

**DOSYA/DERLEME****EMEK SÜRECİNDE YENİ HEDEF:  
ESNEKLİK ÇALIŞANLAR İÇİN NE DEMEK?***Hacer ANSAL\**

1970'lerden bu yana dünya ekonomisinin içine girdiği krizle birlikte, uluslararası pazarlarda rekabetin büyük ölçüde şiddetlendiği, sürekli değişen ve dalgalanan talebe karşı sınai yapının da bir yeniden yapılanmaya giderek, esnek üretim organizasyon biçimleri olarak nitelendirilen, iki farklı sistemin kriz koşullarında dünya piyasasında rekabet edebilme açısından büyük başarı sağladığı gözlenmektedir.

Bu başarı hikayelerinin birisi İtalya'da, diğeri ise Japonya'da gerçekleşmiş ve gösterdikleri yüksek rekabet gücü dolayısıyla da literatürde İtalya modeli ve Japonya modeli olarak kodlanmıştır. Japonya modeli, post-Fordist üretimin "büyük firma" versiyonudur. Büyük firmaların üretimde desantralizasyona giderek, ana firma içinde "toplam kalite", "tam zamanında üretim" ve "kalite çemberleri" gibi hem kaliteyi hem de üretimi arttıran bazı üretim tekniklerini içeren bir organizasyon modelidir. "İtalya modeli" ise, post-Fordist esnek uzmanlık modelinin, küçük firmaların kümeleşmelerine ve bir üretim ağı oluşturmalarına dayanan, "küçük firma" versiyonudur (Humphrey, 1995:1).

Her iki modelde de, dünya pazarının değişen, istikrarsız Pazar koşulları ve ürün tercihleri karşısında firmalar esneklik kazanarak uyum sağlamaya çalışmaktadır. Esnek üretim organizasyon biçimleri ortaya çıktıkları ülkelerde, özellikle kriz döneminde sermayenin kar oranlarını yükseltmesi açısından büyük başarı sağladığı görülmektedir. Bu da, Türkiye de dahil dünyanın her yerinde uluslararası pazarlara

girmiş ya da girmeye çalışan firmaları, esnek üretimin çeşitli öğelerini uygulamaya koymaya, böylece rekabet gücü kazanmaya yöneltmektedir.

Avrupa'da (İtalya, Almanya, Fransa; Danimarka gibi ülkelerde) giderek yaygınlaşan "esnek uzmanlık" ya da "İtalya modeli"nin temelinde, üretimde desantralizasyon yatmaktadır. Yani, üretimin bazı bölümleri taşeronlara devrediliyor ve böylece küçük işletmecilik giderek önem kazanmaya başlıyor. Üretimin böyle küçük işletmelere bölünmesi de beraberinde sendikasızlaşmayı getiriyor.

Küçük işletmecilerin performansına bakıldığında, son teknolojileri çok amaçlı bir şekilde kullanarak değişik mallar/ modeller ürettikleri ve dünya pazarına girebildikleri gözleniyor. Bunlar dünya pazarında sürekli değişen talebe kendilerini kolaylıkla uyarlayabildikleri esnek yapılar oluşturuyorlar. Bu küçük işyerlerinin başarıları büyük ölçüde, farklı işler yapan (yani biteviye 1-2 tür basit işi tekrarlayan Fordist işçiden çok farklı) zanaatkar bazı girişimcilere bağlı olduğu görülüyor. Yani, bunlarda üretimde hem tasarım yapan, hem de uygulamayı gerçekleştirebilen işçiler çalışıyor. Ancak bu "çekirdek işçi" olarak adlandırılan çok becerili, vasıflı iş yapan az sayıda işçinin yanı sıra, vasıfsız işleri yapan ya da ileri teknolojileri/mikroelektronik bazlı programlanabilir makinaları sadece kullanabilen, bir "çevre işçisi" kitlesi de bulunuyor. Yani, kolayca işe alınıp atılan, sosyal güvenliği olmayan, böylece talep dalgalanmalarına karşı küçük işletmeleri son derece esnek kılan bir "çevre işçisi" kitlesi bulunuyor. Dolayısıyla, işçi sınıfında belirgin bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülüyor.

