

U L U S A L

K A T I L I M V E

U Z L A Ş M A

S E M P O Z Y U M U

3 0 N İ S A N 1 9 9 2



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

ULUSAL KATILIM VE UZLAŞMA

TÜSİAD ULUSLARARASI SEMPOZYUMU

30 NİSAN 1992

**İstanbul
Ekim 1992**

(Yayın No. TÜSİAD-T/92, 10-155)

Meşrutiyet Caddesi, No.74, 80050 Tepebaşı /İstanbul
Telefon: 249 54 48 - 249 07 23 • Telefax: 249 13 50

**Bu yayının tamamı veya bir bölümü
"Ulusal Katılım ve Uzlaşma
TÜSİAD Uluslararası Sempozyumu"
referansı yazılmak kaydıyla yayınlanabilir.**

**İyi Şeyler
Yayıncılık Yapım ve
Tic. Ltd. Şti.**

**Basıldığı Yer
Detay Basım Ltd. Şti.**

ÖNSÖZ

TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) 1971 yılından bu yana, Türk ekonomisindeki gelişmeleri devamlı olarak izlemekte, önem ve özelliklerine göre zaman zaman güncel ekonomik, mali ve sosyal konularda toplantılar düzenlemekte, yayınlar yapmaktadır.

Kamu yararına çalışan gönüllü bir özel sektör kuruluşu olan TÜSİAD, yayınlarında bilimsel ve tarafsız kalmayı amaç edinmiştir. Bu nedenle, bu yayında belirtilen değerlendirmelerin resmi görüşler veya üyelerin görüşleri ile doğrudan ilişkisi söz konusu değildir.

"Ulusal Katılım ve Uzlaşma, TÜSİAD Uluslararası Sempozyumu" adlı bu yayın 30 Nisan 1992 tarihinde İstanbul Sheraton Oteli'nde düzenlenen sempozyumda sunulan tebliğlerin ve tartışmaların metinlerini içermektedir.

EKİM 1992

**SEMPOZYUM ORGANİZASYON
ve YAYIN KURULU**

Bülent Eczacıbaşı

E. İhsan Özol

Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ 7

AÇIŞ KONUŞMASI 9

"Uzlaşmanın Gereği"

Halis Komili, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı 11

1. OTURUM 13

Almanya ve İskandinavya Katılım Modelleri

Feyyaz Berker, Oturum Başkanı 15

Prof. Freider Naschold 15

Prof. Bjorn Gustavsen 21

Yorum ve Soru 25

2. OTURUM 31

Fransa ve Japonya Katılım Modelleri

Prof. Dr. Ayşe Öncü, Oturum Başkanı 33

Prof. Yvez Doz 33

Prof. György Szell 37

Yorum ve Soru 42

ÖĞLE YEMEĞİ KONUŞMASI 47

"Kon-sensüs"

Prof. Dr. Mümtaz Soysal 49

3. OTURUM 53

Kuzey Amerika ve Avustralya Katılım Modelleri

Mehmet Bamyacı, Oturum Başkanı	55
Prof. Hans van Beinum	55
Prof. Fred Emery	59
Yorum ve Soru	63

4. OTURUM 65

Yunanistan Katılım Modelleri

İmren Aykut, Oturum Başkanı	67
Theodore Papalexopoulos	67
Yorum ve Soru	75

5. OTURUM 77

"Türkiye Toplumsal Uzlaşma Modeli Önerisi" ve

"Türkiye Ulusal Katılım Modeli Önerisi

Prof. Dr. Metin Heper, Oturum Başkanı	79
Prof. Dr. İlkay Sunar	80
Prof. Dr. Ziya Öniş	86
Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu	89
Yorum ve tartışma	93

İNGİLİZCE ÖZET/SUMMARIES 107

GİRİŞ

Ekonomik gelişmede dünya sıralamasının önlerinde yer alan ülkelerin her birinin kendine özgü bir toplumsal uzlaşma modeli vardır. Tarihsel gelişmeleri içinde bu ülkeler toplumsal yapılarının gereklerine uygun bir uzlaşma modelini toplumun önündeki hedeflere en kısa sürede varabilmek amacıyla geliştirmiş, yerleştirmiş, güçlendirmişler. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki olağanüstü ekonomik gelişme dönemi toplumsal aktörlerin önemli hedeflere ulaşabilmek için birlikte çözüm üretmeleriyle mümkün olmuştur. Refah devleti uygulamalarının gelişmesi ve artan gelirden toplumun tüm kesimlerinin yararlanabilmesi ekonomik büyüme için gerekli istikrar ortamının sağlanmasını sağlamıştır.

1970'lerde başlayan bir kriz döneminin sonuna gelinirken İkinci Dünya Savaşı sonrasında şekillenen ekonomik yapının artık değiştiğine tanık oluyoruz. Sermaye hareketlerinin gücü, bilgi/iletişim teknolojilerinin ekonomik yapılanmaya ve yönetim sistemlerine etkisi dünya ölçeğinde bir yeniden yapılanmayı ve iş bölümünü de gündeme getirdi. Henüz tüm boyutlarıyla ortaya çıkmamış olan bu ekonomik yapılanmanın toplumsal uzlaşma modelleri ve katılım üzerinde de mutlaka izdüşümleri olacak.

TÜSİAD'ın düzenlemiş olduğu sempozyuma katılarak değerli katkılarda bulunan bilimadamlarının bu kitapçıkta okuyacağınız tebliğleri yedi ülkenin toplumsal uzlaşma modellerini inceliyor. Korporatist düzenlemenin en yoğun olduğu Japon ve İskandinav modellerinden, sosyal gruplar arasındaki işbirliğinin çok zayıf olduğu ABD modeline geniş bir yelpaze karşımıza çıkıyor. Tebliğlerin belki de en önemli öğretisi ise, toplumsal uzlaşmanın yer, zaman ve şartlara uygun olarak oluşturulmasının ve mutlaka dinamik bir yenilenme içinde olmasının önemi. Dünya ekonomisinin bugünkü yapısında yeni arayışlar içinde olan tüm ülkeler Almanya ve Japonya da dahil olmak üzere, toplumsal uzlaşma modellerini daha yeni niteliklerle destekleme durumundalar. Bu bakımdan sempozyuma katkıda bulunan tüm konukların ortak yargısı önümüzdeki dönemlerde yönetsel ve toplumsal "katılım"ın büyük önem kazanacağı. Toplumsal uzlaşmada katılım arayışlarını gözardı eden yaklaşımların, yeni arayışlara ters düşeceği panelistlerce vurgulanıyor.

AT ülkelerindeki uygulamadan örnek alınan Sosyal ve Ekonomik Konsey önerisi, TÜSİAD'ın hem toplumsal uzlaşma, hem de katılım için önerdiği bir çözümdür. Türkiye'nin hem kendi sosyal ve ekonomik yapılanmasında vardığı kritik yol ayrımı, hem daha önce değindiğimiz dünya ekonomisindeki yeni oluşumlar, ülkemizde de toplumsal uzlaşma arayışlarına hız verilmesini gerektiriyor. Yasal dayanaklarla kurulması önerilen bu Konsey, uzlaşmayı tepede oluşturarak katılım ögesini dışlamayı amaçlamamaktadır. Tersine, Türkiye toplumunun dinamizminden kaynaklanan arayışları, ortak gelişme hedeflerine varmak konusundaki özlemleri, siyasal düzeyde temsil edebilmek amacını gütmekte. İleri ülkelerin deneyimleri ve ekonomik başarıları ışığında bu panelde sunulan analizlerin ve önerilerin Türkiye'nin kendi arayışlarına katkıda bulunacağına inanıyoruz.



Açış Konuşması
"Uzlaşmanın Gereği"



Halis Komili

TÜSİAD
Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı



Sayın konuklarımız, Sayın üyelerimiz, Televizyon ve basının kıymetli temsilcileri, katılım ve uzlaşma konusunda düzenlediğimiz sempozyumumuza hoş geldiniz. Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Bülent Eczacıbaşı, Sayın Başbakan'ın Türkiye Cumhuriyetleri'e yaptığı geziye katılması nedeniyle bugün siz değerli konuklarımızı ağırlama görevi ve onurunu bana devretti.

TÜSİAD çok hızlı değişimlerin yoğun bir biçimde yaşanmakta olduğu dünyamızda "Türkiye'miz ekonomik gelişmesini ne şekilde yönlendirmelidir" sorusuna cevap aramak amacıyla iki sene kadar evvel "21. Yüzyıla Doğru Türkiye" çalışmasını başlatmıştır. Son iki bölümü pek yakında yayınlanacak bu çalışma, ülkenin geleceğine dönük, milletçe paylaşılan bir vizyona sahip olmanın önemini ortaya çıkarmıştır.

TÜSİAD, gelecekleri konusunda toplumlarının benimsediği bir vizyona sahip milletlerin aşamalar kaydedebileceklerine inanmaktadır. Böyle bir vizyon ise ancak toplumsal uzlaşma ve katılım ile sağlanabilir. TÜSİAD'ın 1992 yılı programına ağırlıklı olarak aldığı toplumsal uzlaşma ve katılım ile ilgili çalışmalarının ardında bu vizyonun yaratılmasına katkıda bulunmak amacı vardır.

TÜSİAD geçtiğimiz günlerde Prof. Oğuz Babüroğlu yönetiminde, Bilkent Üniversitesi tarafından düzenlenen "Türk Sanayiinin Stratejik Görüşünün Tasarımı" konulu arama konferansının oluşturulmasına katkıda bulundu ve etkin katılımcı oldu. Siyasal partiler, akademisyenler, sendikalar, basın, bürokrasi, TÜSİAD yönetimi ve çeşitli kesimlerden 40 kadar kişinin katılımıyla düzenlenen arama konferansı ülkemizin çıkarları ve varmak istediğimiz gelecek söz konusu olduğunda toplumumuzun aynı hedeflerde ve uzlaşma arayışında çok çabuk birleşebildiğini gösterdi. Toplantıya katılan tüm kesimler bu arayışı sürdürme kararı aldılar ve beraber çalışma arzusunda birleştiler.

Toplumsal uzlaşma konusunda bir başka çalışmamız, Salı günü basına sunarak kamuoyuna açıkladığımız "Sanayileşmede Yönetim ve Toplumsal Uzlaşma" raporumuz oldu. Çeşitli ülkelerde siyasal yönetim ve ekonomik performans arasındaki ilişkileri inceleyen bu rapor, ülkemizde toplumsal uzlaşmanın sağlanması ve devlet-toplum işbirliğinin gerçekleştirilmesi için kurumsal bir çerçevenin oluşturulması gereklerine somut öneriler getirmektedir. Raporumuzun iki değerli yazarı, Sayın Prof. Dr. İlkey Sunar ve Sayın Prof. Dr. Ziya Öniş, toplantımızın öğleden sonraki bölümünde çalışmalarlarıyla ilgili bir tebliğ sunacaklardır.

TÜSİAD toplumca benimsenen bir ulusal katılım modelinin ve uzlaşma mekanizmalarının yokluğunu ülkemiz için önemli bir eksiklik olarak görmektedir. Bugünkü sempozyumumuza katılan değerli konuklarımız, başka memleketlerde çeşitli katılım modellerini ve uzlaşma formüllerini tartışarak bu konudaki çalışmalarımıza ışık tutacaklardır.

Uzlaşma ve katılım, sadece geleceğin vizyonunun yaratılması için bir ihtiyaç değildir. Ül-

kemizin bugünkü önemli ve acil sorunlarının çözümü için toplumsal uzlaşma ve katılım her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Bugün anayasamızın Türkiye'ye, Türkiye'nin süratle gelişen koşullarına ayak uyduramadığı görülmektedir. Anayasa değişikliği ülkemizin gündemindedir. Toplumsal uzlaşma ve katılım sağlanmadan hazırlanan anayasaların getirdiği sıkıntıları ülkemiz bir daha yaşamamalıdır. Bugün enflasyon hâlâ ülkemizin gündeminde en önemli sorun olarak yer almaktadır. Çeşitli kesimlerin çıkarlarının çatışma halinde olduğu enflasyonla mücadelede gene uzlaşma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Enflasyonla mücadelede başarı, ancak toplumun çeşitli kesimlerinin ortak özverileriyle gerçekleşebilir. Bugün işçi-işveren sorunları kesinlikle uzlaşma gerektiren diğer çok önemli bir gündem maddesidir.

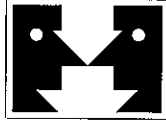
Avrupa Topluluğu'nda verimlilik en üst düzeylere erişmiş, grevlerden dolayı işgücü kaybı neredeyse ortadan kalkmışken, ülkemizin yılda milyonlarca işgücünü grevlerde kaybetmeye tahammülü yoktur. İşçi-işveren ilişkilerinin, Batı'da olduğu gibi, toplumun refahını artıracak, tarafların ortak çıkarlarının dengeli bir biçimde sağlayacak bir uzlaşma içinde sürdürülmesi şarttır. Hal böyleyken ilgili kesimlerin katılımı sağlanmadan hazırlanan yasa tasarılarıyla yeni kutuplaşmaların yaratılmasının ülkemiz gündeminde hiç yeri olmamalıdır.

Görüyoruz ki gerek uzun vadeli hedeflere varmamızı sağlayacak temel konularda gerekse öncelikli ve acil sorunlarımızın çözümünde toplumsal uzlaşma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Biliyoruz ki uzlaşmanın eksik olduğu konularda politikalar siyasi iktidarların seçimlerine göre biçimleniyor. Bu politikalar genellikle kısa ömürlü oluyor ve iktidarlar değiştiğinde tutarlı ve kalıcı politika uygulamaları yapılamaz hale geliyor.

Bugün varolan koalisyon hükümeti geniş bir destekle, elverişli bir ortamda işbaşına gelmiştir ve uzlaşma sağlamakta büyük bir şansa sahiptir. Kendilerinden bu fırsatı değerlendirmelerini bekliyoruz. Hükümetin desteğiyle kurulacak, çeşitli ekonomik ve toplumsal kesimler arasındaki işbirliğini sağlayacak, yasal bir sosyal ve ekonomik konsey uzun vadeli hedeflerin saptanması ve uygulanmasında önemli bir katkı sağlayacak, toplumsal uzlaşma ve katılımın kurumlaşmasında görev üstlenebilecektir.

Toplantımıza katılarak çeşitli ülkelerdeki uygulanabilir deneyimlerini bize aktararak ulusal uzlaşma ve katılım modeli arayışımıza ışık tutacak çok değerli bilim adamları Sayın Prof. Naschold, Prof. Gustavsén, Prof. Doz, Prof. Szell, Prof. Beinum, Prof. Emery, işadamı Sayın Papalexopoulos, Prof. Sunar, Prof. Öniş, Prof. Babüroğlu'na ve siz sayın konuklarımıza, kıymetli vakitlerini ayırarak bugün bizlerle olmalarından dolayı TÜSİAD Yönetimi adına şükranlarımı sunarım.

Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Sayın Erdal İnönü bugün maalesef programlandığı gibi öğle yemeğinde bizimle birlikte olamıyorlar. Çok değerli yazarımız ve Sosyal Demokrat Halkçı Parti Ankara milletvekili Sayın Prof. Dr. Mümtaz Soysal toplantımıza katılacaklar ve öğle yemeğinde bir konuşma yapacaklardır. Şimdi Sayın Feyyaz Berker'i ilk oturuma başkanlık etmesi için kürsüye davet ediyorum. Teşekkür ederim.



1. Oturum

Almanya ve İşkandinavya Katılım Modelleri



OTURUM BAşKANI
Feyyaz Berker

TÜSIAD
Yüksek İştişare Konseyi
Başkan Yardımcısı



Prof. Freider Naschold

Berlin Bilim Merkezi
Uluslararası Karşılaştırmalı
Sosyal Araştırmalar ve
Çalışma Politikaları
Enstitüsü.



Prof. Bjorn Gustavsen

İsveç Çalışma Hayatı Merkezi



- Sayın Konuklar, toplantımızın yorum ve soru kısmına daha fazla zaman bırakmak için konuşmacıların onbeşer dakika içinde görüşlerini açıklamalarını rica edeceğim. İki konuşmacıdan sonra yorum ve sorulara geçeceğiz. İlk konuşmacı Prof. Freider Naschold'un kısa bir özgeçmişini okuyacağım. Prof. Naschold, Tübingen, Yale, Michigan Üniversiteleri'nde siyasal bilgiler, ekonomi ve sosyoloji öğrenimi gördü. 1970 yılından bu yana Constance Üniversitesi Siyasal ve İdari Bilimler öğretim üyeliği görevini sürdürmektedir. 1977 yılında Berlin Bilim Merkezi Uluslararası Karşılaştırmalı Sosyal Araştırmalar ve Çalışma Politikaları Enstitüsü Başkanlığı'na atanan Prof. Naschold, 1988 yılından bu yana Berlin Bilim Merkezi'nde Çalışma Hayatının Düzenlenmesi Bölümü Başkanlığı'nı yürütmektedir. Araştırma ve teknoloji politikaları, sanayide üretim organizasyonu ve karşılaştırmalı sosyal güvenlik sistemleri Prof. Naschold'un ilgi alanları içinde bulunmaktadır. İlk sözü Prof. Naschold'a veriyorum. Prof. Naschold, lütfen.



-Sayın Başkan, Baylar, Bayanlar, bu sempozyumda tartıştığımız katılım ve uzlaşma konuları sadece Türkiye'de değil, Almanya'da da kamuoyu gündeminin ilk sıralarında yer alıyor. Öte yandan, katılım ve uzlaşma konularını tartışmak için evrensel ve tarihsel geçerliliğe sahip tek bir zemin olduğu da söylenemez. Örneğin II. Dünya Savaşı sonrasında Almanya'da bu tartışmanın üç farklı aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından başlayan ilk aşamada uzlaşma ve katılım tartışmalarının hedefi, faşizm sonrası Almanya'sında 1950'li ve 1960'lı yılların soğuk savaş ortamında yeni bir ulus yaratmaya yönelikti. Uzlaşma ve katılım tartışmalarının ikinci aşamasında, bu tartışmalar tabanda gelişmeye yönelikti ve fabrika ve yerel topluluklar düzeyine dek indi. Bu aşamada amaçlanan, 1950 ve 70'li yıllarda yaratılan makro kurumsal çerçeveye mikro düzeyde bir öz kazandırmaktı. Katılım ve uzlaşma yaratma tartışmalarının üçüncü aşamasını da 1980'lerin ortasından bu yana bir sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz. Uzlaşma ve katılım tartışmaları, bu üçüncü aşamada, uluslararası ekonomi alanında verimliliğin ve dolayısıyla global rekabet gücünün artırılması bağlamında, Almanya'daki modernleşme ve kalite yükseltme stratejileri üzerinde odaklanmış durumda. Bu aşamada yapılan tartışmalar makro kurumsal düzey ile mikro düzeyi firma bazında birleştirmeye yönelik.

Dilerseniz önce Almanya'nın şu andaki durumuna ve uygulanan katılım modelleri ve uzlaşma sağlama süreçlerinin sosyolojisine Almanya'nın küresel rekabet içindeki yeri bağlamında kısaca değinelim. Ülkemizde, ilgili tüm grupların, katılım ve uzlaşma konularında birbirlerine gittikçe yaklaşan bir tutum içerisinde olduğunu görüyoruz. Üçüncü aşamasında

bulunan bu tartışmanın odağında, ulusal, küresel ve genel verimlilik oranları konusu yer almaktadır. Hepimiz iki gerçeğin farkındayız: İlkin, değişik uluslar ve sektörlerin verimlilik oranları arasında açıkça farkedilebilen hiyerarşik bir sıralama söz konusudur; ikinci olarak da verimliliğin uzun vadeli artış oranı, bir ülkenin zenginliğinin en önemli göstergelerinden biridir. Doğal olarak bu aşamada ekolojik sorunları ve diğer dış etkenleri gözardı ediyorum.

