreç başlarında Kazova işçilerine destek olan Çağdaş Hukukçular Derneği ve Devrimci İşçi Hareketi ayrılık süreci sonrasında Diren Kazova işçilerine destek vermeye devam etmiştir. Aldığı desteklerle yeni makineler alan Diren Kazova işçileri ayrılıktan bir süre sonra kooperatifleşirken, Özgür Kazova işçileri kooperatifleşme sürecini tamamlayamamışlardır. Her iki oluşum da, sosyal medyanın desteğinden etkin şekilde yararlanmış, ürettikleri internet sitesi üzerinden oluşturdukları satış ağı ile daha kolay satabilmişlerdir.

3.2.Özyönetim Modelinin İşçilere Yansımaları

İşverene bağlı olarak üretim süreci içerisinde yer alıp, yönetimde söz hakkı olmayan işçiler, Diren Kazova Tekstil Kooperatifi içerisinde hem üretim hem de yönetim süreçlerinde söz sahibi olmuşlardır. Üretim ve yönetim süreçlerini bir arada yaşayan işçilerin işletmeye bütünsel hâkimiyeti söz konusudur. Kooperatif içerisinde dayanışmanın ön plana çıktığı, her işçinin yönetimde söz sahibi olduğu ve üretim sürecinde emeğin daha değerli bir hale geldiği görülmektedir. Artı-değerin işçiler arasında eşit bölüşümü yaratılan dayanışmayı itici bir güç haline getirmektedir. Ayrıca işçilerin yeteneklerini özgür bir ortamda sergileyebilmesi ve fikirlerinin değerli kılınması, üretime yabancılaşmalarının önüne geçmektedir. İşçilerden K2 ve K6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

"Burada patronsuz çalışmanın öncelikle olumlu yanı kendin planlıyorsun ve yönetiyorsun. Üretim ve yönetim süreçlerinin tümünü görüyorsun, birebir yaşıyorsun. Hem öğreniyorsun, hem uyguluyorsun. Tek yönlü olmaktan kurtuluyorsun. Eskiden tek bir işi yaparken bu gözle bakamıyordum. Mesela şimdi eve giderken bile mağaza vitrinlerindeki fiyatlara bakıyorum. Satış yapacağımız pazarın durumunu görmeye çalışıyorum. Önceden fabrikada çalışırken kendimi makine gibi hissediyordum. Makinenin bir parçası gibiydim yıllarca. Kısaca eskiden tek yönlüyken şimdi çok yönlüyüm. (K2, 15 Nisan 2016, İstanbul).

Patronsuz üretim sürecinde en önemli şey buradaki arkadaşlarla ortak karar alıyoruz, ortak hareket ediyoruz. Patron varken de sorumluluk vardı şimdi de var, ancak şimdi olan sorumluluğun daha çok kendi irademizle gerçekleşiyor. İşçilik açısından baktığımızda kişinin söz hakkının olması ve çalışma sürecinde kendi düzenlemelerinin olması özgürlük bakımından büyük bir katkı sunuyor. (K6, 16 Nisan 2016, İstanbul).

İşletme içindeki hiyerarşik düzenin ve yönetsel ayrıcalıkların ortadan kalkarak işçi kontrolünün sağlanması ve kooperatif içinde eşit oy hakkına sahip olunması, kuşkusuz, işçilerin kendilerine olan özgüvenlerini arttırmıştır. Bununla birlikte, kooperatifi oluşturan kişi sayısının az oluşu ve bu nedenle karar alma mekanizmasında sıkıntı yaşanmayacağına düşünülmesi, ayrıca Türkiye'de

benzer özyönetim deneyimlerinin bulunmayışı, işçi kurulu ya da konseyi gibi organların oluşturulması düşüncesini geçersizleştirmiştir. K5 bu durumu şu şekilde değerlendirmektedir:

Kolektif çalışma içinde yer almak en başta özgüven veriyor. Patron varken bunu tam anlamıyla hissetmek olanaklı değildi. Burada işten çıkarılma korkusu yok, işe geç gelince kapıda bekleyen bir patron da yok. Çok önemli işim olunca izin vermeyen bir patron da yok. Az kişi olmamız ve Türkiye'de bu şekilde çalışan başka bir yerin olmaması sebebiyle işçi kurulu ya da konseyi şeklinde bir yapıya ihtiyaç duymadık. Burada tüm süreçlerde birlikte karar alıp uygulamaya koyuyoruz. Eskiden tek bir insanın yüzüne bakarak tartışırken şimdi bir sürü insanın yüzüne bakarak tartışabiliyorsun. Burada herkesin fikri çok önemlidir. Herkes konuşacak, fikrini söyleyecek. Doğruysa yanlışıyla her şeyde insanların fikri oluyor burada. Burada emeğe maddi boyutuyla bakmıyoruz. Bunu öğrendik, öğretiyoruz. Paylaşımın olduğu bu yerde emek her zaman daha değerlidir. Bunu ben hep hissediyorum. (K5, 16 Nisan 2016, İstanbul).