\* Prof. Dr., İTÜ, İşletme Fakültesi

Bunun yanında, genel olarak hiçbir sosyal güvencesi olmayan part-time çalışma, bazı sektörlerde de evden üretim, ya da eve iş vermenin giderek arttığı gözleniyor. Türkiye’de hazır giyim sektöründe olduğu gibi, sigortasız -kayıt dışı- işçi çalıştırmak son derece yaygın. Çünkü, eve iş verme/ evden üretim istihdam biçimlerinde işçilik maliyetlerinin asgari ücretle işçi çalıştırmanın da altına çekilebildiği görülüyor. Bu nedenle artan globalizasyonla birlikte, dünya pazarında rekabet kızıştıkça, bu modelin işçilik maliyetini düşürebilmek için daha da yaygınlaşacağını söylemek büyük bir kehanet olmaz sanıyorum.

2. post-Fordist esnek üretim modeline, yani yalın üretim diye de adlandırılan “Japon modeli”ne gelince, Japonya’da kitle üretimin dönüştürülerek, üretkenlik artışıdaki tıkanıklığın büyük ölçüde aşılmış olduğu görülüyor. Bu da, Batı ülkelerindeki büyük firmalarda üretim organizasyonu değişikliklerine gidilmesine yol açıyor. Türkiye de dahil, dünyanın her yerinde firmalarda yalın üretimin çeşitli öğeleri uygulanmaya konmaya çalışılıyor.

Çok kısa bir şekilde özetlemeye çalışırsak; yalın üretim, israfı ortadan kaldırmak ve “0” hatalı üretimi gerçekleştirmek hedefi ile ve işçilerin kapasitelerinin, üretim deneyimlerini ve zihinsel potansiyellerini sonuna kadar kullanmak ilkesi ile gerçekleştirilmiş bir esnek üretim organizasyon biçimi. “İtalyan” modelinin, özellikle bazı bölgelerde ve sektörlerde giderek yaygınlaştığı görülmekle birlikte, Japon – yalın üretim modelinin, yeni dünya düzeninde daha etkili ve güçlü olacağı konusunda kuvvetli izlenimler edinilmektedir. Bu nedenle, bu yazıda daha ziyade yalın üretim üzerinde durulacaktır.

Bu sistemin nasıl çalıştığına girmeden, şunu hemen söylemek mümkün: üretimin akışının kesintiye uğramamasının sağlanmasında işçilere çok büyük iş düşüyor. Herhangi bir hatalı üretim ya da makinaların arızalanması durumunda, orada bulunan üretim işçisinin derhal müdahale edip sorunu çözmesi bekleniyor. Dolayısıyla, sistemin çalışabilmesi için üretim hattındaki işçiye yetki, sorumluluk ve inisiyatif veriliyor ve çeşitli becerilere sahip olması isteniyor.

Esnek üretim sistemlerinin işletmecilik açısından ne kadar olumlu yanlarının olduğuna çeşitli yerlerde sürekli olarak değinilmektedir. Ancak, çalışanlar açısından bakıldığında, esnek üretim sistemlerinin çalışanların konumunu nasıl etkileyeceği de büyük merak konusu olmaktadır. Biliyoruz ki, çalışma hayatının artık kaçınılmaz zorunluluğu haline geldiği söylenen esneklik konusunda çalışanlar, haklı bir endişe taşıyorlar, esnek üretim sistemlerinin kendileri açısından ne getirip ne götüreceğini açık bir şekilde görmek ve bilmek istiyorlar.

Çalışanların bu meraklarını, endişelerini gidermek, özellikle de onlara bu yeni, esnek üretim sistemlerini benimsetmek için pek çok şey yazılıyor ve söyleniyor. Bu gelişmelerin çalışanların, dolayısıyla işçi sınıfının niteliğini

değiştirdiği, kapitalist üretimin temelinde bulunan sınıflar arası çatışmayı ya da, emek ile sermaye çelişmesini ortadan kaldırdığı iddia ediliyor. Buna bağlı olarak, esnek üretim sistemlerinin, hem işçi hem de işveren açısından ortak çıkarlar doğrultusunda işliyor olduğu, işçi-işveren çelişmesini ortadan kaldırdığı, dolayısıyla sendikaların da işlevlerini yitirdiği söyleniyor.

Ben ise bu yazıda yalın üretimin, emek sürecinde emeğin konumu açısından ortaya çıkardığı bazı olumsuzlukları Japonya’dan da örneklerle irdelemeye çalışacağım.