Tablo 1

KÜRESEL VERİMLİLİK

1. Saat/Araba:

Japonya	Almanya	İngiltere	D. Almanya
17	32	48	102

2. Belirleyiciler:

%100 =

- 1) % 20 Döviz Kuru
- 2) % 20 İşçi Maliyeti
- 3) Otomasyon
- 4) Personel Örgütlenmesi

3. İnsan Kaynaklarının Katılım ve Uzlaşma Stratejileri İle Seferber Edilmesi

Şimdi, Almanya açısından, verimliliğin küresel bazda artırılması bağlamında aşılması gereken güçlükler bir bakalım. İlk tabloda, (amatörce hazırlanmış bu tablodan dolayı özür dilerim) Almanya ve diğer ülkeler arasında verimlilik alanında var olan farklılıkları karşılaştırıyorum. Bazı rakamları biraraya getirdim. Ortaya çıkan en temel nokta, Almanya açısından en temel nokta, gerçek verimlilik oranlarıyla ilgili. Bu farklılıkların yarattığı güçlükleri, katılım ve uzlaşma yolu ile aşmamız gerekmektedir. Örnek olarak otomotiv sanayiini seçtim. Bir otomobilin montajı Japonya'da 17, otomobil üretiminde oldukça başarılı olan Almanya'da 32 ve İngiltere'de 48 saat sürmektedir. Birleşmeden önceki Doğu Almanya'da ise (sadece tarihi bir örnek olduğu için veriyorum) bir otomobil 102 saatte monte edilmekteydi. Bu verilerden de anlaşılabilceği gibi, montaj alanında, büyük verimlilik farklılıkları söz konusudur. Bunu sadece bir örnek olarak vermiş olmama karşın, tüm önemli inceleme ve deney bulguları, bu verilerden çıkartılan sonuçları doğrular niteliktedir. Burada akla gelen en önemli soru, verimlilikte gözlenen bu farklılığın altında yatan nedenlerin ne olduğu ile ilgilidir. Dilerseniz bu soruya verilen değişik yanıtları gözden geçirebiliriz.

Bu konuda üç önemli kuram vardır. Büyük olasılıkla, sizin ülkenizde de durum daha farklı değildir. Ben, Almanya'da, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve hatta dünyanın hemen her yerinde, değişik ülkeler arasında gözlemlenen verimlilik farklılıklarını açıklamakta kullanılan başlıca üç kuram olduğunu gördüm. Bu kuramlardan birincisi, verimlilik farklılıklarını döviz kurlarındaki farklılıklara bağlar. İkincisi, emek maliyetindeki farklılıkları vurgular; üçüncü kuram da, otomasyon düzeyindeki farklılıkları ön plana çıkartır.

İnceleme bulguları ve rakamlara bakarsanız, bu konuda araştırma alanında bir fikir birliği olduğunu görürsünüz: İki ülke arasında gözlenen verimlilik farkının tümüne %100 dersek, döviz kurlarındaki değişiklikler, bu farkın %20 kadarını, emek maliyetindeki farklılıklar da %20'sini açıklar. Geriye kalan %50 ila %60'ın tümü, otomasyon düzeyindeki farklılıklarla, yani bir ülkenin diğerinden daha fazla yatırım yapıyor olması ile açıklanamaz. Bu %50 ila 60'lık fark, personel yönetimi ve organizasyon alanında yer alan bazı etkenlerden kaynaklanır ki bu, Almanya ile Japonya arasında önemli bir tartışma konusudur.

Bence bu yeni ve son derece önemli bir çıkarımdır. Bu demektir ki, en azından bu ülkeler arasında verimlilik alanında gözlenen farklılıklar, geleneksel kuramlar ile değil, fakat sektörlerin personel yönetimleri ve organizasyonlarındaki farklılıklar ile açıklanmalıdır. Bundan çıkan sonuç, Almanya'da yapılmakta olan uzlaşma ve katılım tartışmalarının özünde, tüm insan kaynaklarının, örgütsel potansiyelin ve örgütsel uzlaşma sağlama olanaklarının seferber edilmesi sorununun yattığıdır. Başka bir deyişle, tartışmalarımızda, işverenler, sendikalar ve hükümet arasındaki çıkar farklılıklarını bir kenara bırakarak, Almanya'daki insan kaynağı potansiyelini en iyi şekilde kullanabilmek ve toplumun değişik kesimleri arasında

bir uzlaşma sağlayabilecek mekanizmaları oluşturabilmek sorunsalları ön plana çıkmaktadır. Almanya'daki tartışma budur. Şimdi izin verirseniz bir adım daha atarak, katılım ve uzlaşma arayışında kullanılan özgün yöntemlere değinmek istiyorum. Almanya olgusunu daha iyi anlayabilmek için, dilerseniz soruna, değişik ülkeleri uluslararası alanda karşılaştırarak yaklaşalım. Bu şekilde Alman modelinin genel özelliklerini tanımlamak hem sizin, hem de benim için daha kolay olacaktır. Bu bağlamda, İsveç modeline değinmek istiyorum. İsveç ve Alman modellerinin, aralarındaki bazı farklılıklara karşın, en azından diğer ülkeler ile kıyaslandığında, katılım ve uzlaşma arama mekanizmalarının benzer özellikler gösterdiğine ilişkin bir fikir birliği vardır.

İzin verirseniz, önce, mevcut katılım ve uzlaşma arama yöntemlerini kısaca özetleyeyim. Kaynakları seferber etmek için kullanılan değişik yöntemlere baktığımızda, bu yöntemlerin iki önemli boyutunu birbirinden ayırmalıyız. Önce katılım düzeyine bakmalıyız. Yüksek ya da düşük düzeyde katılımdan bahsetmek olasıdır. Katılımcı sayısının azlığı düşük düzeyde bir katılımı, çokluğu ise eşitlikçi bir katılım sürecinin varlığını gösterir. İkinci olarak güç dağılımı önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Burada söz konusu olan katılımın nasıl bir güç yapısı içerisinde gerçekleştiğidir. Bu yapı otoriter ya da demokratik nitelikler gösterebilir.

Tablo 2

İNSAN KAYNAĞI SEFERBERLİĞİ STRATEJİSİ MODELLERİ

GÜCÜN DAĞILIMI KATILIMIN DERECESESİ	OTORİTER	DEMOKRAT
ELİTİST	Hasmane Pazarlık Sistemi; Dışlayıcı ABD/İNGİLTERE	Temsili İşbirliği Modeli İSVEÇ/ALMANYA
EŞİTLİKÇİ	Varolan Güç İlişkileri Çerçevesinde Geniş Tabanlı Uzlaşmacı; JAPONYA	?

Bu çerçeve içerisinde, en azından üç değişik katılım ve uzlaşma arayışı modeli tanımlanabilir. Tablomuzda baktığımızda Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de söz konusu olan devlet ve emek piyasasında yer alan önemli ekonomik toplum kesimlerinin, hem işletme, hem de pazarlık düzeyinde birbirleri ile hasmane ilişkiler içinde bulundukları bir modeldir. Diğer yandan bu modelde, insanların birçoğunun dışlandığı, katılımcı olmayan bir unsur da vardır. Birçok istisna olmasına karşın, bu modeli Anglo-Sakson Modeli olarak adlandırmak olasıdır. Bu arada, birçok ülkenin, ekonomilerini ve pazarlık sistemlerini düzenlemek amacıyla hâlâ bu modelden esinlenmeye çalışmasını son derece şaşırtıcı bulduğumu ifade etmek isterim.

Japon sisteminde ise bir yanda yüksek düzeyde eşitlikçilik, diğer yanda da geleneksel otoriter bir güç ilişkisinin karışımından oluşan özgün bir model egemendir. Yani Japonlar yüksek bir katılım düzeyini, mevcut otoriter güç ilişkilerini muhafaza ederek gerçekleştirebilmişlerdir.

İsveç ve Alman modellerinin tanımlayıcı özellikleri ise değişik toplumsal ortaklar arasında bir ortak karar alma süreci ile devlet ve emek piyasasında yer alan taraflar (işveren ve işçiler) arasında, birçok insanın dışlanması pahasına, yerel ve mikro düzeylerde gerçekleşen kapsamlı bir işbirliğidir. Bu temsil esasına dayanan bir modeldir; başka bir deyişle bu modelde ilgili tüm kişilerin katılımından bahsetmek mümkün değildir. Ben de buraya bir soru işareti koymak istiyorum: Acaba eşitlikçi bir yaklaşımı ilgili tüm kişileri kapsayan katılımcı bir yaklaşımla bağdaştıran bir model var mıdır? Bu soru özellikle İsveç'te, ama bir ölçüde Almanya'da da halen tartışılmaktadır. Katılım ve uzlaşma arayışı tartışmalarının kurumsal boyutunun altında yatan temel soru da budur. Ve bu ahlaki bir sorun, bir iyi ya da kötü sorunu değildir. Özellikle Almanya'da bu sorun uluslararası rekabet oyununun nasıl oynanması gerektiği ile ilgilidir. Ulusal stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için, herkesin kaynaklarını kullanabilecek şekilde seferber edilmesi gerekir. Ve bu da ilgili tüm tarafların eşit koşullar altında katılımını gerekli kılar. Ve unutmayalım ki bu, henüz tartışma aşamasında bulunan bir konudur, gerçekleşmiş bir olgu değil...

Sadece üç dakikam kaldı. Sanırım sonuç olarak iki mesaj iletmem gerekir. İlk olarak, Almanya'da uygulanan katılım ve uzlaşma modelini ana hatları ile kısaca tanımlayacağım. Amacım tümüyle tanımlamaktır. Bu konuda önemli bir yorum yapmayacağım. Almanya'da ki oyunun altı önemli unsuru vardır. Bu İsveç için de doğrudur. Devlet ve firma arasında, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'ne kıyasla (bilindiği gibi bu ülkelerde firma ile devlet birbirlerinden ayrı tutulmaktadır), daha çok yardımlaşmaya dayanan bir ilişki söz konusudur. Firmalar arasında, sınırlı bir etkileşim ağı vardır. Yani firmalar birbirleri ile rekabet içinde olsalar da, belirli bir ölçüde işbirliği yaparlar. Alman modelinde, bu unsurlardan başka,

emek piyasasındaki tarafların, yani bir yanda işveren örgütlerinin diğer yanda da işçi sendikalarının arasında, özellikle sosyal güvenlik, ücret belirleme, bizim açımızdan son derece önemli olan meslek içi eğitim ve iş güvenliği gibi konularda işbirliğini olası kılan birçok kurdan bahsetmek mümkündür.

İzin verirseniz bu konuda son bir noktayı daha vurguladıktan sonra, konuşmamı bitirmek istiyorum. Alman modeline yukarıda özetlediğim şekli ile baktığımızda, gerçek bir uzlaşmaya ulaşmak için her gün bir mücadele vermek gerektiğini görürüz. Yani uzlaşma bir veri değil, taraflar arasındaki birçok ihtilafın bir sonucu ya da ürünüdür. Yani ihtilaf ve uzlaşma, ihtilaf ve katılım el ele yürürler. İhtilafsız bir uzlaşma modeli yoktur. İhtilaf, en azından bizim deneyimimizde, uzlaşma sağlamanın zorunlu ön koşuludur. Bizce Almanya'da oluşturduğumuz bu kurumsal yapı oldukça iyi işlemektedir. Ancak şu anda üstesinden gelmemiz gereken üç önemli zorluk vardır. Konuşmamı, Almanya bağlamında karşımıza çıkan bu üç zorluğa değinerek noktalamak istiyorum.

Karşımızdaki ilk zorluk, Batı'nın entegrasyon politikasından kaynaklanmaktadır. Batı Avrupa'nın birleştirilmesi hedefi kurumsal yapımızı tehdit eden büyük bir engeldir, ve biz bu engeli, kendi kurumsal yapımızı değiştirmeden, fakat diğer ülkeleri bizim kurumsal yapımıza yaklaştıracak değişikliklere zorlayarak aşmak istiyoruz. İkinci sorun çok daha önemli ve bizim açımızdan aşılması çok daha zor bir engeldir: Doğu Almanya'nın entegrasyonu ve genelde Doğu Avrupa sorunsalı. Bu konuda daha fazla ayrıntıya girmeden, bu sorunun da kurumsal yapımızı tehdit ettiğini söylemekle yetineceğim. Ancak kurumsal yapımıza yönelik en büyük tehdit Japonya'dan gelmektedir: Japonya ile ilgili verdiğim rakamları anımsayın. Hangi sanayi koluna bakarsanız bakın, otomotiv, beslenme ya da makina, Japon sisteminin, eşitlikçi katılımcı ve toplumun kaynaklarını yüksek düzeyde seferber eden niteliklerinin Almanya için uluslararası rekabet alanında bir tehdit oluşturduğunu görürsünüz. Almanya'da halen yapılan tartışmalar, kurumsal yapımızı yeni baştan gözden geçirmemiz gerektiğini vurgulamaktadır. Geriye kalan sorun ise, bir kimlik değişikliğinin gerekip gerekmediği, önemli kurumsal değişiklikleri, ulusal kimliğimizden ödün vermeksizin gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğimiz ile ilgilidir. Ancak ben bir kâhin değilim, ve bu nedenle gelecekteki düzenlemeler ile ilgili bu sorunun yanıtını, sizin hayal gücünüze bırakıyorum. Teşekkür ederim.



- Teşekkür ederim Prof. Naschold. Sözünüzü tuttunuz. Şimdi Björn Gustausen'in özgeçmişini okuyacağım. 1938 yılında Noveç'te doğan Prof. Gustausen, Oslo Üniversitesi'nde hukuk öğrenimini tamamladıktan sonra doktorasını aynı üniversiteden sosyoloji dalında aldı. Prof. Gustausen halen çalışma hayatı merkezinde, Norveç'te öğretim üyesi, Oslo Üniversite'sinde konuk öğre-

tim üyesi ve İş Hayatı Araştırma Enstitüsü'nde üyedir. Prof. Gustausen'in değişimin strateji ve metodları, bilginin ve araştırmanın işyerinin geliştirilmesindeki rolü, çalışma hayatı ve organizasyon teorisi ve araştırma metodları alanlarında yazılmış birçok kitap ve makalesi vardır.



- Prof. Naschold, Almanya ve İsveç hakkında oldukça genel bir çerçeve çizdi. Bense özellikle İsveç üzerinde durmak istiyorum. Genel olarak bakıldığında İsveç ve Alman modelleri büyük benzerlikler gösterirler, ancak daha fazla ayrıntıya girildiğinde bu iki ülke arasında birçok farklılıklar olduğunu görürüz.

Diğer İskandinav ülkeleri ya da Almanya gibi İsveç'in de rekabet ve işbirliği açısından kendine özgü bazı yerel özellikleri vardır. Bugün oluşmakta olan uluslararası yapının temelinde sadece rekabet değil, fakat sınıai yardımlaşma ve işbirliği de vardır. Tüm dünyada şirketler üretim zincirleri oluşturmakta ya da başka yardımlaşma ve işbirliği sistemleri kurmaktadır. Yani uluslararası ekonomi, eskiden olduğundan çok daha karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Görece küçük İskandinav ülkeleri de bu oldukça karmaşık uluslararası yapı içerisinde kendilerine bir yer edinmek zorundadırlar. Bu ülkelerin en güçlü oldukları yan, kanımızca iş yaşamında oluşturdıkları işbirliği, katılım ve uzlaşma mekanizmalarıdır. İskandinav ülkelerinde oldukça önemli bir geçmişe sahip ve oldukça hassas bir sistem, düzenli bir şekilde işlemektedir. İskandinav modelleri 70-80 yıllık bir süreç içerisinde oluşmuşlardır ve halen mevcut modeli anlamak için, bu modelin temelinde yatan birçok ihtilafın tarih içerisinde nasıl çözümlendiğini gözden geçirmek zorunludur.

Bu ihtilaflardan ilki, dünyanın diğer taraflarında olduğu gibi, İskandinavya'da da sanayi devriminin yarattığı ihtilaftır. Sanayileşmenin getirdiği modernleşme olgusu, İskandinav ülkeleri'nde önemli bir ihtilaf ve tartışma kaynağı olmuştur. İkinci ihtilaf dönemi, sanayiın artık yerleşmesi ve işveren ve işçilerin bir anlamda sosyal sınıflar olarak ortaya çıkmaları ile başlamıştır.

Bundan sonra da üç önemli tartışma döneminden söz etmek olasıdır. Bunlardan ilki Naschold'un belirttiği gibi, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından gelmiştir. Bu dönemin en önemli özelliği, iş basitleştirme çabalarının bir rasyonelleştirme yöntemi olarak benimsenmiş olmasıdır. Bu dönemi, bugün, terörizm dönemi olarak adlandırıyoruz. Bundan sonra 1960 ve 70'li yıllar ile 80'lerin ilk yıllarını kapsayan dönem gelir. Bu dönemde yeni teknoloji çok daha programlı ve esnek bir şekilde uygulanabilmiş, daha değişik rasyonelleştirme stratejileri aranmıştır. Ve son olarak içinde bulunduğumuz dönemde, kavramlara dayalı global verimlilik hareketleri ön plana çıkmıştır. Yani beş değişik tip sorunu beraberinde getiren,

beş değişik tarihsel aşama sonucu bugünkü işbirliği, katılım ve uzlaşma sistemi son şeklini almıştır ve bugün tüm bunlar bir arada yaşamaktadırlar.

Daha fazla ayrıntıya girmek mümkün olmadığı için ilk dönemi, yani sanayi devrimi dönemindeki tartışmaları atlıyor ve bu yüzyılın ilk on yılında işveren ve işçiler arasında ortaya çıkan ikinci ihtilafa geçiyorum. Bu ihtilaf, diğer ülkelerde olduğu gibi İskandinav'da da sancılı bir dönemden sonra, 1930'larda çözüldü. Çözümü getiren "temel anlaşmalar" adı verilen bir olguydu. "Temel anlaşmalar", adından da anlaşılacağı gibi, emek piyasındaki taraflar arasında yapılan, karşılıklı kabul esasına dayanan ve işveren ve işçiler arasındaki ilişkileri düzenleyen birtakım genel kuralları içeren anlaşmalardı. 1930'larda işverenler ve sendikalar arasındaki ilişkinin, iş mahkemelerinin pazarlık ve benzeri süreçleri organize ettiği daha düzenli bir yapı içerisinde, çok az kuralı olan oldukça açık bir mücadeleye dönüşmüş olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Bu anlaşmalar daha sonra ortaya çıkacak olan endüstri ilişkileri sisteminin temelini oluşturdular. Temel anlaşmalar, bugün İskandinav modeli olarak adlandırdığımız sistemin oluşum sürecinde ilk dönüm noktası olarak dikkat çekerler. Bu dönemde İskandinav ülkeleri yeni bir endüstri ilişkileri sisteminin yaratılmasında diğer ülkelere de öncülük ettiler.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gelen ilk dönemde, işin rasyonelleştirilmesi, yoğunlaştırılması ve basitleştirilmesi çabalarını görürüz. İşler gittikçe basitleştirildi. O dönemde bunun çok daha verimli olduğu düşünülüyordu; ancak işlerin bu şekilde basitleştirilmesi bir çok yerel sorunun ortaya çıkmasına neden oldu. Daha önceki sorunlar, yani sınıfsal sorunlar, genel olarak siyasi nitelikteydiler ve toplum düzeyinde çözülmüşlerdi. Rasyonelleştirme hareketi ise, yerel bazı mekanizmaların oluşturulmasını gerekli kılıyordu. Bu da İskandinav'da oldukça karmaşık bir yerel işbirliği ve yardımlaşma sisteminin doğmasına yol açtı. Üretim komiteleri, yerel iş güvenliği komiteleri vs., 1945 ile 1965 yılları arasındaki dönemde ortaya çıktı.

Savaş sonrasındaki üçüncü dönemde, teknolojik gelişmelerin kendilerini hissettirmeye başlaması ile birlikte, bu sistemin de sınırları olduğu anlaşıldı. Evet, sistem firma bazında katılım sağlıyordu, ancak yine de temsili bir sistemdi: Seçilen bir temsilci, yönetimle pazarlık ediyordu. 1970'lerdeki teknolojik gelişmeler, bir adım daha atarak, iş reorganizasyonu, grup çalışmaları, üretim hücreleri, fabrika içinde fabrika gibi yöntemlerin geliştirilmesini ve bu şekilde işçilerin karar alma sürecine doğrudan katılımına olanak sağlayacak yeni bir sistemin oluşturulmasını zorunlu kıldı. 1970'lerde ortaya çıkan tablo buydu. Yine İskandinav ülkeleri bu konuda öncülük ettiler ve kanımızca oldukça da başarılı oldular.