Herhangi bir işverene bağımlı olmanın ortadan kalktığı Diren Kazova Kooperatif örneğinde, işçilerin çalışma saatlerinde esnek davranabildikleri ve bu yolla aile yaşantılarına daha fazla zaman ayırdıkları görülmektedir.

Burada, patronsuz üretimde en büyük fark esnek olmam. Daha geç gelip, erken çıkıyorum işten. Çocuklarım büyük ama küçük çocuğum olsaydı sabah onlara kahvaltı hazırlayıp, zaman geçirme şansım olurdu. Akşamda aynı şekilde aileye zaman ayırma şansısı oluyor. Daha önce çalıştığım yerde bırakın söz sahibi olmayı, patronun karşısında robot gibi duruyorduk. Eski işyerimde saati gözler, çıkacağım saati sabırsızlıkla beklerdim ama burada saatin nasıl geçtiğini bile anlamıyorum. Burada dayanışma var, emek burada değerli olmayıp nerede olabilir ki? (K3, 15 Nisan 2016, İstanbul).

Kooperatif üyeleri üretime başladıklarından itibaren aylık 1500 TL ücret almaktadırlar. Çalışma süreleri ise üretim koşullarının durumuna göre değişmektedir. Çalışma koşullarından memnun olan işçiler, koydukları günlük 6 saatlik çalışma ve aylık 2000 TL ücret hedeflerine ulaştıklarında koşullarının daha da iyi olacağını ümit etmektedir. K2 özyönetim modeli içerisindeki çalışma koşullarına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

Buradaki çalışma koşullarımdan memnunum. Kendi ayaklarımızın üzerinde duruyoruz. Çok uzun saatler çalışsam da bu beni mutsuz etmez zaten. Bizim hedefimiz günlük çalışma süresini 6 saat olarak oturtmak. Yaşanan sıkıntılar yüzünden bunu yapamadık, sıkıntı yaşadık ama hedefimiz bu ilerde bunu gerçekleştireceğiz. Benden sonra gelenlerin 6 saat çalışabilmesi için bizim zorluklarla mücadele etmemiz şart. (K2, 15 Nisan 2016, İstanbul).

"Yaşasın Patronsuz Üretim!" sloganıyla üretime devam eden kooperatifin amacı, tüm dayanışmacı ekonomi örgütlerine, emek mücadelelerine yardım etmek ve uluslararası özgürlük mücadelelerinin bir parçası olmak şeklinde tarif edilmiştir. Kooperatif üyeleri, amaçlarına uygun bir üretim ve yönetim tarzı geliştirirken, Türkiye'deki birçok işletmenin de bu yönetim modelini hayata geçirebileceğine inanmışlardır. Sınıf bilinci temelinde örgütlü mücadele edilirse Türkiye'de özyönetim pratiklerinin artacağını vurgulayan işçiler aynı zamanda kendilerinin bu konuda diğer işçilere rol model olabileceğini vurgulamışlardır.

... Bu nokta biz çok önemliyiz. Eğer biz burada başarılı olursak, diğer insanlara bunun yapılabileceğini de kanıtlamış olacağız. İnanıyorum ki biz öncü olarak bu yolu açacağız. Ayrıca insanların görmesi gerekiyor. Görmeden insanları inandırmak pek mümkün olmuyor. Burada insanların 6 saat çalışarak 2 bin TL aldığını gördüğünde

diğer insanlar için de alternatif bir yol olduğunu göstermiş oluruz. (K1, 15 Nisan 2016, İstanbul).

Bununla birlikte, ulusal düzeyde üretim ve satış bağlantısını ve dayanışmanın arttırılmasını sağlamak amacıyla farklı sektörlerde kooperatiflerin kurulması gerekliliğini vurgulayan işçiler, Bask bölgesinin kalkınmasında ön ayak olan Mondragon Kooperatif Birliği'ni örnek göstermişlerdir.