### Artan Beceri ve İş Güvencesi

Bilindiği gibi, yalın üretimin, “toplam kalite”, “tam zamanında üretim” ve “kalite çemberleri” gibi, tüm öğelerinin uyum içinde çalışması ve başarıya ulaşması için, işçilerin yüksek kalifikasyonlu ve çok becerili olması gerekmektedir. Ayrıca da işçinin sürekli dikkati, merakı, firmaya bağlılığı ve işbirliği hatta adanmışlığı şart olmakta, bu da Japonya’da bildiğimiz gibi, ömür boyu istihdam ile karşılanaabilmektedir.

Ancak Japonya’da emek piyasasına bakıldığında, ömür boyu iş güvencesinin sadece “çekirdek” işçi olarak nitelendirilen görece küçük bir grup işçi için, yani ana ya da “merkez” fabrikalarda (başlıca da montaj fabrikalarında ve genel müdürlük ofislerinde) söz konusu olabildiği görülmekte ve bu da aslında toplam işgücünün sadece %20’sini oluşturmaktadır (Sayer, 1989:17). Ana firmaların çok yakın ilişki içinde çalıştığı sürekli vurgulanan, yan sanayideki küçük taşeron şirketlerde çalışan “çevre” işçileri için ömür boyu iş garantisi söz konusu olmadığından, aslında işçilerin büyük çoğunluğu için böyle bir garanti yok demektir.

Ayrıca, merkez işletmelerdeki “çekirdek” işçiler için bile, prodüktivite artışının talep artışını aştığı, yani pazarda bir üretim fazlası oluşturduğu zaman, ya da emeği ikame eden bir yeni teknoloji uygulamasına geçildiği zaman, işten çıkarılmayacaklarına dair hiçbir güvence bulunmamaktadır. O halde iş güvencesi tamamen firmanın karlılığına bağlıdır. 1990’ların başında Japonya’da görüldüğü gibi ekonomik kriz ya da talep daralması durumunda iş güvencesi “çekirdek” işçiler için de ortadan kalkabilmektedir.

Dolayısıyla, yalın üretimde de yönetim işten atma hakkını korumakta, istihdam edecekleri işçi sayısında esnekliğin (sayısal esneklik) sınırlanacağı gerekçesi ile sözleşmelere iş güvencesi garantisi vermekten kaçınmaktadır. O halde, iş güvencesi yalın üretimde yapısal bir özellik değil, tamamen bir yönetim politikasıdır (Smith, 1994:17).

Aslında yalın üretimin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan işçinin firmaya bağlılığı, Japonya’da işçiye iş güvencesi vererek değil, firmadan ayrılmasını imkansız kılarak sağlanmaktadır. İşçi çalıştığı işyerinden ayrılması

durumunda çok ağır bedel ödemek durumunda kalmaktadır. Bu ağır bedel Japonya'da uygulanmakta olan ücret sisteminden, emeklilik sisteminden ve emek piyasasının ikili yapısından kaynaklanmaktadır.

Ücretlendirme, işçinin kıdemi dışında, bir de işçi değerlendirme sistemine dayandırılmıştır. Bu sistemle, yalın üretimin başarısı için elzem olan işçinin beceri kazanması teşvik edilirken, bunun yanı sıra, işçinin işyerindeki tutum ve davranışları, firmaya angaje olma durumu, çalışma saatleri dışında ücret talep etmeden kalite çemberleri faaliyetlerine katılma payı ve hevesi de değerlendirmeye alındığından, işçileri işletmenin bir parçası olmaya zorlayan bir başka seçenek bırakmayan bir yapı oluşturulmaktadır.

Emeklilik haklarının son derece sınırlı olduğu Japonya'da özellikle sağlık ve eğitimin özel/paralı olma niteliği, şehirlerdeki evlerin ve genel olarak hayat pahalılığı, işçileri çalıştıkları firmaya sıkı sıkıya bağlamakta, onları itaatkar, çalışkan ve yaratıcı olmaya zorlamaktadır.

Sadece büyük merkez firmaların oluşturduğu, sosyal güvenliği olan modern sektörden atılan bir işçi ancak informal sektör diye de nitelendirilen, hiçbir sosyal hakkın olmadığı küçük işletmelerde iş bulabilmektedir (**Dohse ve diğerleri, 1984**). Japonya emek pazarının bu ikili yapısının yalın üretimin başarısında çok büyük payı olduğu düşünülmektedir. Bu işletmelerle ilgili yapılan çalışmalara göre, buralarda resmi çalışma süresi yılda 2 500 saattir ve bu da ana firmadan atılan ya da ayrılan bir işçi için, buralarda %33-44 oranında daha düşük ücretle, %25 daha fazla çalışma zorunluluğu anlamına gelmektedir (**Altman, 1992:27-28**). Bu nedenle yalın üretim sisteminde iş değiştirmek kesinlikle bir olanak değil, bir kabus haline almaktadır.