Bugün ise, Naschold'un da belirttiği gibi, en büyük özelliği uluslararasılaşma olan ve verimlilik hakkındaki düşüncelerimizi yeni baştan gözden geçirmemizi zorunlu kılan yeni bir

dönem içerisindeyiz. Verimlilik stratejileri bugün özel teknoloji uygulamalarından çok, belirli kavramsal yapılara dayanmaktadır. Bu tür düşünceleri, ihtiyaç anında küresel tedarik, toplam kalite vs. gibi başlıklar altında özetleyebiliriz. Bunlar, günümüzdeki verimlilik hareketinin ve spesifik teknolojilerin motor güçleridir. Ancak, genellikle büyük ölçekli uygulanan kavram veya düşüncelerdir. Doğal olarak, eğer diğer üretici ya da müşteriler de aynı fikirleri uygulayabilecek durumda değilse tek bir şirkette bir "doğru zamanlama" sistemi kurmanın anlamı yoktur. Bundan çıkan sonuç, oldukça yüksek düzeyli bir işbirliği ve yardımlaşmanın gerekli olduğudur ki bu da ulusal sınırları aşan yeni tip bir uzlaşma mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu kılar. Bu sayede, tek bir işletmenin içindeki unsurları, ki bunlar küçük ölçekli sorunlar da olabilir, küresel bir perspektife oturtmak mümkün olur. Ancak bu önerme, çözümü oldukça zor birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları çözmede, İskandinavya'nın ne ölçüde başarılı olacağını şimdiden söylemek zordur; bu yüzden bu konuda bir tahminde bulunmaktan kaçınıyorum.

Yukarıda anılan değişik dönemlere ve bu dönemlerin yol açtığı tarihsel düzenlemelere baktığımızda halihazırdaki durumun ucunun açık, ancak bir ölçüde de kesin olduğunu söyleyebiliriz. Her bir tarihsel aşamada, güçlükleri aşmak için kullanılan mekanizmanın farklı olduğunu görebiliriz. Sanayi devriminin getirdiği sorunlar, modern siyasi partilerin ortaya çıkması vs. gibi gelişmeler sonucu, büyük ölçüde siyasal sistemin içinde çözüldü. Sınıf çatışması, emek piyasasında yer alan taraflar, yani işveren ve sendikalar arasında yapılan anlaşmalar ile aşıldı. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki ilk rasyonelleştirme döneminin getirdiği sorunlar yerel ve firma düzeyinde oluşturulan ancak hâlâ temsili nitelikler taşıyan işbirliği ve yardımlaşma örgütleri sayesinde giderildi. İkinci rasyonelleştirme dönemindeki güçlükler yeni iş organizasyonu biçimlerinin geliştirilmesi ile aşıldı. İçinde bulunduğumuz bu üçüncü aşamadaki sorunlar da ancak örgütler arasında küresel düzeyde kurulacak ilişkiler ile aşılabilecektir. Ve burada çok fazla ayrıntıya girmeden, önemle vurgulanması gereken nokta, yukarıda anılan tüm bu aşamaların ve bu aşamaların gerektirdiği çözüm mekanizmalarının bir arada bulunmasının zorunlu olduğudur.

Bazı ülkelerdeki gelişim çizgisine baktığımızda, bu ülkelerin, bir önceki aşamanın getirdiği güçlük ve sorunları hiç olmazsa bir ölçüde çözümlemeden, bir sonraki aşamaya atladıklarını görürüz. Bu konuda klasik bir örnek vermek gerekirse, İkinci Dünya Savaşı sonrası İngiltere'sinden söz edebiliriz. Bu dönemde, İngiltere'de rasyonelleştirme çabalarına, sınıf çatışması makul bir düzeyde bir çözüme kavuşturulmadan girilmişti. Bu da, verimlilik ile ilgili firma düzeyindeki en küçük bir ihtilafın bile birçok başka şirketi de kapsayan büyük siyasal sorunlarla yoğrulmasına yol açıyordu. Aynı şekilde, yeni bir teknolojiyi bir komite sistemi ya da Doğu Avrupa ülkelerinde olduğu gibi bürokratik bir sistem yardımıyla yerleştir-

meye kalkıştığınızda, bunun hiç de kolay olmadığını görmek olasıydı.

Yani bir katılım ve uzlaşma sistemi geliştirirken akıldan hiç çıkarılmaması gereken temel unsur, tüm bu değişik sorunların bir arada bulunduğu ve bunların tümü ile aynı anda uğraşılması gerektiğidir. Daha önceki aşamalarda çözülmüş sorunları bile, artık geçmişte kaldıkları için rafa kaldırmak mümkün değildir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde, işveren ve işçiler arasındaki sorunların çözüme kavuşturulduğu varsayımıyla hareket ettiğiniz zaman, bu varsayımın çok da doğru olmadığını görürsünüz. Bu ülkede sınıfsal temelli yeni ihtilafların doğması her zaman olasıdır.

Bu yöntem, halihazırdaki durumda da uygulanmalıdır: Yöntemin önemli iki odak noktası, tartışma ve diyalogdur. Bunlar insanların bir araya gelerek, bir anlaşmaya varabilecekleri iki alandır.

Gerçekten de, uzlaşma aramaya yönelik bir sistemin, tüm toplumu kapsayacak bir çerçeveye sahip olması zorunludur. Zira böyle bir sistemde herkesin katılımından söz etmek mümkün değilse, sistemde bir boşluk var demektir ki, bu da sistemi temelinden sarsar.

Zamanım gittikçe azaldığı için, son olarak, bana sık sık sorulan bir konuya daha değinmek istiyorum. Ülkenizde, hükümet ve emek piyasasındaki tarafların arasında yüksek düzeyde bir ekonomik işbirliğinin nasıl sağlanabileceği konusu ile ilgilenen birçok kişi olduğunu öğrendim. Bu bağlamda İskandinavya'da oldukça uzun bir geçmişe sahibiz. Bu tür bir işbirliği, ilk olarak 1930'larda, "temel anlaşmaların" omuzlarında yükseldi. Sanırım 1960 ve 70'lerde de en yüksek noktasına ulaştı. Bu dönemde, gelir politikaları ile ilgili düzenlemeler ve ekonomi politikalarının önemli kısımları genel olarak hükümet, sendikalar ve işveren örgütlerinin merkezi yönetimleri arasında gerçekleşen tartışma ve pazarlıklar sonucu belirlendi. Bu sistemin o dönemde oldukça iyi işlemesine karşın, daha sonraki dönemlerde bir düşüş gösterdiğini söylemek sanırım yanlış olmaz. Bu sistem, bu gün 15-20 yıl önce oynadığı rolden daha farklı bir işlev üstlenmiş durumda. Ancak bunun nedeni bu sistemin terkedilmiş, ya da bozulmuş olması değil, sistem içerisinde yer alan ana aktörlerin elinde, oynayacak daha az koz bulunmasıdır.

Örneğin hükümetin, bu tip çözümlere sıcak bakan bir toplumsal ortak olmayı istemesi durumunda yapması gereken bazı şeyler vardır. Yerel para biriminin değerini kontrol etmek gibi... İskandinavya'da ve tabii ki diğer ülkelerde de, bu amaçla kullanılan en popüler teknik, ulusal ekonomi'nin kaldırabileceği sınırların üzerinde gerçekleşmiş bir ücret anlaşmasından sonra, yerel para biriminin değerini düşürmektir. Ancak yeni uluslararası işbirliği ortamı, İsveç gibi bir ülkenin, bu tür sorunları çözmek için İsveç Kronu'nun değerini düşürmesine olanak vermemektedir. Çünkü böyle bir durumda Almanlar hemen yakamıza yapışırlar, yani bu tür bir çözüme gitmek, neredeyse olanaksızdır. Buna benzer

başka sınırlamalar da vardır. Hükümet, bu şekilde, bir toplumsal ortak olarak gittikçe önemini yitirmekte, ve emek piyasasındaki taraflar kendi aralarında anlaşmaya varmaya zorlanmaktadırlar. Buna, birçok başka sorunu da eklemek olasıdır. Bu sorunların hepsini sıralamam gerçekten olanaksız, ancak izin verirseniz bir tanesine kısaca değinmek istiyorum.

Yüksek düzeyli bu anlaşmaların önemli olduğu dönemlerde, temel sorun, örneğin ücretlerin belirlenmesi bağlamında, çoğunluk gruplarını kontrol edebilmektir. Yapılan anlaşmalar, emek piyasının %80 ila 90'nını kapsamalıydı, bu da kilit sorundu. Ancak bugün, bu, kilit olmaktan çıkmıştır. Çünkü emek piyasasındaki insanların %80-90'nı, artık tok gözlü olmuşlar ve çok yüksek ücret artışları talep etmekten vazgeçmişlerdir. Şimdi sorun, bu anlaşmalara uymayı kabul etmeyen küçük grupları kontrol edebilmektir. Uzun yıllar önce havayolu pilotları, daha sonra tıp doktorları, bugün de öğretmen ve hemşireler bu tür gruplara örnek olarak verilebilirler. Bunlar, ulusal anlaşmaları kabul etmezler; çünkü kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürler ve tüm iş yaşamında, yeni bir ekonomik yapılanmaya gidilmesi gerektiğini savunurlar. Bu tür bir yeniden yapılanma ise olanaksızdır ya da en azından olanaksız olduğu düşünülür. Ancak bu tür küçük grupları merkezi sistemlerle kontrol altında tutamazsınız. Sonuç olarak bunlar gittikçe azalmaktadırlar ve katılım ve uzlaşma sistemine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Ve tabii ki gelişmiş bir katılım ve uzlaşma sistemi olmaksızın, merkezi ekonomik çözümlerin uygulanması olanaksızdır. Bu tür bir sistemi geliştirirken, size çok hoş görünür. İskandinav'da herkes mutluydu, herkesin, herkese ne yapmaları gerektiğini söyleyen merkezi olarak belirlenmiş on kişi tarafından kontrol edilebileceği düşünülüyordu, ancak bir süre sonra bunun da işe yaramayabileceği görüldü.

Teşekkür ederim.

Yorum ve soru:



- Efendim, her iki konuşmacıya tamamiyle 15'er dakika içinde konuşmalarını bitirdikleri için teşekkür ediyorum. Şimdi soru veya yorum yapmak isteyen arkadaşlarımızın kime soruyu soracaklarını ve bir dakikayı geçmeden kendi isimlerini de açıklayarak söz almalarını rica ediyorum. Erkut Bey, buyrun.

- Benim sorum iki bölümlü. Önce sizden "elitist" ve "eşitlikçi" faktör tanımlamanız hakkında biraz daha fazla açıklama yapmanızı rica ediyorum. İkinci olarak da, Almanya sizin tanımladığınız matris içindeki yerine nasıl gelmiştir, bunu öğrenmek istiyorum. Hep orada mıydı, yoksa sağ köşeye doğru kayarken matris alanlarında bir değişim mi oldu? Teşekkür ederim.



- Her iki sorunun da ne denli önemli olduğunu, söyleyeceğim iki cümleden çıkarabileceksiniz. Çoğunuz sanayici olduğuna göre vereceğim somut örnek sizler için aydınlatıcı olacak. Hiçbir maliyet ve ulaşım süreci içermeyen, ancak başarının stratejik faktörleri olan kalite ve kaliteli ürünler konusunu ele alacağım. Biz Almanya'da kalite konusunu nasıl ele aldık? Otorite olayını

bir kenara bırakıp Japonya ile bir kıyas yapmak istiyorum. Dünya ülkelerinin yüzde 95'inde olduğu gibi Almanya'da da işçilerin ortaya çıkardığı ürünlerde hata oranı yüksektir. Ürünlerin uzmanlar tarafından yeniden elden geçirilmesi gerekmektedir. Daha açıkça söylemek gerekirse işçiler, kaliteli üretim sürecine, günlük kalite denetim sürecine dahil değildirler. Kalite denetimi, Japonya'dakinden farklı olarak, üretim sürecinin dışında tutulur. Japonya'da ise kalite, üretimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir ve uzmanların değil, işçilerin inhisarındadır. Bu onların uzmanları olmadığı anlamına gelmez tabii - ama durumlar çok farklıdır. Benim görüşüme göre ideolojiyi filan bir kenara bırakırsanız, iki ülke arasında temel bir yapısal fark var: Bir tarafta seçkin bir yaklaşımdan yola çıkılarak şirket içerisinde elemanlar arasında bir ayırım yaratıyorsunuz ve katma değeri uzmanların inhisarına bırakıyorsunuz, diğer taraftan katma değeri iş ile bütünleştirip, tüm çalışanlar arasında yayıyorsunuz. İkinci şıkkın gereği ise kaynakların, yani üretimin temel taşları olan insan ve teknolojinin mobilizasyonudur. İlk soruyu bu şekilde yanıtlayabiliyorum. Genel kalite yönetimi çerçevesinde verdiğim bu örneği genişletmek de mümkün.

Diğer soruya gelince, kısa bildirimde de değinmeye çalıştığım gibi konsensus ve katılım gökten zenbille düşmez. Uzlaşma ve katılımın yerleşebilmesi uzun bir tarihsel süreç içerisinde süregelen mücadeleler ve çabaların eseridir. 19. ve 20. yüzyılın Alman tarihi, sizin de kuşkusuz bildiğiniz üzere, işverenler ve işçiler arasında acı çekişmelere tanık olmuştur. Diğer ülkelerde de devlet çoğunlukla işçilerin karşısında yer alan derneklerle birlik olmuştur. Günümüzde böyle bir birliktelik kararı üretimi baltalayıcı bir strateji olarak görülüyor, ancak geçmişte durum böyleydi. Japonya bile bu duruma örnek teşkil ediyor. Japonya'da radikal sendikalara karşı devlet ve işveren koalisyonu uzlaşma şekillendirmiş, başka bir ifadeyle, uzlaşmanın tabanını çatışma oluşturmuştur. Buna karşılık günümüzde toplumsal uzlaşma, üç dışsal olgu tarafından sarsılma tehlikesi ile yüzyüze kalmış durumda. Almanya'da katılımın gelecekte sınırlı düzeyde mi kalacağı yoksa tabana mı yayılacağı konusunda varsayımda bulunabilecek verilere sahip değilim. Yeni uluslararası düzen içinde yeni bir uzlaşma tabanının nasıl yakalanacağı önümüzdeki 5-10 yıl içinde alınacak kararlara ve verilecek mücadelelere bağlı olacak.



- Teşekkür ederim. Buyrun efendim.

- Margaret Thatcher geçenlerde, uzlaşmanın tecrübenin varlığı ve prensibin yokluğu olduğunu söyledi. Ben bu sözün Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için önemli anlamlar taşıdığına inanıyorum. Uzlaşmanın oligoplistik şirketler ve örgütlenmiş işgücü tarafından toplumun diğer kesimlerine karşı bir komploya dönüşmesi nasıl engellenebilir? Diğer bir deyişle, uygun bir rekabet politikası bu tip bir uzlaşma ile nasıl bağdaştırılabilir? Teşekkür ederim, ismim Reşat Kayalı.



- Sorunuz çok geniş kapsamlı ve kesin bir yanıt verebileceğimi sanmıyorum. Günümüzde bu tür komplolara doğru yönelme tehlikesiyle karşı karşı olabiliriz gerçekten, belki de üretim yarışını sürdürebilmek için şeytana ödememiz gereken bir bedel bu. Sizin de muhtemelen bildiğiniz gibi Japonya'nın bu türden bir komplonun parçası olduğunu iddia eden pek çok insan çıktı. İhracat sektöründekiler toplumun en gözde grubunu oluşturur, ve bunun faturasını diğer kesimler öder. İskandinavya'da herkesin pay alabileceği katılımcı bir sistem yaratmaya çalıştık elimizden geldiğince; başarılı olduğumuzu da iddia edebiliriz. Sistem bugüne değin nispeten iyi çalıştı aslında. Şu ana kadar katılımcı oligarşilerin oluştuğunu görmedik ancak gelecekte de olmayacağından pek emin değilim. İhracata yönelik firmaların İskandinavya'da sistemden bir ölçüde koptukları gözleniyor. Sorunuza kesin bir yanıt veremeyeceğim ancak çok önemli bir soru olduğu açık.

Bir nokta daha ilave etmek istiyorum. Bayan Thatcher'ın böyle bir söz söylemiş olması bence biraz garip, çünkü o ülke uzun süredir üretim düşüşünde başı çekiyor. Bu yüzden rekabet, uzlaşma ve çelişkinin başarılı bir sentezine sahip ülkeler arasında ne İngiltere'yi ne de Amerika'yı sayamayız.

- Benim ismim Halim Doğrusöz. Sorumu her iki konuşmacıya yöneltiyorum. Sorum katılım ve uzlaşma oluşumunu sağlayacak kurumsal araçlar ile yani örgütsel yapı ve örgütlerin yönetim felsefesi ile ilintili. Daba somut konuşmak gerekirse, bilindiği üzere Japonlar kalite çevreleri kavramını geliştirerek katılım ve uzlaşmayı sağlayacak kurumsal araçlar oluşturdular. Bu kurumsal araçların tam olarak neler olduğunu merak ediyordum. Almanya ve İskandinav ülkeleri böyle bir şeyi gerçekleştirme hayaliyle yaşıyorlar. Çok teşekkür ederim.



- Bu soruyla ilgili birkaç şey söylemeye çalışayım. Bence sorunuz tek vücutlu kurum yaklaşımı ile toptancı diyebileceğimiz yaklaşımlar arasındaki çelişkiyi ortaya çıkarıyor. Kalite çevreleri birkaç yıl öncesine kadar oldukça revaçtaydı. Bunun başlıca nedeni Amerikalıların, Japon başarısını anlamının kalite çevrelerinden geçtiğini düşünmeleriydi. Kalite çevreleri bir çeşit sistemi oluşturmak için başvuru yollardan yalnızca biri. Ben şahsen kalite çevresinin çok önemli olmadığını düşünüyorum. Kendi başına itici bir güç olmaktan çok, birtakım diğer faktörlerin bir sonucu bence. Konuşmamın giriş bölümünde anlatmaya çalıştığım gibi, ekonominin yu-

karıdan aşağı ve yatay kesitlerine değin uzanan sorunlarını tespit edebilecek bütünsel bir yaklaşıma ve her aşamada çözümler üretilmesine gerçekten ihtiyaç var. Pek çok yerde aynı anda ortalama ya da normal ölçütlere göre başarı elde etmenin daha iyi olacağı prensibi bile kabul edilebilir. Diğer tüm alanlarda sorunlar çözüm beklerken tek bir konuda başarı göstermenin pek bir anlamı yok çünkü.



- Björn'ün de belirttiği gibi, kalite çevresi kavramı genel kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite çevresi, her ne kadar kalite değişikliklerinin yüzde 10 ila 15'ini etkilese de, ancak genel bir kalite yönetimi ortamında işlerlik kazanabilir. Yani genel bir kalite yönetim programınız yoksa kalite hizmetlerini uygulayamazsınız. Bu gayet önemli bir mesajdır. İkinci olarak, Batı dünyasında vasıfsız işçi ile uzman arasında ayırım yapılır. Bu çok önemli bir yaklaşım farkıdır; hareket noktasını da bu oluşturur. Tecrübelerimiz bize öyle gösterdi ki biz, Japon ve İsviçre sistemlerini taklit edemeyiz. Her ülke kendi gücünden yola çıkarak ve doğal olarak kendi ulusal çizgisini izleyerek, yine kendi gücünü geliştirmeye çalışmalı. Diğer ülkelerin tecrübelerinden kendi için ders çıkarmalı ama onları asla taklide kalkışmamalı.



- Evet, başka bir soru? Buyrun İshak Bey.

- Gustavsen'e İskandinavya hakkında bir soru sormak istiyorum. Özellikle işyerindeki bu devrimden sonra ve 2000'li yıllara doğru yol alırken gerek sağ gerekse sol yelpazedeki partilerin, işçi sınıfının oylarını toplamak için verebilecekleri yeni mesajlar var mı? Bana öyle geliyor ki sağda ve solda politikalar birbirine artık çok yaklaşıyor. Soldaki partilerin işçi oylarını çekebilmek için ellerinde ne kaldı? Teşekkürler.