Bir tane Kazova yetmez. Bizim gibi kooperatiflerin farklı sektörlerde üretim yapması gerekiyor. Böyle olursa dayanışma da sağlanır ve kooperatiflerin sayısı artabilir. O zaman ürettiklerimizi satmamız da daha kolay olacaktır. Büyük bir ağ kurarak Mondragon Kooperatifleri gibi olabiliriz (K4, 15 Nisan 2016, İstanbul).

3.3.Özyönetim Deneyiminde Mevcut Durum

27 Şubat 2013'te direniş kararı alan Kazova Tekstil işçilerinin kooperatifleşme sürecine giden yolda en büyük destekçisi Gezi Parkı Eylemlerine katılan gruplar olmuştur. Üretilen ürünlerin, sosyal dayanışma ağları tarafından oluşturulan forumlarda pazarlanması ve satılmasıyla elde edilen gelir, yaklaşık 4 yıl boyunca Kazova işçilerinin özyönetim girişimlerini önemli ölçüde desteklemiştir. Ancak sosyal destek ağlarının desteğinin ve ilgisinin azalmasıyla birlikte, pazarlama süreçleri hakkında hiçbir bilgiye sahip olmayan işçiler ürettikleri ürünlerin satışını gerçekleştirme konusunda ciddi sıkıntılar yaşamaya başlamışlardır.

İlk zamanlarda Gezi Süreci'nin etkisiyle insanlar çok gelip gitti. Destek çoktu ama son süreçte bu zor süreçlerimizde destek azaldı. Kimse arayıp sormaz oldu. Bu biraz da ülkenin durumuyla alakalı farkındayım. Hâlâ görüştüğüm kişiler var bazen arıyorlar ama tek tük oluyor. (K8, 10 Aralık 2017, İstanbul).

Satış gelirlerinin azalmasına ek olarak üretim yapılan atölyenin kira, elektrik, su gibi sabit gelirleri ile üretimin devamlılığı için gerekli olan hammaddeyi temini işçilerin borçlanmalarını; artan borç oranları ise kimi zaman özyönetimin temel ilkelerinden feragat ederek fason iş yapmaları durumunu bile ortaya çıkarmıştır.

Direniş süreci ve kendi içimizdeki ayrılık sürecinden sonra bir şekilde üretime devam edip ayakta kaldık. Ancak desteğimiz her geçen gün azaldı. Üç kişiydik. Dışarıdan destek alıyor ve dönem dönem ürettiklerimizi satıyorduk. 8 bin TL kira giderimiz vardı her ay. Elektrik su ve diğer giderler de vardı. Bunları karşılayamaz duruma geldiğimizde fason üretime başlayıp borçları ödeyelim dedik. Borçları ödeyip biraz rahatladıktan sonra elimizde kalan parayla da yeniden aynı düzende üretim yapmaya devam ederiz diyorduk. Ancak dokuz ay sonunda düşündüğümüz gibi olmadı ve makineleri hurdacıya satıp elde ettiğimiz parayla da kalan borçları kapattık... (K8, 10 Aralık 2017, İstanbul).

2013 yılında, ücret alacakları ile tazminatlarını ödemeyen işverene karşı giriştikleri mücadelede, Türkiye'de yıllar sonra tekrar görülen özyönetim örneği başarısını yakalamalarına rağmen, kendi içlerinde yaşadıkları ayrışmaya ek olarak, sosyal dayanışma ağlarının zayıflaması, üretilen ürünlerin satışında yaşadıkları sıkıntılar ve gelir-gider dengesini koruyamadıkları için Kazova işçileri üretimlerini sonlandırmak zorunda kalmışlardır. Şimdilerde ise, makineleri ve herhangi bir üretim merkezi bulunmayan çok az sayıdaki Özgür Kazova Kolektifi işçisi, son üretimden kalan ve satışı gerçekleşemeyen kazakları sosyal medya ağı üzerinden satışa sunmuş; ancak bekledikleri satış gerçekleşiremediklerini belirtmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye’de geçmişte yaşanan diğer özyönetim örneklerinde olduğu gibi, Kazova Tekstil Kooperatifi örneği de işçilerin çalışma koşullarına, ücret alacaklarının ödenmemesine ve işyerlerinin kapanma kararına tepki olarak doğmuştur. Ancak geçmişteki özyönetim deneyimleri ile karşılaştırıldığında “kooperatif” kimliği kazanmaları ve dört yıl gibi uzunca bir süre ayakta kalmış olmaları itibari ile farklılaşmaktadır.