Dolayısıyla, ayrıldığı ya da atıldığı zaman iyi bir alternatifinin olmaması işçileri yönetimin onayını ve beğenisini kazanmak için sürekli çaba göstermeye itmektedir. Dolayısıyla, Japon işçilerinin firmaya bağlılıklarında ve yüksek çalışma motivasyonunun arkasında iş güvencesinin değil, sosyo-ekonomik koşulların zorlayıcılığının son derece büyük etkisi olduğu görülmektedir. Bu yüzden, işçiler geliştirdikleri yeteneklerini emek pazarında satma olanağından yoksun bırakılmışlardır. Vasıflılık bu anlamda işçi için bir değişim değeri olma özelliğini de yitirmiştir.

#### Emek Sürecinde İş Yoğunluğu ve Çalışma Süreleri

Kapitalist üretimin doğası gereği, sermaye, kar maksimizasyonu sağlamaya, başka bir deyişle, emek sürecinde artık değer üretimini mümkün olduğunca arttırmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, üretim süresinin ya da çalışma saatlerinin mümkün olduğunca uzatılmasıdır. Ancak, sendikal mücadele bir çalışma sürelerine belirli sınırlamalar getirilmiştir. Bu nedenle, emek sürecinde işin yoğunluğu, dolayısıyla emeğin üretkenliği artırılmaya çalışılmaktadır. Üretkenlik

artışı bazen işin örgütleniş biçimine müdahalelerde bulunarak, bazen de üretim araçlarının da bu yönde geliştirilmesi sağlanarak yani, üretim teknolojisi dönüştürülerek elde edilmektedir.

Yalın üretimde artık değer üretimini artırmanın her iki yolu da uygulamaya sokulmaktadır. Sekiz saatlik iş günü uzun bir sendikal mücadelenin en önemli hedefi olmuş ve kazanılmış bir hak olmuşken, Japonya'da çalışma saatleri esneklik adı altında uzatılabilmiş ve belirsizleşmiştir.

İşçiler işgünü daha resmi olarak başlamadan önce, makinalarının ayar ve bakımını yaparak çalıştırmaya hazır hale getirmek zorundadır. İşgünü bitiminde de belirlenmiş tek şey olan üretim kotası dolmadıysa, ücretsiz mesai yapmak, iş istasyonunun etrafını temizlemek ve düzene sokmak, mesai dışı kalite çemberi toplantılarına katılmak zorundadırlar. Kalan zamanda da yine düzenlenen şirket toplantıları ve şirket-içi sosyal faaliyetlerle, işçinin işle ve iş yeriyile bağlantısının kesilmemesine çalışılmaktadır.

Diğer yandan, yönetimce belirlenen üretim kotaları her koşulda doldurulmak zorundadır. Gün içinde makine arızaları veya hastalık nedeniyle işe gelemeyen bir ekip üyesi, kotanın doldurulmadan işin tatil edilmesi için bir gerekçe olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle, herhangi bir hatalı üretim, makine arızası ya da kalıp değiştirme nedeniyle üretim durduğunda, işçiler ekip halinde büyük bir hızla sorunu elbirliği ile çözmeye çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak da işin temposu yükselmektedir. Yayın üretimde işçilerin, şirketin verimliliğini arttırmak konusundaki işbirliğinin altında böyle bir zorunluluk ve baskı yatmaktadır.

Yalın üretim uygulamasını yerinde görmek üzere Japonya'daki işletmeleri ziyarete giden Batılıları büyük hayrete düşüren bir şekilde, işçilerin iş istasyonları arasında koşar gibi gidip gelmelerine bakılırsa, böyle bir çalışma ritminin işçiler açısından cennet olamayacağı açıktır. Toyota'dan verilen bir örneğe göre, bir işçi 8 dakika 26 saniyelik bir üretim çevriminde 35 tane farklı iş yapmakta ve bu süreç içinde gün boyunca 6 millik bir yol katetmektedir. Başka bir araştırmaya göre, geleneksel Fordist fabrikalardaki emek sürecinde işçiler dakikada yaklaşık 45 saniye üretken faaliyette bulunurken, yalın üretim uygulamasında bu süre 57 saniyeye çıkmaktadır. Bu, normal bir çalışma haftasında bir işçinin bir iş günü kadar daha fazla emek sarf ediyor olması anlamına gelmektedir (**Smith, 1994:19**).