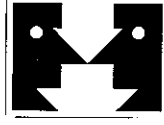


- Zor bir soru bu. Yanıtıma bu salonda sağdan ve soldan hiç kimse var mı diye sormakla başlayayım. Umarım yoktur. Siyasi blokların birbirine yaklaştığı doğru. Yeni tür çelişkilerin ortaya çıktığına tanık olduğumuzu söyleme hakkını kendime tanıyorum. Dünyanın marjında, genelde Avrupa'da hakim olan üretim sistemlerinden başka bir sistem üzerinde oturtulmuş, kendinize has bir ekonomik sistem yaratmanız mümkün. Kısa bir yanıt vermiş olmak için söylüyorum, bence en azından Norveç'te neredeyse geleneksel bir çelişki örneğinin yeniden doğduğunu görüyoruz. İsveç Avrupa Topluluğu'na katılma kararı aldığı anda hiç karşı çıkan olmadı, hatta herkes bu kararı alkışladı ve buna İsveç'in gerçekten ihtiyacı olduğunu söylediler. Ancak diğer

taftan, değişik birtakım kurumlarla Avrupa Topluluğu arasındaki ilişkilerin sorgulanması başladı. Sol kesimin büyük oranda Avrupa karşıtı olması ise ilginçtir. 1960'lı, 70'li yılların Norveç'inde de, NATO'ya üyelik konusunda hararetli tartışmalar oldu. Tüm sol kesim NATO üyeliğine karşıydı. Bugün ise sol kesim uluslararası işbirliğinin korunması açısından NATO'nun yanında yer alırken bu defa muhafazakârlar tutumlarını değiştirmeye başladılar. 1960'larda Avrupa Topluluğu'na girme taraftarıydılar, bugün ise değiller. Bu konuda söyle-necek çok söz var. Sorunuz bence çok önemli, çünkü İskandinav toplumlarındaki bazı kri-tik hareketler ile ilintili. Ne yazık ki zamanımız yeterli değil.



- Efendim başka soru? Kabve molasından biraz çaldık fakat bir hatıramı anlatarak bu oturumu kapatmak istiyorum. Bundan yıllarca önce, bir ulus-lararası şirketin toplantı salonunda bir mukavele müzakeresine gittik. Bizim oturduğumuz cephenin karşı duvarında dört tane resim vardı. Birinci resim-de, bir samanlıkta iki at boyunlarından bağlanmış duruyorlar; ikinci resim-de, bir at çekiyor samanı yemek için ama öbürü direniyor gitmiyor; üçüncü resimde tersi var. Dördüncü resimde de beraber gitmişler samanı yiyorlar. Müzakerelerin sonunda sor-dum bu resmi niye bizim karşımıza koydunuz diye. "Konsensüsü ancak böyle yapabiliyo-ruz" dediler. Onun için bunu benim bir hatıram olarak size nakletmek istiyorum. Her iki konuşmacıya ve soru soran konuklara teşekkür ediyorum. İkinci oturumda buluşmak üzere.



2. Oturum

Fransa ve Japonya Katılım Modelleri



OTURUM BAŞKANI
Prof. Dr. Ayşe Öncü

*Boğaziçi Üniversitesi
Sosyoloji Bölüm Başkanı*



Prof. Yvez Doz

*INSEAD
(Fransa)*



Prof. György Szell

Osnabrück Üniversitesi



-Sayın konuklarımız yerlerini alırlarsa oturumu açabileceğim. Sempozyumun bu sabahki ikinci oturumunda gene iki konuşmacımız var. İlk konuşmacımız Prof. Yves Doz, Fransa katılım modeli üstünde kısa bir konuşma yapacak, gene 15 dakikayla sınırlı. İkinci olarak da Japonya katılım modeli üstünde bir açıklama dinleyeceğiz. Gene tartışma süresi de, konuşma süreleri de arzuladığımızdan çok daha sınırlı olacak, ancak umuyoruz ki öğleden sonra, Türkiye'de oluşturulabilecek bir model tartışmaları sırasında tekrar farklı ülkelerdeki uygulamalara dönmek fırsatı olabilecek. İlk konuşmacımız olan Prof. Yves Doz, doktora derecesini Harvard Üniversitesi'nden almış, Ecole des Etudes Hautes mezunu; şu anda da Paris'te, INSEAD'da Teknoloji Yönetim Programı Direktörü'dür. Kendisi 1976-79 yıllarında Harvard İş İdaresi Okulu'nda öğretim üyeliği yapmıştır. İlgi alanı, çokuluslu şirket stratejileridir. Kendisinin bu konuda pek çok yayını ve çok tanınmış üç kitabı bulunmaktadır. Şu anda şirketler arası teknolojik işbirliği ve ortaklıklar konusunda araştırmalar yürütmektedir. Evet, Prof. Doz'u konuşmaya davet ediyorum.



- Giriş konuşmanız için çok teşekkür ederim. Beni buraya davet edip Fransa'da katılım ve uzlaşma süreçleriyle ilgili birkaç görüşü sizlerle paylaşmama olanak veren TÜSİAD'a da ayrıca teşekkür etmek isterim. Bugün aslında Fransız sürecinin iki özelliği üzerinde yoğunlaşmak istiyorum. Bunlardan ilki, katılım olgusunun tarih içerisinde oldukça zayıf bir gelişme çizgisi izledikten sonra son birkaç yıl içerisinde değişime ya da evrime uğramış olması ile ilgili. Uzun ve tarihsel bir çözümleme yapmak yerine daha çok, son birkaç yılda nelerin değiştiği ve bunların izdüşümlerinin neler olduğu konusunda yoğunlaşmak niyetindeyim. Konuşmama konu olan ikinci geniş alan ya da özellik ise, resmi sürecin zayıflığına rağmen gerek Fransız sınai sisteminin gerekse hükümet-sanayi-işgücü ilişkiler örgüsünün, gayri resmi siyaset oluşturma mekanizması özelliğini taşımasıdır. Siyaset oluşturma örgüsü üzerinde durmamın nedeni bu örgünün sanayi politikalarının geliştirilmesi ve hükümet ile temel sanayi dallarındaki işverenler, sendikalar ve genelde işgücü arasındaki etkileşim konusunda ilginç bir örnek teşkil etmesidir.

Her ne kadar burada derinlemesine ele almayacaksam da son birkaç yılın gelişmelerine baktığınızda işgücü ve yönetim arasındaki ilişkinin oldukça hasmane olduğunu görürsünüz; işçiler katılımda rol almamak için direnmekte, yönetim ise işçileri aralarına almak konusunda gayet isteksiz davranmaktaydı. Oldukça gerilimli olan bu ortamda hükümet çoğunlukla hakem rolünü üstlenmekteydi. Fransa tarihine ilgi duyanlarınız bilirler: ücret ve müzakere toplantıları dediğimiz süreç Fransa'da Grenelle veya Matignon adlarıyla bilinir. Bunlar ha-

kemlik rolünü üstlenen ilgili bakanlıkların bulundukları yerin isimleridir; örneğin Matignon başbakanlığa verilen addır. Ancak bu görüşmeler hükümet tarafından yönetilen bu hasma-ne ilişkiler çerçevesinde işçi sendikaları gerek şirket bazında, gerekse daha geniş bir bazda katılıma yanaşmıyor, şirketler ya da şirket yöneticileri de bir anlamda öne çıkmaktan çekiniyorlardı; anlaşmalar ancak ulusal ya da sinai federasyon düzeyinde gerçekleşebiliyordu. Bu durum kısmen, görünenin aksine Fransız sendikalarının aslında göreceli olarak bölünmüş ve zayıf olmalarından kaynaklanıyor; zayıf olmaları üye sayısının azlığından, bölünmüş olmaları ise yaklaşık aynı derecede etkili, ancak farklı siyasi tercihleri, farklı öncelikleri, çok farklı gelenekleri ve birbirine rakip liderleri olan çok sayıda irili ufaklı sendikanın bulunmasından ileri geliyor. Bu yüzden işçi hareketinin kendi içerisinde bile anlaşma sağlanabilmesi oldukça zor oluyordu. Aynı şekilde Fransa'daki belli başlı sanayilere baktığınızda öyle değişik konumlarda olduklarını görürsünüz ki aralarında tam olarak bir anlaşmaya varılabilmesi hemen hemen imkansızdır.

Kısacası, olabildiğince merkezileşmiş, hükümet hakemliğinde bir model oluşmuştu Fransa'da. Bu sabah İsveç modeli sunulurken ele alınan faktörlerin birleşimi, yani bir taraftan küresel rekabet ve globalizasyon süreçleri ve buna bağlı olarak Fransız ekonomisinin giderek dışa açılması, diğer taraftan 1981'de Fransa'da başa geçen sosyalist hükümetin sendikalarla işverenler arasındaki açmazı çözmek için daha etkin rol oynayan ilk hükümet olmasının bir sonucu olarak son on yılda bu modelde geniş çaplı bir çözülme gözlenmiştir. Çözülmenin değişik yönlerini tümüyle ele almak yerine ilginç ve önemli bir gelişmeye değineceğim. 1970'lerin ortalarında meclisten çıkan bir dizi yasa arasında, bir taraftan şirket komitelerinin gücünü artırmak, diğer taraftan da işgücü temsil tabanını daha küçük şirketlere yaymak ve çok üniteli, çok yan kuruluşlu sanayi gruplarını temsil eden sendikaları bölünmüşlükten kurtarmak suretiyle şirket bazında işgücünün temsilini güçlendiren yasalar bulunuyordu. Böylece, ayrı ayrı şirketler bazında da olsa, çok daha güçlü bir temsil olanağı doğmuş oldu. Bu yasalar sayesinde şirketin cinsi ne olursa olsun yönetim ve çalışanlar arasında çok daha dolaysız yerel bir diyalog kurulmuş ve bir zamanların hükümet-güdümlü, sanayi federasyonu düzeyindeki müzakere süreci böylece kırılmış oldu. Yerel katılım ve uzlaşma süreçlerinin giderek yoğunluk kazanması ve genel hatların kırılarak, sendikaların, çalışanların ve yönetimin fabrika ya da şirket düzeyinde anlaşmaya varmak konusunda daha fazla sorumluluk yüklenmesi ile bu gelişim arasında bir paralellik vardır.

Daha önce birtakım olumlu sonuçlardan bahsetmiştim. Bu sabah toplam kalite yönetimi TQM ve bazı yönetim süreçlerinden söz açıldı, ancak şu bir gerçek ki daha katılımcı bir işçi-ışveren ilişkisine yönelen şirketlerin verimliliğinde oldukça hızlı bir artış görülmektedir. Aynı dönemde grevlerin sayısı da buna bağlı olarak düşmüştür; istatistikler Fransa'da 1990 yı-

linda grev yüzünden kaybolan işgünü sayısının yüzyılın başından beri neredeyse en düşük düzeye indiğini göstermekte. Aynı zamanda işçilerin şirket yönetiminde çok daha fazla söz sahibi olduğunu görmekteyiz. Bunun net sonucu ise, yerel birimlerin merkezi federasyonlara daha az bağımlı olmasını sağlayacak şekilde sendikalaşma hareketinin ve merkezi sendika mekanizmasının güçten düşmesidir.

Bu gelişmeler bence Fransız sanayiinde son on yıldır görülen diğer bir evrim ile de paralellik taşır: Vasıfsız işçiler yerine büro elemanları (white-collar worker) ve teknisyenlerin gitgide işgücü içinde daha fazla paya sahip olması doğal olarak işgücünün yönetimin kararlarına katılımını kolaylaştırmıştır. Yine bu sabahki konuşmada da belirtildiği gibi, verimlilik ve yaratıcılığı geliştirmeyi amaçlayan şirket bazında örgütsel projeler de bu dönem içinde önem kazanmıştır. Gerek kurumsal kültür açısından, gerekse değinmekte olduğumuz işçilerin pratikte yönetime katılabilmesi açısından olsun, son birkaç yıldır Fransız şirketlerinin değişim kapasitesi küçümsenmeyecek ölçüde artmıştır. Gerçi değişimin kendisi sancılı olmuş, işten çıkarmalar ve buna bağlı olarak daha yüksek işsizlik oranlarıyla da karşılaşmıştır. Zaten Fransa'nın şu sıradaki temel gerilim alanı işsizliktir. Kısacası, belirgin değişimlerden biri de merkezileşmiş, katılıma kapalı, hasmane ve hükümet yönetimindeki süreçten ademi merkeziyetçi, şirket bazında katılıma çok daha açık, alt birimler düzeyinde işleyen bir sürece geçilmiş olmasıdır. Daha önce sözünü etmiş olduğum yasalar, başta Fransız işverenlerinin şiddetli tepkisini çektikten sonra bugün, modernizasyon sürecinin önündeki engelleri kaldırmak suretiyle işverenler için örtülü nimet haline gelmişlerdir.

Bir mantık çizgisi, budur. Değinmek istediğim ikinci nokta ise, aynı zamanda güçlü bir gayriresmi siyaset belirleme ağının mevcudiyetidir. Bunun bazı resmi unsurları da sözkonusudur. Bu unsurlardan biri -ki, burada geliştirilen bazı plan ve öneriler bazında, Türkiye açısından da geçerli olabilir- Fransa'daki ekonomik ve sosyal konseydir. Söz konusu konseyin çeşitli grupları temsil eden 230 üyesi vardır. Bunların 69'u sendikaları, 27'si belli başlı özel şirketleri, 25'i çiftçileri ve çiftçi örgütlerini, geri kalanları ise devlet işletmelerini, kooperatifleri, serbest meslekleri, zanaatları, esnaf ve benzerini temsil etmektedir. 67 üye hükümet tarafından atanmakta, 40 üye ise tarafların onayladığı uzmanlardan oluşmaktadır. Konseyin ilginç yanı, çeşitli mesleklerin, bağımsız çalışanların, aynı zamanda da işveren gruplarının ve Fransız İşverenler Birliği'nin temsil ediliyor olmasıdır.

Bir başka ilginç nokta ise, bu konseyin resmi gücü değil -aslında bu güç son derece sınırlıdır- görüş bildirme yoluyla yaptığı etkidir. Hükümetin çıkardığı yasalara ilişkin görüş bildirdiği için, daha ziyade danışma ve yorum/eleştiri işlevini yerine getirmekte ve kendi inisiyatifleriyle istediği yasa hakkında yorum yapabilmektedir. Dolayısıyla, resmi anlamda herhangi bir gücü olmadığı halde, kamuoyunda etkili bir örgüt olduğu için örneğin Türkiye

gibi farklı bir ortamda da başarı şansı olabilir.

Avantajlarından biri, hem siyasi partilerden hem de devlet bürokrasisinden bağımsız olmasıdır; herhangi bir siyasi partinin hizmetinde olmadığı gibi, ülke bürokrasisinin bir uzantısı da değildir. İkinci avantajı ise, reaktif rolü, yani olaylara tepki gösterme işlevi baskın olmakla birlikte (konsey, yasa yapıcı değil, parlamentonun yaptığı yasalar hakkında yorum ve eleştiri getiren bir kuruluştur), belirli bir insiyatif dozunu elinde tutabilmesidir. Ayrıca, böyle bir kuruluşun potansiyel güçlerinden biri, sürekliliği ve ortak bir çerçevenin geliştirilmesine olanak sağlamasıdır. Ülke ekonomisini sürekli izleyerek ve çeşitli alanlarda uzmanca yorumlar getirerek daha geniş bir çerçevede işleyebilmekte ve tek tek olaylara tepki vermek yerine belli bir süreklilik sağlayabilmektedir.

Üçüncüsü, üyelerinin görece çok olması nedeniyle, Fransız toplumu içindeki her türlü alana nüfuz edebilme olanağı vardır. Başka bir deyişle, ilgili tüm çıkar gruplarıyla bağlantı kurabilmektedir. Üyelerin kendileri çeşitli çıkar gruplarına mensupturlar ve dolayısıyla bu süreç dışlayıcı değil, katılımcı bir süreç olmaktadır. Fransa'daki sosyal ve ekonomik konseyin belki de en önemli özelliği, sunduğu analizlerin büyük ölçüde kabul görmesidir. Bu kuruluşun analizleri görece tarafsız olmakla kalmamakta; aynı zamanda nitelikçe de yüksek olduğu için bazı tercihlerin ya da belirli tercihlerin bazı sonuçlarının neler olabileceğini açık bir biçimde gözler önüne serebilmektedir. Sundukları analizlerin kalitesinin çok iyi olmasının, konseyin toplum içindeki saygınlığını büyük ölçüde artırdığını düşünüyorum. Bu, resmi olmayan bir işlevdir, ama bence resmi bir mekanizmadan daha önemlidir.

Fransız sistemine baktığımızda -değinmek istediğim son nokta budur- güçlü ve gayriresmi bir elitler grubunun varlığıyla karşılaşsınız. Bu elit grup, büyük ölçüde Fransız Grand Ecole'lerinin mezunlarıdır; sonra da idarecilik okumuşlardır. Elbette istisnalar vardır, ama genelde böyledir. Ayrıca bu grupta aile bağları, vb. değil meritokrasi geçerlidir ve ilginç bir şekilde partilerüstü bir nitelikleri vardır. Çünkü siyasal yelpazenin hemen her kesiminde yer alırlar ve grup üyeleri arasındaki, ta okul günlerine dayanan bağlar, ister bakanlıklarda, ister özel şirketlerde, ister devlet işletmelerinde veya başka bir yerde çalışsınlar, bazen politik bağlılıklardan daha önemli olabilmektedir. Dolayısıyla bu grup içinde ulusal çıkar ve ulusal özerklik perspektifini ve bunun sonucu olarak konsensüs fikrini yerleştirmek, görece daha kolaydır. Fransız sisteminin önemli özelliklerinden biri, bence budur. Ayrıca bu grubun performansı da, belirli sanayi dallarında ve belirli stratejiler ve politikalar alanında çok iyi olmuş; bazılarında ise aynı derecede başarı göstermemişlerdir. Denebilir ki, bu grubun oluşturduğu ağ kendi üyelerini belirleyebildiği zaman, bu üyeler de hem piyasayı ve hem de ihtiyaçları belirleyebildikleri ve bu ihtiyaçlara kollektif bir şekilde yanıt verebildikleri zaman, sistem gayet iyi işlemiştir. Fransız nükleer mühendisliği alanına baktığınızda, bir başarı öy-

küsüyle karşılaşsınız; hızlı trenlerin geliştirilmesi ve demiryollarının modernizasyonu da, keza başarılı alanlardandır. Diğer bazı alanlarda, örneğin telefon, telekomünikasyon işletmeleri ve benzeri alanlarda, yani temel altyapının kurulmasının söz konusu olduğu alanlarda da, başarı söz konusudur. Buna karşılık, bu altyapının kullanımına baktığınızda, yani devlet işletmelerine, vb. değil de gerçek tüketiciler ve müşterilerle karşılaşılan alanlara, örneğin Eğitim Bakanlığı gibi çok insanın çalıştığı kurumlara baktığınızda, aynı derecede başarılı olunmadığını görürsünüz. Bu sistem, esas olarak ne geniş bir piyasaya ve ne de geniş bir işçi kitlesine hitap edebilmektedir. Dolayısıyla böyle bir sistemin, örneğin önemli ulusal projelerin -belki de Fransa'daki nükleer mühendislik alanı bunun en iyi örneğidir- yönetimi, medyanın ve enformatik sektörünün yönetimi ya da geniş kitlelerin eğitimi gibi alanlardaki başarı olanağını dikkate almak gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sadece iş ilişkilerine ve resmi konsensus ve katılım süreçlerine saplanıp kalmamaktır. Varolan zımni ilişki ağlarının niteliği ve yaptırım güçleri üzerinde de ciddi olarak düşünmek gerekir.

Teşekkür ederim.



- Şimdi açıklamalar getirecek olan Prof. György Szell, 1941 yılında Budapeşte'de doğdu. 1964 yılından bu yana Alman uyruğunda bulunuyor. Prof. Szell, lisans derecesini sosyoloji, doktora derecesini sosyal bilimlerden aldı. Frankfurt Üniversitesi ve Freie Universität'ta öğrenim gördü. 1973 yılından bu yana Osnabrück Üniversitesi'nde sosyoloji profesörlüğü yapmakta. Kendisi çeşitli ülkelerde, Paris, Roma, Montreal şehir üniversitelerinde konuk öğretim üyesi olarak bulundu. Son olarak 1991 yılında Chou Üniversitesi'nde, Tokyo'da öğretim üyesiydi. Kendisi aynı zamanda çok sayıda uluslararası kuruluşta yönetici olarak çeşitli görevlerde bulundu. Pek çok eseri yayınlanmış bulunmaktadır.