Bununla birlikte, Kazova işçilerinin mücadele süreci, bilinçli bir ideolojik yapının ürünü değil, aksine bir zorunluluğun sonucudur. Başka bir ifade ile işçiler mücadeleye başlarken kooperatif kurmak ve özyönetim modelini hayata geçirmek amacıyla yola çıkmamış, yalnızca alacaklarını işverenden kurtarmak kaygısıyla hareket etmişlerdir. İşçilerin bilinçlenmesi ve kooperatifleşmeye giden yolda, süreç içinde kendilerine destek olan aktivistlerin ve dayanışma ruhunun etkisi oldukça fazladır. Özyönetim deneyimine aktif olarak katılan işçi sayısının az olması ve az sayıdaki bu işçinin de bireysel düşünce farklılıkları nedeniyle ayrışma yaşaması, Kazova örneğinin kolektif kimlik ve sınıf bilincine tam olarak sahip olamadığının diğer bir göstergesidir.

Kazova örneğinin Türkiye’deki geçmiş özyönetim örneklerine göre uzun soluklu ve nispeten başarılı olmasında, kolektif mücadeleden ziyade, üretilen ürünlerin satış sürecinde sosyal dayanışma ağlarından aldığı desteğin etkisi oldukça büyüktür. Nitekim bu desteğin azalması, kooperatif üretiminin sürekliliğini azaltmış; yeterli geliri elde edemeyen kooperatif üyeleri özyönetim deneyimden uzaklaşarak, uzun vadede mevcut ekonomik statükoya yenik düşmüştür.

Bununla birlikte, oluşturulan kooperatif modeli ortak karar, eşit oy hakkı ve eşit ödeme gibi temel özyönetim ilkelerini barındırmakla beraber, işçi kurulu ve işçi konseyleri gibi temel özyönetim organlarından yoksundur. Bu anlamda, Kooperatifin az sayıda işçinin katılımıyla oluşması, bu örgütlenmeyi tam anlamıyla bir özyönetim olmaktan ziyade, işçi şirketi olmaya daha yatkın hale getirmektedir.

Bu anlamda, Dünyada ve Türkiye’de özyönetim modellerinin uygulanabilirliğinin güçlü bir ideolojik dönüşümle gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Sorunların kapitalist sistemin özüne içkin olduğu ve çözümlerin yine sistemin kendi içinde aranmasının hatalı bir yaklaşım olduğu dikkate alınmalıdır. Bu noktada üretim sürecinde yer alan işçilerin kendi emekleri üzerinde bütünüyle tasarruf sağladığı, üretim ve yönetim mekanizmalarının tümünde söz sahibi olduğu özyönetim modeli, ancak kapitalist üretim modelinin bir alternatifi olduğunda başarıya ulaşabilmektedir.

Günümüzde, mevcut mülkiyet ilişkilerine çözüm olarak, birçok ülkede (örneğin: Güney Amerika Ülkeleri) işçilerin kooperatifçilik yoluyla üretim süreçlerinde ortak paydaş haline geldikleri de görülmektedir. Kooperatifler kolektif mülkiyet anlayışına dayalı yapılar olması itibarıyla oldukça önemlidir. Bu girişimlerin, büyük ölçüde, yüksek sınıf bilincine sahip ve güçlü bir sendikal örgütlenmeden gelen işçiler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koyan araştırmaların varlığıyla birlikte, ayakta kalmalarının ciddi Devlet destekleriyle mümkün olduğunu ifade eden araştırmalar da bulunmaktadır (Ozarow ve Croucher, 2014: 996). Bu girişimlerin devlet tarafından desteklenmesi mevcudiyetlerini devam

ettirebilmeleri açısından oldukça önemli olmakla birlikte, aşağıdan gelecek bir dayanışma ekonomisinin bilinçli olarak kontrol altında tutulması durumunu da ortaya çıkarmaktadır (Ozarow ve Croucher, 2014). Yaşanan birçok özyönetim deneyiminde kooperatiflerin, işçi kolektiflerinin yasal zeminde işlevsellik kazanmasında yalnızca bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda özyönetim düşüncesinin kooperatiflerin ruhunu oluşturması ve kooperatiflerin sınıf bilinci temelinde yükselen, özgür, demokratik yapılar olarak inşa edilmesi gerekmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan birçok özyönetim deneyimi göstermektedir ki, özyönetim modelinin uygulanabilirliği, kapitalizme karşıt köklü bir ideolojik çözümle mümkündür. Bu anlamda, toplumun tüm kurumlarına sirayet edememiş, işyerlerinde tek başına sınırlı bir özyönetim anlayışı, kapitalist sisteme alternatif olmanın ötesinde, zamanla sistemin muadili olmaya aday görünmektedir.