Tüm bunların sonucu olarak, çok çalışmaktan ölüm vakaları, tam otomasyon sistemlerinin yaygın olarak kullanıldığı, ileri refah düzeyine ulaşmış bir ülke olarak görülen Japonya'da hemen hemen bütün bütün sanayi dallarında giderek artmaktadır. Şubat 1992'de Birleşmiş İnsan Hakları Komisyonuna Japonya'da senede on bir dolayında çok çalışmaktan ölüm vakası rapor edilmiştir (**Itoh, 1992:205**). Japonya'daki işyeri sendikacılığı geleneksel olarak sadece iş yerindeki ücret müzakereleri

ile ilgilendiğinden işçileri çok ağır fazla mesai yükünden korumak konusunda etkili olamamaktadır.

Sonuçta da, hem iş süresinin uzatılması hem de iş yoğunluğunun artırılması, Japonya'da işçiye daha yüksek ücretler şeklinde de geri dönmediğinden, kar maksimizasyonunda Japon sermayesi büyük bir başarı kazanmış olmaktadır.

#### Emek Sürecinde Rotasyon ve Ekip Çalışması

Yalın üretimde ekip çalışması, hem üretim sürecinde yürütülen faaliyetlerin tek başına değil, ekip halinde yürütülmesi anlamına, hem de grup odaklı, "gönüllü" olarak sürdürülen kalite çemberleri türü faaliyetler anlamına gelmektedir. Ekip çalışmasının, işletmecilik yaklaşımıyla öne sürülen çeşitli avantajları bulunmaktadır, fakat emek açısından ne gibi etkileri olduğuna bakarsak; Bu çalışma modelinde grubun kendine özgü görev dağılımı yapıyor olması, hareket serbestisi ve kısmi otonomisi olması, emek sürecinde kısmi bir kontrol anlamına gelebilir. Ancak, yönetimde belirlenmiş günlük üretim kotaları, emek açısından kazanım gibi görünün bu avantajları, ortaya çıkan iş yoğunluğu ile birlikte yaşandığında, tamamen anlamsızlaştırabilmektedir.

Kalite çemberleri ekipleri içinde işçiler, yönetimin benimseyebileceği, üretim sürecini iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunmaya teşvik edilirken, "kendilerini de geliştirmeleri" ve yeni işler öğrenmeleri için cesaretlendirilirler. Yeni beceriler kazanmak, işçilerin ücret skalasını da etkilemekte, aynı işi yapan işçilerin diğer işlerle ilgili daha farklı bilgilere sahip olması, farklı ücret almalarına yol açmaktadır.

Ayrıca, biraz önce değindiğim gibi, ücretlendirme sisteminin kıdem esaslı ile birlikte personel değerlendirmesine dayandırılması, ekip içinde işçilerin kendini öne çıkarmaya çalışmasına yol açmakta, bu da hem ekipler arası bir rekabete, hem de aynı ekip içindeki işçilerin birbirleri ile rekabet etmeleri ve yarışmaları sonucunu doğurmaktadır. Böylece de, bir yandan belli bir iş yerinde aynı işi yapan işçiler arası dayanışma parçalanmakta, diğer yandan da sendikaların belli ve eşit bir iş için ücret pazarlığı yapmaları zorlaşmaktadır.

Ayrıca, ekip çalışmasının tekil işçileri Fordist sisteme göre çok daha yoğun iş baskısı altında tuttuğu görülmektedir. Örneğin, günlük üretim kotası belli olan iş yerlerinde, Batıya göre daha az işçi çalıştırıldığı zaten bilinen Japonya'da, işçinin hastalığı nedeniyle gelememesi, genellikle aynı üretim hattındaki mesai arkadaşlarının daha fazla çalışması sonucunu doğurmakta, bu da hastalanan işçilerde büyük bir suçluluk hissi ve yoğun baskı yaratmaktadır.