- Bu nazik takdim için teşekkür ederim. Ayrıca, bana Japon tecrübesi üzerine konuşma fırsatı veren TÜSİAD'a da teşekkür ederim. İlk önce, görüldüğü gibi, Japon olmadığım için beni mazur görün. Daha bu sabah birkaç kişi Japonya üzerine konuşuyorduk. Kahve molası boyunca, daha yüzyılın başında Almanya'da adlandırıldığı şekliyle "Sarı tehlike"nin nasıl olup da bizi sürekli avladığını sorguladık. Belki, Japonlara karşı, eski Yunan'ın yabancılara karşı hissettiği gibi hissediyoruz biraz. Onlara "Barbarlar" dediler; dillerini anlayamadığımız, bu yüzden kültürlerini yorumlayamadığımız ve korkup endişe duyduğumuz bu insanlara... Biraz zaman ayırmamın gerekçesi buydu, fakat çoğu insanın da katılacağı gibi, Japonya'yı biraz anlamak ve Japon kültürünün birazına hakim olmak için en az 10 yıla ihtiyaç var. Bu kadar kadar süre

Japonya'da kalmam mümkün değildi.

Bu arada, sanırım bazı ilginç tecrübeler oldu. Görünen o ki, bütün mesele, son 100-120 yıllık Japon gelişiminin, Japon deneyinin ne dereceye kadar transfer edilebileceği ya da Japonya'da bir tarafın iddia ettiği gibi, bu deneyin veya Japonya'nın tekil olduğu tartışmasıdır. Diğer tarafta, yani genel eğilimler ve imkanlar tartışmasında, bir şey öğrenme fırsatı olduğunu sanmasaydık, burada hep beraber oturuyor olmayacaktık. Zaten karşılaştırma yapılamazsa bilime hiç gerek olmazdı.

Pekala, Japon saatimin yardımıyla zaman kaybetmemeye ve birazcık açıklamaya çalışacağım. Evet, her şeyin ne anlama geldiğini dört ayrı bölümde açıklamaya çalışayım: önce tarihsel arkaplanda kısa bir giriş -halihazırda konuştuğumuz üzere, insanoğlu hakkında tarih olmadan hiçbir şeyi, en azından kültürdeki farklılıkları anlayamayacağımızı düşünüyorum. Sonra, Japon örneğine daha iyi uyması bakımından gerekli gördüğüm bazı genel önkoşullar. Sonra da, Japonların endüstriyel ilişki kalıpları, genel koşullar, karşılaştıkları sorunlar ve katılım biçimlerine ve bazı sonuçlara varmak için Türkiye ve diğer ülkelerin onu öğrenme imkanlarına ilişkin açıklamalar yapacağım.

Şimdi tarihe baktığımızda; -nispeten kısaltıyorum- üç ana yönetim stratejisi tartışma konusudur: Amerikan, İskandinav ve Japon; Avustralya ve diğer deneyimleri, keza Fransa'yı ihmal ederek kısaltıyorum. 60'lar ve 70'lere kadar çok başarılı ve hakim akım olan Amerikan yönetim stratejisi, Naschold'un bu sabah açıkladığı gibi, Taylorizm'le ve hasmane kolektif pazarlık prosedürü ile yakından ilişkiliydi. Sonra bu son derece özgül bağlamdaki deneyin ikinci dalgasını açıklamaya zamanım yok. Taylor ve Ford'la özdeşleşmiş katı üretim hattı modeliyle zanaat ve esnekliğe dayanan, daha ademi merkeziyetçi bir iş örgütlenmesi arasında geçen yüzyıl bir seçim imkanı bulunduğunu söyleyerek ikinci sanayi devrimi konusunu inceleyen Cybill'den bahsedildiğini herhalde duydunuz. Amerikan işgücünün çok daha az vasıflı olduğunu söylememize imkan veren çok açıklama var. Doğu Avrupa ve Akdeniz ülkelerinden çok sayıda göçmen geliyor. Henry Ford'un ortaya koyduğu gibi, öyle bir örgütlenmemiz ve teknolojimiz olmalı ki, herhangi bir budalayı derhal devreye sokabilelim. Fakat, diyelim ki Batı Avrupa'dayız, 60'lar ve 70'lerle genç bir nesil edindik. Özellikle İsveç'te, Charlie Chaplin* modelinde gördüğümüz gibi, her 2-3 saniyede bir aynı hareketi yaparak montaj bantında maymunlar gibi çalışmaya hazır olmayan bir nesil... Demek ki, bir başkaldırı, bir muhalefet, kültürel bir provokasyon vardı. Aynısı, Almanya ve diğer ülkeler için de geçerli. Öyleyse, bu, sadece Volvo ve diğer modelleri geliştirme konusunda çalışan bazı psikolog ve sosyologların dimağından çıkan bir fikir değil, bir emek piyasası işiydi. Hâlâ baskın olan, Kuzey Avrupa'nın bu ademi merkezi modelini sarmalayan kültürel arka plandı, ancak emek piyasası işiydi. Açık ki, Japon modeli de özgül bir geçmişe dayanıyor.

Şarlo'nun "Modern Zamanlar" filminde hicvettiği fabrika üretimi tipine atıfta bulunuyor. (Ç.N.)

Bu konuyu biraz açayım.

Tipik İskandinav iş örgütlenmesi modeli, özerk bir çalışma grubudur; gücü çalışanlara veren ademi merkezi bir grup... Fakat, bunu taklide çalışan diğerleri için bu işi yapmanın birçok önkoşulu var. Evet, yaptığımız çalışmalardan sonra, yüksek üretkenlik ve refah için önemli olabilecek ikinci bir argüman geliştirmek istiyorum. İlk önkoşul, nispeten yüksek bir sermaye birikimi gibi görünüyor, yani o meşhur "Take-off" (atılım) noktası için belirli bir düzeye sahip olmalısınız. Milli gelirin bir kısmı tasarruf edilir ve tekrar üretken sektöre yatırılır. Bir ulusun kaynaklarının büyük çaplı israfına sebep olan her şey bu gelişme modeline açıkça karşıdır. Mesela Üçüncü Dünya ülkelerinde ve diğer ülkelerde de yaygın olan gayrimenkul spekülasyonu... Paranızı endüstriye değil de, yeni bir servet yaratmayan, ama sadece parayı koruyan gayrimenkule yatırabilirsiniz. Paranızı askeri sektöre yatırdığınızda bu daha 60'larda yapılmış çalışmalara göre, belirli bir standart için önemli olabilir. Fakat Almanya ve Japonya'nın 60'larda ekonomiye önderlik etmelerinin açıklaması gayri safi milli hasıllarının en küçük kısmının askeri yatırıma ayrılmış olmasıdır. Fransa, İngiltere, ABD, Sovyetler Birliği ve diğerleri her yıl birikmiş sermayelerinin %60-90'ını askeri amaçla harcarlar. Belki şimdi birikmiş sermayelerinden Japonların 6, Almanların 2 katı kadarını askeri kaynaklara harcadıklarından, neden İngiliz ekonomisinin hâlâ problemleri olduğunu, ABD'nin de düşüşü sürdürdüğünü açıklayabilirsiniz. Belki, kaynaklarının çoğunu bu iki alanda -endüstri yerine gayrimenkul spekülasyonu ve askeri- harcayan birkaç ülkenin problemi bu.

İkincisi, görünürde çok önemli bir mesele, işgücü ve yönetimin her ikisinin de yüksek vasıflı olmasıdır. Bu münasebetle, Naschold, Batı Almanya endüstrisinin performansının, büyük oranda, yönetim ve işçiler arasındaki sosyal ortaklık kombinasyonu olan yüksek vasa ve mesleki eğitime dayandığını açıkladı. Halbuki, ABD'de çok iyi bir idari eğitim sistemi var, ama işgücü eğitimi yok. Üçüncüsü, benim büyük sorumluluk dediğim, insanların çalışmalarından kendilerini sorumlu hissetmeleri -sosyal ya da milli aktifler, nasıl dersiniz; sadece aileniz için değil, fakat daha geniş ve daha önemli bir şey için, beraberinizdekiler için ya da toplum için çalışmak zorunluluğunu hissetmeniz. Ve dördüncüsü, sanırım bütün araştırmaların şimdiye kadar açıkça gösterdiği, katılımın daima yüksek üretkenlikle irtibatlı oluşu. Tarihte farklı katılım modelleri gördük. Fakat bir tanesi, kesin olan düşük katılımın, genelde daha düşük üretkenlikle birlikte varolduğudur.

Artık Japonya örneğine geliyorum. Naschold'un da açıkladığı gibi, "3" rakamının sosyologlar için bir cazibesi var gibi görünüyor. Daima üç evreden söz ederler. Auguste Comte, geçen yüzyılda böyle yapmıştı. Bu örnekte benim de II. Dünya Savaşı'ndan önceki ve sonraki Japon sanayileşme örgüsüne ilişkin 3 evrem var. Savaş öncesi dönemden devralınan ve II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki 10 yılda hâlâ hakimiyetini sürdürdüğü görülen ilk ör-

gü, idari ailecilik örgüsü olarak karakterize edilebilir; birçoklarına göre, savaş sonrası Japon ekonomisinin başarılı bir şekilde yeniden inşasına katkıda bulunmuştur. Freider Nashold'un işaret ettiği gibi, şirket oldukça otoriter yapıda bir tür aile yapısında. İkincisi, önceki örgü değiştirilerek ortaya çıkan, 60'larda ve 70'lerde egemen olan, Japon ekonomisinin hızla büyümesini ve iki petrol bunalımını atlatmasını sağlayan işbirliği örgüsü. Demek ki, Japon ekonomisinin asıl patlaması ancak 70'lerde gerçekleşti.

1972'ye kadar Japonya'nın Üçüncü Dünya ülkelerinin çoğundan fazla borcu vardı. En yüksek üretkenlik artışlarını ve ekonomik büyümeyi mümkün kılan şirket içinde ve şirketlerle devlet arasında son derece özgül bir işbirliği şekliydi. Böylelikle, yönetim ve emeği 80'lerdeki ve 90'lardaki gibi yeni teknolojik koşullara uyarlamak için işbirliği örgüsünü tamamlayan ve benim aktifleştirici örgü dediğim üçüncü örgüye geliyoruz. İşte, toplam kalite kontrolü ve diğer şeylerin anlamı budur. Şimdi, bunu işlemek için galiba Freider Nashold'un 4'lü tablosuna geri döneceğim. Görüldüğü gibi, Japonya ilerliyor. Bu model, çatışmalar ve tarihsel süreç tarafından bir kerelik yaratılmış durağan bir model değildir. Öyleyse, Japon örneğinin özgül koşulları neler olabilir?

1) Meşhur kurumsal kimlik; yani pirinç yetiştirme kültüründen, balıkçı kültüründen, işbirliğine dayalı endüstri öncesi toplum örgülerinden çıkan bir toplum örgüsü ve bunu 1920'lerden beri şirketlerde de uygulayabilme başarısı. Öyleyse, fazlasıyla Japonlara özgü olan şey, tarımsal, feodalimsi yapıların dışında bir şeydir. Sanırım, bunu anlamak çok önemli.

2) Japonların kamu hizmet kuruluşları fevkaladedir. Bunların en ünlüsü de herhalde Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'dır (MITI). Kamu hizmetinin tarihi 300 yıl önceye uzanır. 17. yüzyılda, Samurayların bürokrat, şair ve bilimadamlarına dönüştürülmeleriyle başlamıştı. Dolayısıyla bu da, Japon tarihinden süzülerek gelmiş bir birikimin sonucudur, 20 yıl önce icad ettikleri bir şey değil. Bu, -olumlu anlamda- kamu refahına adanmış bürokrasiye Japonlar 350 yıldır sahiptir.

3) Japonların iki anlamda güçlü bir işgücü vardır: Bilinçli, kendinden emin, şimdi birleşmiş olan işyeri sendikalarında örgütlenmiş.

4) Şu anda, dünyadaki en yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları. Bugünkü 19-20 yaş grubunun %50'si bir üniversite derecesi, bir B.A. alıyor. Böylece, bütün küçük ve orta hacimdeki şirketlere son derece yüksek bir eğitim düzeyi nüfuz ediyor.

5) Gerçek bir bağlılığı sağlayan hayat boyu istihdam modelleri. Bir kıdem sistemleri var; işsizlik hemen hemen yok, yılda 6 maaşlık bir ikramiye sistemleri var. Yani, bir sürü uyarıcı. Sanıyorum, bunu anlamak çok önemli. Bunlar, mali, sosyal ya da kültürel uyarıcılar olabilir. Son iki dakikada şirket içinde gerçekleşebilen değişik katılım tarzlarından bahsetmek isti-

yorum. Kalite çevreleri adı verilen çalışma grupları, işyeri sendikaları şirket içi entegrasyona büyük katkıda bulunuyorlar; bunun yanında da son derece eşitlikçi bir yapı var. Mesela, Toyota şirketinin başkanı Mr. Toyoda, ortalama bir işçinin kazandığının ancak 4 katını kazanıyor. Bu, çok önemli. Ya sosyal farklılıklar? Japonların %90'ı orta sınıf olduklarını söylüyor. Doğru. Açık ki, son derece eşitlikçi bir toplum. İkincisi, şirketlerin, şirketle yan-sanayinin, yan-sanayicilerini ve üreticilerle müşterilerin aralarındaki katılım şekilleri... Herkesin en yüksek kalite, en iyi ürün ve en iyi koşullara sahip olmak için çalıştığı bir sistem bu. Yan-sanayi ve diğer şirketler arasında müşterilerin kaliteyi artırmak için beraber çalıştığı bir şebeke var; mükemmel bir şebeke gerçekten. Son derece kendine has ve komplike olan bu örgüde, herkes aynı zamanda personel konumundadır. Japonya'yı bitirirken, nihayet bazı problemleri olduğunu da söylemeliyim. Nasıl olmasın ki? İşte, biriktirdikleri servetin bir kısmını açıklayan bir tanesi: fazlasıyla uzun çalışma saatlerine karşılık az tatil. Nissan, Honda, Toyota gibi otomobil şirketlerinde çalışma saatleri yılda 2400 saate kadar varırken, Alman Opel, Volkswagen ve Mercedes'te 1560 saat. Demek ki, her yıla %50 fazla iş saati düşüyor.

İkincisi, genel üretkenlik, sadece orta düzeyde. Geçen yıl, Japonya Produktivite Merkezi'nin yaptığı tarım vs. gibi bütün servisleri kapsayan çalışmasına göre, Japonya, OECD ülkeleri içinde 10. sırayı alıyor. Öyleyse, Japon üretkenliğinde bir tür başarısızlık var. Fakat, sadece bazı sektörlerde, genel bir durum değil bu. Üçüncüsü, memleketlerini -ne tür olursa olsun- yabancı istilaya kapadıkları için muazzam bir işçi açığı var; bu yüzden, Malezya, Avrupa ve diğerlerine yatırım yapmak zorundalar.

Dördüncüsü, başlangıçta değindiğim birçok kazancı yiyip bitiren gayrimenkul spekülasyonu sorunu. Pekala, zamanım doldu, fakat -herhalde bunun için buradayım- başarılı bir Japon deneyine dayanan bir katılım yürütme stratejisinin Türkiye için ne denli kullanışlı olacağını görmek ilginç olur belki. Bu strateji, Türkiye gerçeğine uygun olmalı ve aşağıdaki bütün boyutları hesaba katmalıdır: Sanırım, önce daha fazla özerklik; kararların ve örgütlenmenin daha ademi merkezileştirilmesi; örgütlerde ve iş hayatında artan karmaşıklık ile başedebilmek için yetkinliğe önem vermesi; sendikaların güçlendirilmesi, işgücünün kendi örgütlenmesi-aşırı bireyselleşme veya aile rolü değil; ABD ve İngiltere yönetiminin sorunu olan ayrıcalıkları korumaya çalışmayan, işbirliğine hazır, aydın bir yönetim; devletin örgütleri destekleme rolünün geliştirilmesi; ve son, fakat aynı derecede önemli olan kültürel faktörlerin önemi. Öyleyse, bu, erişilemeyecek herhangi bir şey veya bir model olarak algılanmamalıdır. Sanıyorum, öncelikle 120 yıl önceki Japonlar gibi, kendi kültürel tarihimize ciddiyetle eğilmelisiniz. Onlar, Batı modellerini aldı, geç gelişen bir ülkeydiler ve bu modelleri özgül bir karışım olarak dönüştürdüler. Ve sanıyorum, hepimizin yapmaya çalışması gereken de bu. Teşekkür ederim.

Yorum ve soru:



- Zamanımız, yorum ve sorular için çok sınırlı, zamanımız bitti daha doğrusu, oturumun zamanı. Ama eminim, soru sormak isteyenler olacaktır. Belki üç kişiyle sınırlandırarak, şöyle bir 10 dakika mümkün olabilir. Soru sormak için kalkanların, isimlerini zikretmelerini ve 1 dakikayı geçmeyen sorular sormalarını rica ediyorum.

- Efendim, Refik Baydur ismim. İşveren Konfederasyonu Genel Başkanı'yım. Ben Fransız modeliyle ilgili bir soru ve Japonya uygulamasıyla ilgili ikinci soru sormak istiyorum iki konuşmacıya. Söyledikleri gibi, Fransa'da anayasa hükmü olan bir ekonomik ve sosyal konsey vardır ve bu istişari mahiyette Büyük Millet Meclisi'ne yardımcıdır. Ancak, bu konseyin işçi-iverenle ilişkilerinde uzlaşma yönünden ayrı bir fonksiyonu var mıdır, bunu öğrenmek istiyorum. Japonya'da işçi ömürboyu istihdam garantisi içindedir. Halbuki, bize gelen verilere göre, Japonya'da ömürboyu hizmet garantisi 2000-2200 firma arasında, yani çok büyük firmalar arasında mevcuttur. Bunun dışında memleketimizde zaman zaman işçilerin karşı çıktıkları müteahhit, taşeron, geçici süreli işçi çalıştırma da yaygındır. Özellikle Japonya'da küçük firmalarda büyük firmaya olan bağlılık dolayısıyla kısıtlı süreli işçi çalıştırmalarda sendikalar bu işçileri üye dahi kaydetmezler. Çünkü o zaman, bir hizmet garantisi getirmiş olurlar. Acaba doğruluk derecesi nedir, öğrenmek istiyorum. Teşekkür ederim.



- Birinci soru üzerine sadece birkaç şey söyleyebilirim. Bence, konseyin rolüne bakıldığında, bilginin, tavsiyenin ve tartışmanın yasal ve kurumsal çerçevedeki rolü değerlendirilerek, bir anlamda pazarlıklarda ya da işçi işveren ilişkilerinde bir etkisi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, son birkaç yıllık süreç, işçiyle yönetim arasında daha ademi merkezîyetçi bir pazarlık ve katılım sürecidir. Ve burada konseyin hiçbir önemli rolü yoktur. Yani, genel bir siyasi düzey çerçevesi sağlamaktadır. İşçi işveren ilişkilerinde veya işçi sendikalarıyla işveren sendikaları arasındaki ilişkilerde doğrudan ve aktif bir rolü yoktur.



- Prof. Szell lütfen.



- Her Japon işçisinin hayat boyu işi olmadığı doğrudur. Bu oran, şu andaki işgücünün %50'si kadardır ve düzenli olarak artmaktadır. Hayatboyu işin bedava verilmediği, işçilerin mücadelesiyle hakedildiği görülmektedir. Yani bu, 1950'lerin 60'ların mücadelesinin bir parçasıydı, ama size söylediğim gibi, son 5,8,10 yılın gelişmeleri şiddetli bir işgücü kısıntısına yol açmış, küçük ve orta

boy şirketler de aynı garantileri vermek zorunda kalmış, aynı zamanda, giderek artan entegrasyon ortaya çıkmıştır. Mali entegrasyondur bu. Fucci, Panasonic gibi büyük şirketler, küçük şirketlerin hisselerini alıyor, personel değiştirerek, benzer çalışma şartları sağlıyor.