Kaynakça

- Arvon, H. (1991). Özyönetim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ben-Meir, S. (2016). From Neoliberalism to Self-Management, <https://zcomm.org/znetarticle/from-neoliberalism-to-self-management/>
- Cam, E. (2013). İşyerinde Sosyal Diyalog ve Demokrasi. Ankara: ÇASGEM Yayınları.
- Cangızbay, K. (2003). Sosyalizm ve Özyönetim. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Damachi U.G. (1986). Workers' Participation in Management. In: Damachi U.G., Seibel H.D. (eds) Management Problems in Africa. PalgraveMacmillan, London.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fişek, K. (2005). Yönetim. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Flecha, R.; Cruz, I. S. (2011). Cooperation for Economic Success: The Mondragon Case, *Analyse & Kritik*, 33(1), 157–170.
- Hobsbawm, E. (2012). Devrim Çağı 1789-1848, (Çev: Mustafa Sina Şener). Ankara: Dost Kitabevi.
- Işıklı, A. (1983). Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Işıklı, A. (2005). Sendikacılık ve Siyaset, Ankara: İmge Yayınevi.
- Kropotkin, P.A. (1999). Ekmeğin Fethi. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Martínez, C. E. (2016). Worker Self-Management: A Sociocultural and Historical Perspective, https://wiki.p2pfoundation.net/Sociocultural_and_Historical_Perspective_on_Worker_Self-Management
- Marx K. (1991). Fransa'da İç Savaş. İstanbul: Sol Yayınları.
- Marx, K. ve Engels, F. (2014). Komünist Parti Manifestosu. İstanbul: Tohum Yayıncılık.
- Munck, R. (1995). Uluslararası Emek Araştırmaları, Ankara: Öteki Yayınevi.

- Narin, Ö. (2015). Sermayenin Denetimi Mi? İşçinin Yönetimi Mi?. TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi. Sayı: 54, 14-26.
- Ozarow, D.; Croucher, R. (2014). Workers' Self-management, Recovered Companies and the Sociology of Work, Sociology 2014, Vol. 48(5) 989–1006.
- Petras, J.; Veltmeyer, H. (2002). Worker self-management in historical perspective,
<https://www.rebellion.org/hemeroteca/petras/english/worker021002.htm>
- Polanyi, K. (2017). Büyük Dönüşüm- Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Schweickart, D. (2014). Reviewed Work(s): Worker Self-Management: An Alternative to Wage-Labor in the History of Economic Thought by Zhang Jiaxin, World Review of Political Economy, 5(1), 117-120.
- Siriani C. (1990). İşçi Denetimi ve Sosyalist Demokrasi: Sovyet Deneyimi. İstanbul: Belge Yayınları.
- Şahin, Ç.E. ve Gökten, K. (2013). Latin Amerikan Özyönetim Pratiklerinden İnsan Odaklı Bir Esnekleşme Beklenebilir mi?. Çalışma ve Toplum. 2013(2), 119-146.
- Talas, C. (1970). "Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları". A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 25(2), 191-234.
- Türkdoğan, O. (1977). Özyönetim. İstanbul: Türk Kültür Yayınevi.
- Yazıcı, Ç. (2008). Özyönetim Modelinin Güncelliğinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yeğin M. (2015). Patronsuzlar. Öteki Yayınevi, İstanbul.

İnternet Kaynakları

- <https://www.mondragon-corporation.com/timeline/1976/> (19.06.2016).
- <https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/gobernanza/mision-vision-valores/> (19.06.2016).
- <http://habitat.org.tr/calisma/79-isemekdunyasi/202-mondragon-isci-uretim-kooperatifleri.html> (19.06.2016).
- <http://www.soldefter.com/2011/09/16/isci-demokrasisi-ve-asis-deneyimi/> (20.11.2017).