Bu yüzden Japon işçilerin işten hemen hemen hiç kaytarmadıkları (dolayısıyla devamsızlık oranının çok düşük olduğu), hasta olduklarında hastalık izni yerine yıllık izinlerini kullandıkları ve hatta yıllık yasal ücretli izinlerinin

de tamamını kullanmadıkları bilinmektedir. Fakat, Japon işçisinin hastalık v.b. nedenlerle işe gelmedikleri günleri yıllık izinlerine saydırmalarının bir başka nedeni de, ancak bu yolla tam ücret alabilmeleri aksi halde, sosyal güvenlik sistemi olmadığı için, prim ödedikleri özel sigortanın kendilerine ücretlerinin sadece %60'ını ödemekte olduğudur (Deutschmann ve Weber, 1987).

Burada çalışanlar açısından çok önemli olan bir başka nokta da, ekipte işe gelmeyen olduğunda ekipteki diğer işçilerin daha fazla çalışarak kotayı doldurmak zorunda olması, mesai arkadaşlarının birbiri üzerinde baskı oluşturmaya yol açarak, işçiler arası dayanışmayı tamamen ortadan kaldırmıştır. Hatta bazı durumlarda ekip arkadaşlarının birbirlerine verdikleri cezalar, yönetimin verebileceklerinden daha ağır olabilmektedir. Örneğin, Meksika'da yalın üretim uygulanan bir otomobil fabrikasında bir gün önce işe gelmemiş olan bir işçi, ertesi gün çalışırken başına, üzerinde "Bay/Bayan Kaçak (absentee)" yazan bir bant takmak zorunda bırakılmaktadır (aktaran, Humprey, 1994:343). Hatta bazı işyerlerinde işçiler çalışma arkadaşlarının işe dönmelerini sağlamak için kendisiyle direk iletişime geçmekte ve yoğun baskı uygulayabilmektedir.

Yalın üretimde ekip çalışması ve rotasyon modelinin doğası ve ortaya çıkardığı baskıyla birlikte, çalışanlar arasındaki dayanışmanın yok olması, işçilerin yaşadıkça fiziksel ve psikolojik olara daha az zorlayıcı işlere doğru kayma şansını da ortadan kaldırmaktadır. İşin hızlı temposunun sürdürme konusunda bir işçinin yavaşlığı ya da hata yapıyor olması, ekibin istasyonundaki işlerin aksamasına yol açmaktadır. İlaveten, son derece hassas zamanlanmış tam zamanında üretim sisteminde, bir ekibin işleri aksatmasıyla sıradaki bütün ekiplerin işleri etkilenmektedir. Bu yüzden, kendi kendini düzenleyen (oto düzenleyici) bu ekip sisteminde herkes herkesin işine karışıyor hale gelmektedir.

Sonuç olarak, yalın üretimde emek süreci, çalışanların kendi aralarında çıkacak sürtüşmelere ve aralarındaki kolektif örgütlülüğün önüne set çekebilecek olan çelişiklere de yol açacak bir biçim almaktadır (Smith, 1994:21).

#### İşçi Motivasyonu

Yalın üretim gerçekten çalışanların becerilerine dayanan, onlardan fedakarlık, çalışkanlık ve bağlılık isteyen bir sistemdir. Bu yüzden, çalışanların samimi olarak işbirliğini talebeder. Eğer yönetim işgücünün uyumunu ve işbirliğin kaybederse, işçiler iyileştirme önerileri geliştirmekten vazgeçerirler ya da düşük stokla çalışan tam zamanında üretimde ince dengeleri bozacak şekilde davranırlar. Bu yüzden yönetim çok dikkatli davranmak zorundadır.

Ancak bu durum iddia edildiği gibi, yönetimin kendiliğinden işçi çıkarlarını gözetmeyi getirmez. Yalın

üretimde işçilerin itaati, özverisi, işi benimsemesi ve firmaya bağlılığı çeşitli yönetim stratejileri ile sağlanmaya çalışılır.

Geliştirilen bu stratejileri kabaca, baskıya ya da ideolojiye dayanan olmak üzere iki grup içinde düşünebiliriz. İki strateji de güçlü sendikal hareketin olmadığı ve yüksek düzeyde bir işçi sınıfı bilincinin oluşmadığı durumlarda son derece başarılı olduğu ispatlanmış stratejilerdir. Sermaye bu nedenle -doğal olarak- yalın üretim organizasyon sisteminin çalışmasına veya başarısına olumsuz yönde etkili olabilecek sendikal hareketi minimuma indirmeye ve esnek bir işgücü yaratmaya çalışmaktadır.