İskandinavya örneğinde görüldüğü gibi, şu anda bir yaş grubunun %50'si üniversite diplomasına sahipse, artık herhangi bir işi kabul edecek durumda değiller. Böylece de, çok sorunlu ve düzenli olarak artan hayatboyu işe mali, sendikal vb. alanlardan baskı oluyor. Daha ayrıntılı anlatamam, kısmen resmi bir anlayış olabilir. Japonlar işgücünün bir parçası oldukları sürece, belirli görevlerini bırakıp şirketin istekleri doğrultusunda yer değiştirmek zorundadırlar. Yani, kimsenin belirli bir görevi yoktur. 5-6 yıllık şirket içi uzun eğitim dönemi, üniversite mezunlarının da geniş kapsamlı nitelikler edinmesini sağlar. Freider Nas-hold'un yenilik ve nitelik konusunda açıkladığı budur. Yani, Amerikan modelini benimseyen bir ülkeden söz ediyoruz. Çok küçük niteliklere sahip, geniş bir uygulamadan. Böylece, hayat boyu istihdam artıyor.

- Efendim, ben TÜSLAD üyesi Özdemir Yarar. İki hususu sormak istiyorum. Bunlardan bir tanesi, Japonya ile ilgili olarak Kennedy zamanında yapılan bir araştırmada -Readers Digest mecmuasında çıkmıştı- Japon mucizesinin aslında bir mucize olmayıp üç basit temele dayandığı, bunlardan bir tanesi ölünceye kadar çalışan sadık bir işçi, öbürü işyerlerini bir ortak gibi destekleyen hükümet ve yatırımların %90'ına kadar kredi, ucuz, düşük faizlerle kredi veren bir bankacılık sistemi. Acaba, Kennedy zamanında yapılmış olan bu rapor gerçekten böyle midir? Bugünkü durum da bunu takviye ediyor mu? İkinci bir husus da, diğer konuşmacılara da aynı şeyi sormak istiyorum. Herhangi bir şirket işyerini küçültmek istediği zaman, topluca işçi çıkartma mecburiyetinde kaldığı zaman, bunun mahkemelere gönderilen, bunun adalete gönderilen şimdi bizim yeni hükümetin tasarısında olduğu gibi, yani bir yerde işçilerin adli teminatı diye bir şey bahis mevzuu mudur? Teşekkür ederim.



- Evet, önce Prof. Szell lütfen.



- Bu, 60'ların başında hazırlanmış bir OECD raporudur; doğru olmakla beraber, fazla geneldir. Bu üç noktayı açmaya çalıştım. Sadık işgücü doğrudur. Gerçi şimdi yüksek vasıf düzeyiyle Japonya'da bile insanların bir büyük şirketten diğerine geçtiklerini görüyoruz, ama bir hareketsizlik olduğu da doğrudur. Doğal olarak hükümet, -bence, bizim öğrenmemiz gereken özel bir biçimde şirketleri desteklemektedir. Japonya, teknoloji projelerine destek veriyor. Ama her zaman rekabetçi bir anlayış var. İki şirket, iki de şirketler grubu oluyor. Fucci ve Sony farklı taraflar-

da; destek almak için rekabet var. Yani iki tanesini desteklemeyi israf olarak görmüyorlar ve zaten desteği alan hep iki firma var. Yani, önceden bir iç rekabet var ve bunu dışarı açılmadan iç pazarda yapıyorlar. Bence, bundan alınacak çok önemli dersler var. Batı'da tam tersine bizler iki grubu desteklemenin israf olduğunu düşünürüz. Ama onlar, nihai ürüne ulaşana kadar destek görüyorlar ve hep iki firma.

Üçüncü olarak, ucuz kredi sistemi var. Bu doğru, ama esas dayanak noktası dünyadaki en yüksek tasarruf oranı. Japonlar, gelirlerinin %25'ini bankaya yatırıyor. Böylece, bankalarda dağıtılacak sermaye birikimi oluşuyor. Bu oran, ABD'ye bakarsanız %3 ya da 4, ardından Almanya ikinci ve İsviçre'de de %13-14'tür. Bu, olayın diğer yönünü açıklıyor. Yani, insanların tasarruf edecek ve bu parayı endüstriye yatırmaya yetecek kazançları var. Ve Amerikan usulü tasarruf bankaları yozlaşma ve kötü yönetimle yıkılıyor.



- Sorunun ikinci kısmına Prof. Doz cevap verecek.



-Açıktaki işgücü sorununa dönmeden önce, daha önce söylediklerime bir ek yapmak istiyorum. Fransız örneğine göz atmak ilginç olacak. 60'lar ve 70'lerde, yüzyılın ulusal şampiyonu oldukları söylenen Fransızların endüstri politikasında her sanayide bir şirket olgusu var. Ve giderek bundan uzaklaşıp askeri elektronik, otomotiv sanayii ya da herhangi bir sanayide olsun en azından iki şirket olmasında daha önce açıkladığımız ve Japon örneğinde gözlenen gerekçelerle yarar olabileceğine karar vererek bazı sanayileri fazla rasyonalize etmeme konumuna kaymaktalar. Birinci soruyla ilgili olarak Fransa'da gereksiz işgücü planlarına bakılırsa, bence temel olarak yasal süreç ya da resmi süreç, bunların Çalışma Bakanlığı'nın yerel şubesi tarafından onaylanmasıdır. Şube, sendikalarla pazarlık edip görüş alışverişinde bulunabilir, ama bölgesel düzeyde Çalışma Bakanlığı'nca ve sonra da resmi olarak onaylanması gerekmektedir. Bu yetkiler, resmi çıkarma ve paketler asgari yasal gereksinimleri aşmadıkça verilmeyecektir. Bu yüzden, işçilerin yeniden eğitilmesine uygun değildir. Ortaya çıkan şirket yönetimiyle yerel Çalışma Bakanlığı memurlarının ortak bir plan geliştirmesiyle masraflar, şirket, kamu kuruluşları ve iş ve işçi bulma acentaları arasında bölüşülür. Plan, yeterince geliştirilip en azından sendika açısından kabul edilir ölçütleri karşılamaya yakın olduğunda, resmen kanıtlanmış sayılır ve tavsiye edilir. Ama böyle bir planı kotarmak ve külfeti kamu ve özel sektör kuruluşları arasında paylaşmak, hep bir uzlaşma süreci gerektirir.

-Adım, Halim Doğrusöz. Soru sormayacağım. Profesör Szell'in sanayi sürecinin tarihsel gelişimine ilişkin tanımına dayanan bir yorum yapmak istiyorum. Sanırım, bu yorum, diyalektik yöntemle dayanacak. Terörizm bir tezdi, terörizme karşı İskandinav ayaklanması bir anti-tezdi ve Japon katılım süreci bir sentezdir. Bunu kabul ediyor musunuz?



- Kısmen evet. Karmaşık bir durum, ama belki biz de farklı bir gözle görebiliriz. Ama zaten tarih de biraz böyle gidiyor. Sabah konuşulan vakayı ve Frieder Naschold'un boş kutusunu hatırlarsanız, Amerikan, Alman, İskandinav ve Japon modelleri, aynı üç model ve bir de boş olan var. Hepimizin boş olan dördüncü kutuya doğru gittiğini ümit ediyorum.

- İsmim Nadir Kısık. DPT'denim. Burada, sabahdan beri sanayi-endüstri ilişkilerinde bir merkezi yönetimde ulusal katılım ve uzlaşmadan, bunun modellerinden, ülke örneklerinden söz ediyoruz. Ben bir başka boyuttan söz etmek istiyorum. Daha doğrusu onu sormak istiyorum iki konuk konuşmacıya. Bu iki ülke için -Fransa'yı bir parça biliyorum, ama beni özellikle Japonya merak ettiriyor- sivil sosyal hizmet geleneği bu ülkelerde nasıldır? Yani, insanlar, sadece iş ve çalışma hayatında ve merkezi yönetimle ilişkide oldukları noktalarda uzlaşma ve katılımcılık aramazlar. Bireysel çabalarıyla amaç edindikleri şeyler için biraraya gelip işbirliği modelleri üretmek de bir uzlaşmacılık ve katılımcılık eylemi geliştirir. Bu nedenle, kişisel olarak çok merak ettiğim bir nokta, böyle bir geleneğin, böyle bir geçmişin üzerine Japonya modeli oturuyor mu ya da böyle bir paralel model söz konusu mu sosyal yaşamda? Fransa'da kısmen var biliyorum, ama yine de konuk konuşmacının da görüşünü istiyorum. Teşekkür ederim.



-Dr. Szell, sanırım bu size.



- En iyi üniversitelerin en iyi mezunları kamu sektöründe, Maliye Bakanlığı ve MITT'de çalışmaya giderler. Son derece prestijli bir konumdur bu, en büyük ve başarılı şirketlerden bile daha prestijli. Bu prestij, insanları çeker. İkincisi, bu kurumlarda sahip olduğunuz, performans imkanı rol ya da güçtür belki de çeken. Belki de, Konfüçyüs'çü bir idealin toplumsal ahengin, bu sosyal gruplarda kamu sektöründe çok kuvvetli bir histir. Yani, böyle bir ahengin garantörü olmak, oyunlardaki sosyal aktörlere bir kimlik ve güven vermektir. Kültürel geçmiş ve dinle ilgili olarak işaret edeceğim son nokta ise, Türkiye'de biliyorsunuz, din hâlâ çok güçlü. İngiltere ve Kuzey-batı Avrupa'da atılımı başlatan da Protestan ahlakı oldu. Ama bence, Konfüçyüsçülüğün toplumdaki ve bu idealler üzerine kurulu alt hizmet sektöründeki rolünü azımsamamalıyız.



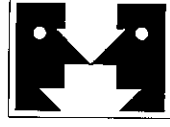
- Evet, sanırım dinle ilgili son nokta hariç bence Japonya hakkında söyledikleri aynı oranda Fransa'ya da uygulanabilir. Daha önce de söylediğim gibi, burada da son derece saygın konuma sahip memuriyete girebilmek için çok seçici bir süreç vardır ve bir anlamda, kolay işbirliği yapmayacak insanlar arasında bir tür ulusal konsensus sağlama anlayışına dayanır. Aynı zamanda, Fransa'da ilginç olan, devlet memuriyetinin tarihsel olarak özerk hale gelmesi, bir anlamda, siyasi kararları almak ve ulusal çıkarlara hizmet etmek elitist, ama vasatçı bir süreç, zaman içinde gerçek katılıma izin vermemiş ve bunun sonucu olarak baktığımızda -sanayideki işçilerden değil, çiftçilerden, öğrencilerden, Fransa'daki çevrecilerden başka çıkar gruplarından söz ediyorum- bunların devlet siyasa kararlarında yeterince temsil edilmediğini ve bu yüzden sosyal sürece katılımlarının kimi zaman son derece çatışmalı ve hatta gösteri ve oldukça şiddetli müdahaleler biçimini aldığını görüyoruz. Yani bence bir anlamda, memuriyetin muhteşem bir niteliği ve yeteneği vardı. Ama, aynı zamanda, öyle bir özerklikle işledi ki, toplumdaki bazı gruplar katılım sürecinin dışında kaldı.



- Belki de bizim Japonya hakkındaki fikrimiz kısmen doğru olmakla beraber, kısmen de çarpık olduğu için Fransız deneyiminden sonra sadece bir tek söz daha: Siyasal sınıflar arasında çok sayıda skandal oldu, yozlaşma fazlaydı. Üstelik, oldukça düşük bir demokratik ve siyasal kültür de diyebilirim, ama bürokrasiyi etkilemez. Bürokratlar, güç, para, seks ya da herhangi bir şey peşinde koşan siyasal sınıfları kaale almazlar. Böylece, Japon toplumunun gerçek belkemiği, bürokrasidir ve şirketlerle o politikacılar kendi oyunlarını oynayıp yurtdışı gezilerini yaparlar. Bürokratlara ve ulusal refaha zarar vermedikleri sürece istedikleri gibi at oynatıp keyif çatabilirler. Bürokratlar arasında büyük bir özerklik olduğunu görüyoruz. Eğer politikacının bürokratlar üzerinde daha büyük nüfuzu olsaydı, bence Japonya sistem olarak gerilerdi.



-Efendim, yemek için Merhaba Salonu'na gitmemiz gerekiyor. Sabah oturumunu kapatıyorum. Teşekkürler, hepiniz adına.



Öğle Yemeği Konuşması

"Kon-sensüs"



Prof. Dr. Mümtaz Soysal

SHP Ankara Milletvekili



- İzninizle, gönderilen bazı başarı mesajlarını okumak istiyorum.

"Nazik davetinize teşekkür eder, düzenlemiş olduğunuz konferansın başarılı geçmesini diler, şabsınızda konferansa katılan seçkin konuklara ve konuşmacılara en iyi dileklerimi sunarım." Süleyman Demirel, Başbakan. Gene değerli politikacılarımızdan başarı dilekleri var. Sayın ANAP Genel Başkanı Mesut Yılmaz başarı dileklerini gönderiyor. Sayın bakanlarımızdan Cavit Çağlar, Orhan Kılıcıoğlu, İbrahim Tez, Mehmet Batallı, Mehmet Ali Yılmaz, Ekrem Ceybun, Gökberk Ergenekon, Ömer Barutçu, Sümer Oral, Fikri Sağlar, Abdülkadir Ateş, Ersin Faralyalı, Seyfi Oktay, Köksal Toptan başarı dilekleri gönderen telgraflar çekmişler. Sanırım Başbakanımız ve Sayın bakanlarımızın bu yoğun ilgisinden sonra uzlaşma konusunda kendileriyle hiçbir problemimiz olmayacak. Gene Sayın sendika yöneticilerimizden Türk-İş Genel Mali Sekreteri Enver Tocuoglu, Teksif Genel Sekreteri Zeki Polat, Türkiye Maden İşçileri Sendikası Genel Sekreteri Ekrem Sami başarı dileklerini göndermiş bulunuyorlar.

Şimdi kıymetli yazarımız, değerli hocamız, Sosyal Demokrat Halkçı Parti Ankara milletvekili Sayın Prof. Dr. Mümtaz Soysal'ı konuşmasını yapmak için kürsüye davet ediyorum.



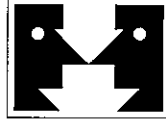
- Sayın konuklar, bir politikacı için, özellikle benim gibi politikaya yeni girmiş bir kişi için kendisini birdenbire Genel Başkan'ın yerinde bulmak müthiş bir şey. Kim olsa hoşlanır ama bunun müthiş güçlükleri de var. Bir kere, kendisi gibi konuşabileceğimi sanmıyorum. Sosyal demokrasiye pek sıcak bakmayan bir toplulukta olduğumu gülüşlerinizden anlıyorum, ben halbuki içerik bakımından demiştim. Ama kendisiyle birtakım benzerliklerimiz var, onlardan yararlanmaya çalışacağım. Her şeyden önce, onun gibi ben de akademik bir çevreden politikaya çekilmiş, itilmiş ya da girmiş görüyorum kendimi. Akademik çevreden gelince insan ister istemez kavramlara takılıyor, özellikle de sosyal bilim okutmuşsa bu kavramlara takılış daha da ciddileşiyor. Ben sizin toplantınızda konsensüs kavramına ve onun sizler tarafından çevriliş biçimine takıldım; uzlaşma demişsiniz, oysa konsensüs, uzlaşmadan daha başka, daha derin bir şey. Uzlaşmada, ister istemez, bugün sabahki konuşmalarda da o gözüktü, bir pazarlık, uyuşma, karşılıklı ödünleşme, ödün verme anlamı yatıyor. Oysa, konsensüs, sözcüğün Latince kökeninin de akla getirebileceği gibi, hem kökeniyle hem önekiyle, biraz içtenlik, akıldan çok duyguya kaçan, ama hep birlikte hissedilen, hep birlikte inanılan, hep birlikte yaşanmış birtakım olaylardan, derslerden sonra varılan ortak görüş, ortak inanç, ortak duygu anlamında alınırsa daha doğru olabilir. Örneğin Türkiye'de, zannediyorum bu sözlerimi kimse inkar etmeyecektir; Türkiye'de özgür olmanın, özgürlüğün bütün sorunları çözebilmenin temel koşulu, ön koşulu olduğu konusunda yaşadığımız bütün deneyimlerden sonra

varılmış bir ortak inanç var. Hiçbirimiz artık demokrasi olmasın, özgürlük ortamı olmasın diyemiyoruz. Bu, aramızda pazarlık ettiğimiz, uzlaştığımız için falan değil, bu tarihimizde birkaç yüzyıldır ve özellikle de birkaç son on yıldır yaşadığımız olaylar sonucunda vardığımız bir sonuç. Bu bir konsensüs. Bu konsensüs olduğu zamandır ki uzlaşmalar olabiliyor. Örneğin biz Sosyal Demokrat Halkçı Parti olarak, kökenini Cumhuriyet Halk Partisi'nden alan, uzun yıllar değişik şeyleri savunmuş bir parti olarak Doğruiyol Partisi'yle kökenini Demokrat Parti'den alan, uzun yıllar değişik şeyleri savunmuş olan bir partiyle böyle bir konsensüs bulunduğu içindir ki uzlaşabildik. Dolayısıyla, insan düşüncesinde, uzlaşma konsensüsten sonra gelmesi gereken bir kavramdır. Bu sabah gene dikkat ettim, konuşmalar ister istemez, işçi-işveren ilişkilerine, bu konudaki uzlaşmalara kayıyor. Ama yine konsensüs kavramının gerektirdiği bir şey daha var ki o da bu ilişkilerin sağlıklı olabilmesi, yapıcı olabilmesi için, yaratıcı ve verimli olabilmesi için bir genel konsensüsün olması gerekir. O da, bütünüyle adaletli bir toplum içinde yaşadığımızın, haksızlıkların bu toplumda tahammülle karşılanmamacığının ve ister bazılarımız sosyal adalet diyelim, ister bazılarımız adil düzen diyelim, bazımız buna istediğimiz kadar sadece adalet diyelim, toplumda öyle bir duygunun başka türlü olamayacağı konusundaki bir inancın yerleşmiş olması gerekir ki ondan sonra işçi-işveren ilişkilerinde daha sağlıklı bir uzlaşma olabilsin. Onun içindir ki, bunları söyledikten sonra çok doğru yaptığımız, hem de çok çok doğru yaptığınız bir noktaya daha dokunmak istiyorum ve o bakımdan düzenleyicileri kutlamak istiyorum, katılımcılığı, konsensüscülüğün ya da sizin deyiminizle kullanayım, uzlaşmacılığın önüne getirdiniz. Ulusal katılım ve ondan sonra da uzlaşma. Yani, eğer katılım tam değilse, toplum gerçekten katılımcı bir toplum biçimine dönüşmemişse herkesten her ses çıkamıyorsa ve bunları biz tam duyamıyorsa, bazılarımız konuştuğu halde duyulamıyorsa, bazılarımız hiç konuşamıyorsa ya da bazılarımızın konuştukları çok büyük hoparlörlerden çok büyük vurgularla bize yansıtılıyorsa o zaman orada varacağımız isterseniz uzlaşma, isterseniz orada bulacağımız konsensüs, pek güvenilir olmayabilir. O bakımdan, bugün dünyada bir küreselleşmeden söz ediliyor. Niçin küreselleşmeden söz ediliyor? Çünkü iletişim müthiş gelişti ve en azından izlenim olarak biz sanıyoruz ki dünyanın neresinde ne oluyorsa onu hemen algılıyoruz, neresinde ne düşünülüyorsa onu hemen duyuyoruz, anlıyoruz, okuyoruz ve böyle sandığımız içindir ki dünyada bugün söylenen doğruları evrensel doğrular olarak kabul etmeye eğilimimiz var. Ama tıpkı ülkemizde olduğu gibi dünya bakımından da bu soruyu bir daha dikkatli olarak sormak gerekir. Acaba bu iletişim tam mı? Acaba bütün sesleri, bütün düşünceleri tam olarak duyuyor muyuz? O bakımdan, bugün varıldığını sandığımız konsensüsler gerçekten evrensel mi? Onu bağımsız olarak, kendi kafamızla, kendi koşullarımız içinde yeniden düşünmemiz gerekir. Ama yine bütün bunlardan çıkarılabilecek olan sonuç, ister iletişim yoluyla olsun, ister uluslararası örgütlenme yoluyla olsun, Birleşmiş Milletler v.s., ister uluslararası ilişkiler yo-

luyla olsun birinci koşul, hem küçük birimler içinde hem ulustan kalkarak gitgide büyüyen birimler içinde katılımın, çoğulculuğun, gerçek anlamda çoğulculuğun tam olmasıdır ki ondan sonra bizlere konsensüsler, uzlaşmalar ya da evrensel doğrular olarak aktarılan şeylerin geçerliliğine içten, yürekten inanabilelim. Bu açıdan, tıpkı sizin bu toplantının başlığı bakımından düşündüğünüz gibi biz de bugünkü iktidarın bir parçası olarak toplum sorunlarına yaklaşımımızı, çözüm arayışımızı önce bu katılımcılığı ve bu çoğulculuğu gerçekleştirmekle başlanması gereken bir arayış olarak görüyoruz. Bu tam olacak ki toplum gerçekten katılacak, gerçekten sesini duyuracak, gerçekten çoksesli, çoğulcu bir toplum olacak ki biz düşündüklerimizin doğruluğunu ölçebilelim, yanlışlarımız varsa bütün toplumca düzeltilebilsin, uyarılabilelim ve gerçekten ulusal bir anlayışla karşılaşacak çözümlere varabilelim.