Ancak yalın üretimde sisteme uygun işçilerin yaratılabilmesinde ideolojinin çok önemli bir rolü vardır: Artan globalizasyonla birlikte, şiddetlenen rekabet ortamında firmanın başarısı için gerekli olan her türlü esneklik sağlayıcı yöntem ve araçların benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Sendikalar veya işçiler yalın üretim uygulamalarına karşı çıkarlarsa, bu teknikleri uygulayamadıkları için rekabet karşısında yenik düşecek olan firmalarının kapanma riskini de göze alıyor demektir. Böyle bir şeyin vebali tamamen onların boynunda olacaktır. O yüzden işçiler ve sendika firmanın rekabet gücünü artırmak için ne lazımsa yapması ve firmayı kapanmaktan koruması gerekmektedir.

Genel olarak bu ideolojinin benimsetilmesinin yanı sıra, bir işyerinde yalın üretimin başarı ile uygulanabilmesi için şirket-içi bir kültürel dönüşüm gerekmektedir. İşçi, ortak bir şirket kültürü, şirket marşı ve şirket bayrağı gibi çeşitli ideolojik unsurlar ya da yöntemlerle motive edilip, böylece itaatkar, fedakar, çalışkan ve şirketine bağlı işçiler haline getirilmektedir. Şirketle özdeşleşme sonucu, işçiler ürettikleri ürünün kalitesinden ve şirketin başarısından gurur duymaktadır. Hatta, tek başına bu bile işçiler için memnuniyet kaynağı olabilmektedir (**Berggren, 1993:27**).

Ancak, işçilerin yalın üretimindeki koşullardan memnuniyetleri kısa bir süre sonra değişebildiği de görülmektedir. Örneğin, Kanada'nın Ontario eyaletindeki Genel Motors-Suzuki ortak girişiminde yürütülen iki turlu, iki yıl süren bir araştırmanın bulgularına göre, işçiler birinci turda öneri geliştirme faaliyetlerine %71 oranında katıldıklarını ve çoğunluğunun kalite çemberi uygulamalarını desteklediklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın ikinci turunda ise, ekip çalışmasının işçilerin

birbirleri üzerinde baskı kurmalarının bir aracı olarak gören işçi sayısı sekiz aylık bir sürede %19'dan %51'e yükselmiş olduğu gözlenmiştir (**Richardson ve Kilmister, 1994:64**).

Tüm bu deneyimler bize diğer ülkelerdeki yalın üretim uygulamalarının çalışanlara nasıl yansıdığı konusunda iyi bir fikir vermekte ve ülkemizde de emek sürecinde hedeflenen ve de büyük bir gayretle uygulamaya konulmaya çalışılan esnekliğin çalışanlar açısından ne anlama geldiği hususunda aydınlatıcı olmaktadır.

#### KAYNAKLAR

**Altmann, R.**, (1992) "Japonische Arbeitspolitik-eine Herausforderung", in : Lean Production, Dialogtagung der Hans Böckler Stiftung und IG Metall, Frankfurt/M, 30 Juni – 1 Juli 1992, Baden-Baden, .

**Berggren, C.**, (1993) "Lean Production- The End of History?", Şubat .

**Deutschmann, C. Ve Weber, C.**, (1987) Das Japanische "Arbeitsbienen-Syndrom", Berlin, WZB.

**Dohse, K., Malsch, T. ve Jürgens, U.**, (1984) Vom "Fordismus" zum "Toyotismus", Berlin, WZB.

**Humphrey, J.**, (1994) "Japanese Methods and the Changing Position of Direct Production Workers: Evidence From Brazil", Elger, T. ve Smith, C. (Ed.), Global Japanization?, Routledge, Londra ve New York .

**Humphrey, J.**, (1995) "Introduction", World Development, Vol. 23, No.1, January, pp 1-7.

**Itoh, M.**, (1992) "Japan in a New World Order", The Socialist Register, London.

**Richardson, T. ve Kilmister, A.**, (1994) "New Management Techniques: The British Experience", International Marxist Review, 15 .

**Sayer, A.**, (1989) "Post-Fordism in Question", International Journal of Urban and Regional Research.

**Smith, T.**, **Lean Production: (1994) A Capitalist Utopia?**, International Institute for Research and Education, Amsterdam.