Onun için ağırlık noktamızı, bu koalisyonda ağırlık noktamızı bugünlerde duyduğunuz, bazen adına demokratikleştirme denen, belki çoğulcılaştırma diye çapraşık bir biçimde çevrilebilecek olan çabalara vermiş oluyoruz. Bu açıdan bakınca, bugünkü konuyu da ilgilendirdiği için söylüyorum, örneğin toplumumuzda, yalnız devlet kuruluşlarının, yalnız özel kuruluşlarını, özel girişim kuruluşlarının, yalnız basın değil bütün toplumun sesini duyabilmek için ve bunu belli kanallara iyi aktarabilmek için bu gönüllü kuruluşlar dediğimiz kuruluşlar önündeki engelleri büyük ölçüde kaldırmaya niyetliyiz. Örneğin sendikaların önündeki, örneğin meslek kuruluşlarının önündeki, ister iş alanında olsun, ister teknik alanlarda olsun meslek kuruluşlarının önündeki engelleri, hatta formaliteleri mümkün olduğu kadar kaldırmaya niyetliyiz. Daha da önemlisi bunlarla ülkedeki siyasal süreç, yani siyasal karar verme, siyasal görüşleri kanallara etme süreci arasındaki engelleri, bize eskiden beri pek doğal gelen ama bugünün dünyasında artık doğal gelmemesi gereken engelleri kaldırmaya niyetliyiz. Örneğin, dünyanın birçok yerinde sendikalar ister işçi ister işveren sendikası biçiminde olsun, meslek kuruluşları ister ticaret alanında olsun ister teknik alanlarda olsun, dernekler, kooperatifler siyasal partilerle açık ilişki içine girebildikleri halde bizim ülkemizde giremiyorlar. Yani, bir sendika ister işçi ister işveren sendikası olsun, belirli politikalar bakımından belirli bir partiyi, belirli bir iktidarı tutmak niyetindeyse ki doğal olarak bu niyeti beslemesi gerekir, açıkça bunu yapamıyor. Ama gizliden gizliye, hatta pek de gizli olmayan bir biçimde bu yapıyor. Bunu normalleştirmek, partilerle sendikalar, partilerle meslek kuruluşları, partilerle dernekler arasında dayanışma yollarını, birbirini destekleme, birbirinin eylemine ve birbirinin davasına katılabilme yollarını açmayı düşünüyoruz. Aynı biçimde üniversite alanında, aynı biçimde basın alanında ne kadar engel varsa, toplumun düşünce, duygu, tepki ya da katılım, açıklamak bakımından önünde ne kadar engel varsa onları kaldırmayı düşünüyoruz. Bu bize birtakım sağlam konsensüslere varabilmek için gerekli ve zorunlu ilk adım olarak gözüküyor. Arkasından, yerel yönetimleri, bugüne kadar düşünülmemiş şekilde ve ne yazık ki bugünkü parlamentonun tam olarak kabul etmekte te-

reddüt ettiği bir ölçüde geliştirmek, bu tereddütleri ortadan kaldırmak ve bu yoldaki kapıları açmak istiyoruz, çünkü aşırı merkezîyetçi bir devletin yalnız ekonomi alanında değil, başka yaratıcılıklar alanında da bu toplumun ses çıkarması bakımından engeller oluşturduğuna inanıyoruz ve bugün çözülemezmiş gibi görünen birçok sorunun da hatta terör v.s.'yi yaratmış olan birçok sorunu da bütün ülke çapında, yalnız bir bölgede ya da birkaç bölgede değil, bütün ülke çapında uygulayacağımız bu yerel yönetimleri vurgulamak, insanlara oralar da yaratıcılık getirmek yoluyla toplumu çok daha çoğulcu bir toplum haline getireceğimizi düşünüyoruz. Tabii, bu konsensüsler olduğu zamandır ki biraz daha daraltarak, anlam daraltması yaparak uzlaşma dediğimiz uzlaşmaların gerçekten haksız olmayan, güçlünün güçsüzü ezme yollarını bulabildiği uzlaşmalar değil, herkesin eşit olarak ses çıkarıp gerçek ağırlığını ortaya koyarak varabildiği uzlaşmalar olacağını sanıyoruz. Bu olmazsa, bütün öbür çözümler, yani bugünkü toplantıda da sözü edilen bütün öbür çözümler, tıpkı bugün Yüksek Hakem Kurulu v.s.'nin getirmeye çalıştığı çözümler gibi ya da ekonomik, sosyal konsey kurarsak onun getirebileceğini umduğumuz çözümler gibi bütün o çözümler bugünkü yapıya ve bugünkü ses veriş yeteneğine ve bugünkü ses veriş gücüne bağlı olduğu için yanıltıcı olabilir, haksız bir toplum yaratabilir. O bakımdan biz, bu konsensüs, uzlaşma ve bunlardan birtakım yarıtıcılıklar, verimlilikler yaratma düşüncelerini reddetmiyoruz ama Sosyal Demokrat Halkçı Parti olarak önce yapılması gerekenin bu çoğulculuğu, bu çoksesliliği getirmek olduğuna inanıyoruz. Umarım bu kısa konuşmamla yemeğinizin ortasında lokmalarınızı boğazınızda bırakmış değilimdir ama biliyorsunuz sosyal demokrasinin çağdaş görevi başka türlü yutulmayacak olan lokmaları topluma yutturmaktan ibarettir. O bakımdan teşekkür ederim.



3. Oturum

Kuzey Amerika ve Avustralya Katılım Modelleri



OTURUM BAŞKANI
Mehmet Bamyacı

*Türk-İş
Genel Teşkilatlanma
Sekreteri*



Prof. Hans van Beinum

Lieden Üniversitesi



Prof. Fred Emery

Avustralya Milli Üniversitesi



- Uzlaşma sempozyumunun öğleden sonraki bölümünü, 20 dakika gecikerek de olsa açıyoruz. Prof. Hans van Beinum, Kuzey Amerika katılım modelini, Prof. Fred Emery Avustralya katılım modeli ile ilgili görüşlerini biraz sonra bildirecekler. 1927 yılında Norigan, Avusturalya'da doğan Prof. Emery, lisans derecesini Ria Üniversitesi'nde psikoloji dalında, doktorasını Melbourn Üniversitesi'nde "Kırsal kesimde sosyal yapı ve kişilik" konusunda almıştır. Prof. Emery, 1958 yılında İngiltere'ye geçerek Tavistock Enstitüsü'nde organizasyon ve sosyoteknik sistemler konularında çalışmıştır. Bu süre içinde, Eric Trisch ile birlikte konusunun klasikleri arasında sayılan makaleleri yazdı. Yine aynı sürede, Einer Troyd ile birlikte Norveç Endüstriyel Demokrasi Projesini yürüttü. 1969 yılında Avusturalya'ya döndü. Avusturalya Ulusal Üniversitesi ve bir süre de Pennsylvania Üniversitesi'nde çeşitli görevlerde bulunan Prof. Emery'nin katılımlı demokrasi arama konferansı ve sosyal ekoloji gibi konularda yayınlanmış kitap ve makaleleri bulunmaktadır.

Prof. Hans van Beinum, 1926 yılında Hollanda'da doğmuştur. Lisans derecesini psikoloji ve sosyoloji dallarında, doktorasını sosyal psikoloji dalında yaptı. Halen, Lieden Üniversitesi'nde öğretim üyesi olan Prof. Beinum 1988 yılından bu yana İsveç Çalışma Hayatı Merkezi'nde görev yapıyor. Toronto, Rotterdam ve Londra'da çeşitli araştırma merkezlerinde görev yapan Prof. Beinum'un ilgi alanları, katılımcı demokrasinin gelişmesinde organizasyon, sosyal ve ekolojik boyutların araştırılması, kavram, metod ve politika sorunlarını kapsamaktadır. Sözü Prof. Hans van Beinum'e bırakıyorum. Buyrun efendim.



- Teşekkür ederim Sayın Başkan. Öncelikle, bu sempozyuma davet edilmiş olmaktan ve işbirliği, katılım ve konsensüs gibi çok önemli bir konuda görüş ve deneyim alışverişinde bulunma fırsatına kavuşmaktan duyduğum memnuniyeti dile getirmek isterim. Bu sempozyumun teması, yani ulusal düzeyde katılım ve konsensüs konusunda Birleşik Amerika'da varolan durum, şöyle özetlenebilir : Bir kere, bir Amerikan modeli mevcut değildir; ikincisi, işveren ile sendikalar arasında bir ulusal konsensüsün varlığı gözlenmemektedir; üçüncüsü, ulusal düzeyde, sanayi alanında sürekli, tutarlı ve kurumlaşmış bir katılım biçimi yoktur. Buna karşılık, bölgesel/yerel düzeyde, sendikalar ile işverenlerin ortak olarak katıldığı birçok girişim vardır; bu girişimlerin amacı örgütsel etkinliği artırmak ve verimliliği yükseltmek, aynı zamanda da işçilerin katılımını sağlamaktır. Ancak gelişmeler çok çeşitli, hatta birbiriyle çelişkilidir ve sonuçlar da tutarlı değildir. Genel tablonun biraz karışık ve belirsiz olduğu kanısındayım.

Amerika örneğini açıklığa kavuşturmak ve düşüncelerimi belli bir çerçeveye oturtabilmek amacıyla, üç noktadan, ya da üç düşünceden oluşan bir model sunacağım. Birincisi,

sendika ile işveren arasındaki işbirliği ya da herhangi bir işbirliği, daima bir konuyla ilgilidir. İşbirliğinden söz ettiniz mi, mutlaka, bu işbirliğinin hangi konuda olduğunu da söylemek zorundasınız. Yani işbirliğinin bir odağı vardır ve etkili bir işbirliğini gerçekleştirmek için her iki tarafın da bu odak konusunda ortak bir anlayışa sahip olmanın ötesinde, genel durum konusunda da, yani taraflar ile işbirliğinin odağı arasındaki karşılıklı ilişki konusunda da, ortak bir anlayışlarının bulunması gerekir. Başka bir deyişle, yalnızca odağı anlamak yetmez; taraflar ile odak arasındaki karşılıklı ilişki konusunda da bir kavrayış ve duyarlılık gerekir. Belirtmek istediğim birinci nokta buydu.

İkinci nokta ise, konsensüs ve işbirliğini konu alan bu sempozyumun odağı ile ilgilidir. Bu sabah da birçok kez işittiğimiz gibi, günümüzün esas ilgi odağı ekonomi ve demokrasidir ve bu, son 30-40 yıl içinde kendini çeşitli biçimlerde dile getirmiştir. Savaştan bu yana teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal baskılar sonucu iş örgütlenmesine ilişkin yeni biçimler arayışına girildi. Bugün artık yeni bir örgütlenme anlayışının, iş dünyasındaki ekonomik performans ile katılımcı demokrasinin ilkelerini birleştiren yeni bir örgütlenme biçiminin ortaya çıkmış olduğunu söyleyebiliriz. Bu yeni biçimin köşetaşı ise, gene bu sabah pek çok kez değinildiği gibi, özyönetim grubudur. Bu, belirtmek istediğim ikinci noktaydı.

Gündeme getirmek istediğim üçüncü nokta ise şu: Değindiğim, işverenler ile sendikaların çeşitli rolleri ve aralarındaki işbirliği, üç düzeyde ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi, sendikalar, yöneticiler ve işverenlerin toplumsal konuları, alt düzey sosyo-ekonomik planlamayı ve yeni iş örgütlenmesi biçimlerini daha geniş bir çerçevede birlikte tartışabilecekleri ulusal düzeydir. Oysa daha önce de değindiğim gibi, ABD’de böyle ulusal düzeyde işleyen bir işbirliği sistemi ya da yapısı mevcut değildir. ABD’de toplu sözleşmenin yapıldığı düzey, firma düzeyidir ve işçi ile yönetim, gerçek anlamda, burada bir araya gelir. Stratejik iş planlaması, yeni iş örgütlenmesinin içeriği ve toplu sözleşme arasındaki karşılıklı ilişki bağlamında, yeni iş örgütlenmesi biçimlerinin etkili olmasını sağlamak için, bu düzeyde sendika ile yönetimin bir araya gelmesi ve tartışılan konuların da işletmenin stratejik sorunlarını kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekecektir. Bu konudaki ABD deneyimine daha sonra değineceğim. Üçüncü düzey ise, işyeri düzeyidir. İşyeri düzeyi toplu sözleşmenin kotarıldığı, ayrıca yeni iş örgütlenmesi biçimlerine ilişkin düşüncelerin ve değerlerin uygulamaya geçirildiği düzeydir. İş ve örgütlenme biçiminde yapısal değişikliklerin yer alacağı ve işçilerin kişisel deneyim kazanacağı; bürokrasiden katılımcı demokrasiye geçişin gerçekleşeceği düzey, budur. Ayrıca, yönetim ile sendikaları en fazla zorlayacak alan da bu olacaktır; çünkü hem uygulama hem kavramsal tutum konusunda her iki tarafın da - sendikaların ve yönetimin - önemli değişiklikler geçirmesini gerektirecektir. Kanımca, özellikle sendikanın, üyeleriyle ilişkisi bağlamında bir kavramsal sıçrama yapması zorunlu olacaktır. Esas olarak

yönetim ile ilişkileri sürdürmek, iş ilkeleri ve uygulamaları konusunda birliği sağlamak ve üyelerinin çıkarlarını gözetmekle yükümlü olan sendikanın, öz-yönetim süreci ve demokratik yapılara katılım konusunda üyeleriyle ilişki kurabilmek için yönelimini köklü bir şekilde değiştirmesi gerekecektir. Başka bir deyişle sendika, katılımcı demokrasiyi geliştirme süreci içinde yönetimle ortak hareket etmek durumunda olacaktır.

Bu durumda akla gelen soru şudur : Bu düzeyler birbirlerine ne ölçüde bağlıdır ve aralarındaki karşılıklı bağımlılığın niteliği nedir? Farklı düzeyler arasındaki karşılıklı bağımlılığı anlamamanın en iyi yolunun, her üç düzeyde paylaşılan ortak değerlerin öneminin kavranması olacağı kanısındayım. Bu konuya ileride bir kez daha değineceğim. Birleşik Amerika'daki gelişmeler iki kategoride kümelendirilebilir. Birincisi, ABD'deki en yaygın yaklaşım olan ve varolan örgütlenme içine bir dizi paralel yapının eklenmesiyle yaratılan durumdur. Bu yapılar, sendika ve yönetim komitelerinden oluşun ikili bir sistem meydana getirmektedir. Firma düzeyinde bir yönlendirici komite, işyeri düzeyinde ise bir veya birkaç komite vardır. Yönlendirici komitenin görevi, işyeri komitesinin uygulamalarını denetlemek; işyeri komitesinin görevi ise, çalışma koşulları, verimlilik, ürün kalitesi, bazen de sağlık ve iş güvenliği konularıyla ilgilenmektir. Bu tür girişimin çıkış noktası, işbirliğidir ve işbirliğinin hangi konuda odaklaşacağı da yerel koşullara bağlıdır. Gene de çoğunlukla, üretim sürecine ilişkin sorunların çözümünde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu paralel yapılar belli bir demokrasi biçimini temsil etmekte ve katılımı geliştirmektedir. Ancak bu, belli bir amaca hizmet eden durumlarla ilgilidir. Yapısal değişikliklerle çoğunlukla ilgilenmez ve işçi ile işi arasındaki ilişkinin niteliğini değiştirmeye yönelmez. Dolayısıyla, bu tür katılımcı grupların bir süre sonra hayal kırıklığına uğrayıp tıkanmaları oldukça yaygın bir durumdur.

Diğer yaklaşım ise, birincinin tam tersi olan noktalardan hareket eder. Birleşik Amerika'da bu tür uygulama daha az yaygındır ve açıkça bir örgütsel tasarım felsefesine dayanmaktadır. Çıkış noktası olarak, varolan iş sisteminin, yeni iş örgütlenmesi biçiminin ilkelerine ve değerlerine uygun olarak yeniden yaklaşımıdır ve hem birincil iş sürecinin, hem de destek sistemlerinin, yani bir bütün olarak kuruluşun, aynı değerlere uygun olarak yeniden düzenlenmesini gerektirir. Bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biri, sürekli bir örgütsel değişim ve bireysel gelişme açısından yapılar ve süreçler yaratmasıdır. Bu da, işyeri düzeyindeki yapısal değişme nedeniyle yönetimin ve sendikanın rollerinin radikal bir şekilde sorgulanması ve değişmesi anlamına gelir. Gene, işin yeniden düzenlenmesine dayanan bu girişimin de sık sık tıkanması şaşırtıcı değildir, çünkü ne işveren ne de sendikalar bu tür bir yaklaşımın sonuçlarıyla başedebilecek durumda değildirler. İşyeri tabanına ve işçi ile işi arasındaki ilişkinin kalitesine dayanan bu yaklaşım, ancak, firma düzeyindeki yapılar ve süreçlerle ilişkilendirilebildiği takdirde geliştirilebilir ve sürdürülebilir. Bu da, firma düzeyindeki

işbirliği süreçlerinin ve endüstriyel ilişki sisteminin, bu yeni iş örgütlenmesi biçimine uydu-
rulmasına ihtiyaç gösterir.

Bu iki sistemi karşılaştırdığımızda, her ikisinin de diğer düzey ile bağlantı kuramadığını görüyoruz. Genellikle firma düzeyinde başlatılan paralel yapılar, işyeri düzeyindeki yapılar ile ilişki kuramamakta; işyeri düzeyinde başlatılan örgütsel, yapısal iş düzenlemesi yaklaşımı da firma düzeyi ile bağlantıyı sağlayamamaktadır. Bunun da ötesinde, paralel yapılar açısından başka zaaflar da söz konusudur, çünkü bunlar varolan örgütsel yapılar ile yan yanadırlar. Kolayca kurulabilirler, ama aynı kolaylıkla ortadan kaldırılabirler ve varolan örgütsel yapıları etkilemezler. Ayrıca, varolan yapıları etkilemedikleri için herhangi bir tehdit yaratmazlar ve sonuçta yapısal değişmeye karşı kullanılabirler; nitekim kullanılmaktadırlar da. Başka bir deyişle, sendika ile yönetim arasındaki işbirliği, katılımı önleyici bir mekanizma olarak işleyebilmektedir. Bu, bir paradoks gibi gözükebilir ve gerçekten de burada bir paradoks söz konusudur.

Sonuç olarak, Amerika'da görülen durum, hem paralel yapılar yaklaşımı ve hem de iş düzenlemesi yaklaşımı bağlamında, makro düzlem ile mikro düzlemin birbirine bağlanması ne kadar zor ve aynı zamanda ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü, işbirliğine yönelik kapsamlı sistemler yaratmaya başlamadan önce, bu sistemlerin oluştuğu yapıtaşının niteliğini kavramalıyız. Bu, işçi ile işi arasındaki ilişkinin niteliğidir. Ayrıca, işbirliği ile katılımın birbirlerine bağımlı olduğunu da söyleyebiliriz. İşçilerin anlamlı bir katılımı olmaksızın gerçek bir işbirliği mümkün olmadığı gibi, işbirliği sürecine dayanmaksızın işyerinde sürekli katılımı sağlamak da mümkün değildir. Hepsinden önemlisi de, yönetim ile sendika arasındaki ilişkiyi ve dolayısıyla o düzeydeki işbirliğini tanımlayacak olan da, işçi ile işi arasındaki ilişkinin kalitesidir. İşçi yaşamının kalitesi ile toplum yaşamının kalitesi, birbirine yakından bağlıdır. Katılımcı demokrasiye dayanan yeni iş örgütlenmesi biçiminin esas öneminin yalnızca bir araç değil, kendi başına bir amaç olmasında yattığını düşünüyorum. Ve bu da, kanımca, onun son derece paradoksal bir gelişme olmasına yol açmaktadır. Daha önce de belirttiğim gibi, Birleşik Amerika'daki girişimler, uygulama ve yönelim açısından yalnızca yerel düzeyde ve firma düzeyindedir. Gene de, işyeri düzeyi ile firma politikası arasında bağlantı kurmaya yönelen ve bu ikisi arasındaki karşılıklı-bağımlılığın kavranmasının söz konusu olduğu kapsamlı bir yaklaşımın, bazı ilginç ve umut verici örnekleri de mevcuttur. Bu örnekleri otomotiv sanayiinde, özellikle General Motors'da, ayrıca Xerox'ta ve Packet Electric'de görebilirsiniz. Ancak birçok aktivite, son derece sınırlı niteliktedir ve iş yaşamının kalitesi, kalite çevreleri, yönetime katılma, çalışanların katılımı, vb. yaklaşımlar hayli yüzeyseldir. Firma düzeyi ile işyeri düzeyini birbiri ile bağlantılandırma yeteneğinden yoksundurlar.

Dolayısıyla, ABD'deki durumu özetlemek için şu sunduğum basit modelin kullanılabileceğini düşünüyorum : Ulusal düzeyde herhangi bir girişim yoktur; firma düzeyindeki ve işyeri düzeyindeki girişimlerin ise birbirleriyle bağlantısı kurulmamıştır. Birleşik Amerika'da ülke düzeyinde herhangi bir girişimin olmamasının çok olumsuz bir durum olduğu kanısındayım, çünkü ekonomik, politik, teknolojik ve toplumsal alanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın giderek arttığı bir dünyada, yeni iş örgütlenmesinin anlamını gözönünde tutacak olursak, sendikalar ile yönetimin (işverenlerin) ülke düzeyinde belli bir ortak zemin bulmaları çok önemlidir. Bunun gerçekleşmemiş olması, sendika üyeliğinde keskin bir düşüşün meydana gelmesi (şu anda yaklaşık yüzde 14'tür) ve bunun sonucu olarak Birleşik Amerika'da sendikaların gücünün azalması, ayrıca Amerikan yönetim ideolojisinde varolan sendika düşmanlığı gibi faktörler bir araya geldiğinde, ne yazık ki ABD'de işbirliği ilişkilerinin geleceğinin pek umut verici olmadığını söyleyebiliriz. Teşekkür ederim.



- Sayın Beinum Kuzey Amerikan modelini anlattı. Prof. Fred Emery Avustralya katılım modelini anlatacak. Buyrun efendim.



-Büyük olasılıkla hepiniz, büyük çölleri aşarak Cathay ülkesine giden ve bir çok vahşi ve gizemli öyküyle geri dönen Marko Polo'nun öyküsünü duymuşsunuzdur. Ancak benim bir endişem var. Kendinize sorduğunuz, katılım hakkında ulusal bir uzlaşmanın nasıl sağlanabileceği sorusunu, biz Avustralya'da bundan dokuz yıl önce yanıtladık.

Bizim "accord" olarak adlandırdığımız bu anlaşmalar (bunları ister politikacılar ve sendika ve şirket liderleri arasında gerçekleşen gereksiz yazışmalar olarak nitelendirin, isterseniz gerçek anlamda anlaşmalar olarak görün), son analizde ulusal uzlaşma metinleridir. Üstelik bu anlaşmaların gerçekte de önemli bir işleve sahip olduklarını rahatlıkla iddia edebilirim, zira geçen dokuz yıllık dönemde, sendikacılık hareketi, bu anlaşmalar sayesinde, ücret ya da çalışma saatlerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar nedeni ile greve gitmekten kaçındı. Sendikacılar, bu dokuz yıl içerisinde, işçilerin gerçek ücretlerinde %6 civarında bir düşüşe ve gayrisafi milli hasıladan ücret ve maaşlar için ayrılan payda %3-5 civarında bir kaymaya göz yumdular. Üstelik de sendika hareketi gerçek ücretlerdeki bu düşüşe tümüyle bilinçli olarak, devlet işletmelerinin özelleştirildiği, koruyucu gümrük duvarlarının indirildiği, bankacılık sisteminin merkezi düzenlemelerden arındırıldığı, kısaca, Bayan Thatcher'ın İngiltere'de uygulamaya giriştiği po-

litikaların birçoğunun mevcut bulunduğu bir ortamda göz yumdu.

Ve tüm bunlara rıza gösteren sendika hareketi, belki de tüm sanayi ülkeleri içinde en güçlü, en bağımsız ve en etkin sendikacılık geçmişine sahiptir. Bununla ilgili bazı rakamlar verebilirim. Avustralya'da iş gücünün en az %50'si sendikalaşmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ya da Kanada'da bu oran ancak %19-20'yi bulur. Üstelik %50'yi aşan bu sendikalaşma oranına kadın ve büroda çalışan iş gücünün gittikçe arttığı bir ortamda ulaşılmıştır.

Bu özelliklere sahip, böylesine güçlü bir sendika hareketi, neden bir ulusal uzlaşma düzeyine razı olmuş ve ulaşılan bu uzlaşmaya sonuna dek sadık kalmıştır? Üstelik sendika hareketi bu uzlaşmaya, sadece 1980'lerin ekonomik yükselme dönemlerinde değil, işsizlik oranının %10'u aştığı günümüzün ekonomik resesyon ortamında da sadık kalmış ve kalmaktadır.

Sendikacıların bu tür bir uzlaşmaya neden razı olduklarını ve bu uzlaşmaya hâlâ neden sadık kaldıklarını açıklayacağım. Ancak daha önce vermem gereken kötü bir haber var. Bu tür bir uzlaşmaya Avustralya'da varmak bizim 10 yılımızı aldı. Aşağı yukarı 1972'den 1982'ye dek, üç marjinal akademisyen, beş şirket yöneticisi ve iki sendika lideri bu tür bir uzlaşmanın oluşması için çaba sarfettiler. Ulusal uzlaşma ortamını hazırlayan ekip bunlardan ibaretti. Kötü haberin ikinci kısmı da şu: Böyle bir uzlaşmadan harekete geçtiğiniz zaman yapılması gereken, daha önce hiç değiştirilmemiş, değiştirmenin de olanaksız olduğu düşünülen kurumsal yapıların cesurca üzerine gitmek ve bunları yeniden yapılandırmaktır.

İzin verirseniz, az önce sorduğum soruya geri dönmek istiyorum. Neden sendikalar böyle bir uzlaşmaya rıza gösterdiler? Bahsettiğim bu uzlaşma (accord), sendikalar ve hükümet arasında imzalanan bir anlaşmaya dayanır. Ancak hükümet bu anlaşmalarda doğrudan taraf olmak yerine, sendikalar ve işverenler arasında sadece bir aracı rolü oynar. İşveren grupları içerisinde, en güçlü ve en aktif olan Middle Trade İşverenler Örgütü, sizin TÜSİAD'ın arzuladığı örgütlenme biçimi ile benzerlikler taşıyan Avustralya İş Konseyi'nin kuruluşuna öncülük etmiştir. İşverenler sendikalar ile yapılan anlaşmaya doğrudan imza koymamışlar, ancak hükümetin aracılığı ile bu evliliğe istekli olduklarını göstermişlerdir.

"Uzlaşma", basit bir anlaşma metninden ibaret değildir. 1983 yılının ilk yarısında imzalanan ilk "uzlaşma", bugüne dek toplam sekiz defa gözden geçirilerek güncelleştirilmiştir. Yani bizim uzlaşma olarak adlandırdığımız şey, temel olarak Avustralya'da sanayi dünyasında yer alan taraflar arasında sürekli olarak yenilenen bir danışma ve anlaşma sürecidir. Bu anlaşma, tarafların yeni bir girişimde bulunulması gerektiğini düşündüklerinde ya da yeni bazı sorunlar ortaya çıktığında yeniden ele alınmakta ve güncelleştirilmektedir.

Anlaşmanın içeriği, 1970'lerde oluşmaya başlamış ve daha sonra yasallık ve resmiyet kazanmıştır. Anlaşmanın temelinde iki amaç yatar: Makro düzeyde, Avustralya'da sanayi poli-

tikalarına yeniden yaşam kazandırmak, mikro düzeyde de işyeri ilişkilerini temelden yeniden yapılandırmak. Yeniden yapılanma konusu kamuoyunda ayrıntılı olarak tartışılmış ve kamu ve özel sektöre ait işyerlerinde de bu alanda deneysel çalışmalar yapılmıştır.

İşyeri düzeyinde gerçekleştirilmesi istenen bu yeniden yapılanma modeli son derece önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmalar, temel olarak, endüstri devriminden beri iş yerlerinde uygulanagelen ve yasal sisteme de sinmiş bulunan niteliksiz ya da yarı nitelikli işçilerin yönetilmeleri, kontrol edilmeleri ve denetlenmeleri esaslarına dayanan efendi-uşak ilişkisini değiştirmeye yöneliktir. Artık insanların birileri için çalıştıkları işyeri örgütlenmelerinden, birbirleri ile çalışan ve ortak sorumluluk taşıyan insanların yer aldığı bir işyeri örgütlenmesi modeline geçmek gerekmektedir. Birbirleri ile çalışan insanlardan kasıt, ister montaj ünitesinde çalışan kol emekçileri, isterse vergi dairesinde çalışan memurlar olsun, kendi kendini yönetebilen ekiplerden oluşan, sorumlu ve çok nitelikli bir iş gücüdür.

İşveren ve sendikalar arasında, hükümet aracılığı ile yapılan anlaşmalar, biri makro düzeyde sınai yatırım kalıplarının, diğeri de mikro düzeyde, işyerlerindeki çalışma ilişkilerinin değişimi olmak üzere başlıca iki platformda bir ulusal uzlaşma zemini yarattılar. Bunlardan sonuncusu üzerinde öncelikle durmak istiyorum, zira iş yeri reformu konusu bir sosyal bilimci olarak benim öncelikli uğraş alanımdır. Dilerseniz, 1905 yılından bu yana Avustralya'da endüstri ilişkilerinin temelinde yatan merkezi Hakem Mahkemeleri sisteminin çözülmesi ve merkezi olmayan hakemlik sisteminin ülkemizde yaygınlaşması ile toplu sözleşmelerde yaşadığımız değişiklikleri özetleyerek konuya gireyim. İşveren ve işçiler arasındaki ilişkilerini düzenleyen eski merkezi hakem sisteminde yapılan toplu sözleşmelerin temelinde eski çalışma ilişkileri anlayışı yatmaktaydı. Örneğin middle trades sanayisinde, yarı nitelikli işçilerin yapabileceği seksenin üzerinde iş kategorisi belirlenmiş ve her bir kategori için de belirli bir ücret ve bazı başka koşullar saptanmıştı. Biz bu merkezi sistemi tümü ile ortadan kaldırdık. Artık, doğrudan işveren ve işçiler arasında yasal bağlayıcılığa sahip anlaşmalar yapılıyor. Böylece middle trades sanayisinde belirlenen iş kategorileri, sadece altıya indi. İşlerin bu şekilde geniş ve kapsamlı kategoriler altında sınıflandırılması, tabii ki eski çalışma ilişkileri anlayışında benimsenen "bilimsel yönetim", "taylorism", ilkelerine ters düşmektedir.

İşveren ve işçiler arasında yapılan bu anlaşmalarda her işçiye sahip olduğu niteliklere göre ücret ödenmesi ilkesi (işveren işçinin tüm niteliklerinden yararlansın ya da yararlanmasın) kabul edilmiştir. Örneğin yapılan işler beş veya altı kategoride tanımlanmış ve işçi de beşinci veya altıncı kategorideki işleri de yapabileceğini kanıtlamış ise, işveren ona, dördüncü, beşinci veya altıncı kategorideki işler için ödenen ücret ödeyecektir. Bu işçinin niteliklerinden üretim süreci içerisinde yararlanmak ya da yararlanmamak işverenin elindedir, ancak

bu niteliklerden yararlanılsın ya da yararlanılmasın, işçinin alacağı ücret, yaptıklarına göre değil, yapabileceklerine göre saptanacaktır. İkinci olarak, yapılan toplu sözleşmelerin ve verimlilik artışına bağlı olarak saptanmış ücretlerin iş mahkemelerine götürülmeyeceği konusunda yaygın bir görüş birliğine varılmıştır.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında, çok nitelikli bir işgücü yaratmak isteniyorsa, sadece memurlar değil, işçiler için de belirli kariyer hedefleri yaratmak zorunludur. İşçiler de, çalıştıkları süre içerisinde, birinci düzeyden, ikinci, üçüncü, dördüncü düzeylere terfi edebileceklerini görmelidirler. Bu amaca yönelik olarak Avustralya'da hükümet her işverenin, toplam cirosunun %2'si kadar bir tutarı, çalıştırdığı işgücünün eğitime ve işçilerin niteliklerinin artırılmasına ayırmasını zorunlu kılan ve bunun yapılmaması halinde vergi yoluyla şiddetli cezalandırmayı içeren bir yasa çıkarmıştır. İşçilere kariyer olanaklarının sağlanması konusu, hiç de önemsiz değildir. İki yıldan beri en büyük kimya sanayisi merkezlerinden olan Impural Chemical Industry (ICI), işçilerine on yıl içerisinde en üst düzeye ulaşabilecekleri bir kariyer yolu çizmiştir. Bu süre içerisinde en üst düzeye ulaşan bir işçinin eline bir yılda 90.000 dolar geçecektir ki, bu Avustralya üniversitelerinde tıp profesörleri dışındaki profesörlerin bir yıllık kazancından fazladır. Bu, niteliklerini artırmak için çalışmaya ve öğrenmeye gönüllü bir işçinin izleyebileceği bir kariyer seçeneğidir. Makul ölçülerde zeki bir işçi, bu düzeye 10-12 yıl içerisinde gelmeyi umabilir.

Bunların da ötesinde, endüstri ilişkileri sisteminde yaptığımız bir başka köklü değişiklik, toplu pazarlıkların işletme düzeyinde yapılmasıdır. Daha önce uygulanan sistemde, ücretler ulusal bazda mahkemeler tarafından saptanmakta ve bu ücretler Avustralya'daki tüm işçiler için geçerlilik taşımaktaydı. Artık sendikalar da, yönetim de işletme bazında, sadece o işletmenin kendine özgü koşullarını dikkate alarak pazarlık yapmak durumundalar. Çünkü ancak işletme düzeyinde, çalışanların yetenekleri ve nitelikleri ve bunlar için ödenecek ücretler tam olarak ve hakça saptanabilir.

İkinci olarak toplu pazarlıkların işletme düzeyinde ve belirli bazı ilkelere uygun olarak yürütülebilmesi için, sendikaların birleşmesini düzenleyen kuralları ve bir sendikanın yasal olarak tescil edilebilmesi ve temsil hakkı kazabilmesi için gerekli en az üye sayılarına ilişkin hükümleri değiştirdik. Bu sayede, halen en az 300-400 civarında olan sendika sayısının, önümüzdeki yıl başından evvel 20'ye ineceğini umuyoruz. Bu sayede, sendikalar güç kazanacak ve önemli sektörlerde bu ilkelere uyulup uyulmadığını daha rahat takip edebileceklerdir, zira bu büyüklükteki sendikalar, bu işleri yürütebilecek nitelikte işgücünü istihdam edebilecek mali güce sahip olabileceklerdir.

Avustralya'daki eğitim sistemini de, sanayide yararlanılabilecek yeterli sayıda nitelikli büro elemanı yetiştirebilecek şekilde değiştirdik. Bu da, 12 eski üniversiteyi, İngilizlerin po-

liteknik adını verdikleri türden okullara dönüştürerek gerçekleştirildi. Artık yükseköğrenim-den sanayi için gerekli koşulları taşıyan mezunlar vermesini bekliye biliyoruz. Şu anda ilgi-mizi orta dereceli okullara yönelterek, bu alanda ikinci aşamaya geçmiş durumdayız. Hede-fimiz, eski çıraklık sistemini kaldırmak ve orta öğretimin sadece üniversitelere öğrenci hazırlayan ve diğer çocukları dışlayan yapısını değiştirmek. Orta öğretimin bu yapısı tümü-y-le tersine çevrilerek, açılacak olan orta dereceli teknik okullarda nitelikli işçiler yetiştirile-cek. Biraz evvel, ICI'nin işçiler için 10-12 yıl içerisinde bir profesörden daha yüksek yıllık ücretler alabilecekleri bir kariyer hazırladığını anlatmıştım. Bu arada dikkatinizi çekerim ki kazandığı artık maaş değil ücrettir. Bunun da fazla mesai ödemeleri ve benzeri konularda getirdiği farklılıklar vardır. Bu sayede 15-16 yaşlarındaki çocuklarımız işçi olmayı sadece prestiji noksan olduğu için reddetmek yerine, gelecekleri için oldukça iyi bir kariyer seçene-ği olarak görebileceklerdir.

Ulusal uzlaşma arayışınız sürerse karşınıza çıkacak olan değişimin niteliği budur. Benze-ri bir bedel ödemenize, bugüne kadar varlık nedenlerini tartışmadığınız birçok kurumla ilgi-li öngörülememiş sonuçlarla uğraşmanıza yol açabilecektir. Teşekkür ederim.

Yorum ve soru:



- Biz de teşekkür ederiz. Yorum ve soru bölümüne geçtik. Sabah birinci ve ikinci oturumdaki kalan esaslar çerçevesinde kısa, bir dakika içerisinde soru-yu alıp münasip şekilde konuşmacılar değerlendirecekler. Yorum yapmak, so-ru sormak isteyen? Yok. Olmadığına göre kahve molasına geçiyoruz. Özür di-lerim, buyrun efendim.

- Benim ismim Burak Anadol. Sorum Prof. Benium'a. Prof. Benium, fabrika işçisi ile büro elemanları-nın (blue and white-collar workers) ayrı ayrı durum ve koşullarının birbirine uyumlu hale getirilmesi fikri-ni siz nasıl görüyorsunuz? Dilerseniz buna tek statülü işgücü diyelim, böyle bir şey ülkenizde uygulanıyor mu? Bir de sizce Türkiye bu tip tek statülü bir işgücü uygulaması için hazır mı?



- Bence bu zor bir soru. Doğru anladıysam uyumlu hale getirmek demek-le iki tür çalışanı temsil eden sendikaların birleşmesini kastediyorsunuz. Doğru mu anlamışım?

- Fabrika işçisi ile büro elemanlarının ayrı ayrı durum ve koşullarının birbirine uyumlu hale getirilmesi. Dilerseniz buna tek statülü işgücü diyelim.

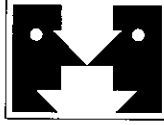


- Bana öyle geliyor ki, işyerlerinde mikro elektronik teknolojinin hakim bilgi teknolojisi haline gelmesiyle beraber fabrika işçisi ile büro elemanı arasındaki geleneksel çizgi yavaş yavaş ortadan kalkacak; bunun bir sonucu olarak, az önce söz ettiğiniz yöne doğru bir gelişme görülmesi beklenebilir. Sorunuzu ancak bu şekilde yanıtlayabilirim, ama yanıtlımı ampirik bulgularla, hele

Amerika gibi, açık seçik çizgilere sahip olmayan ve sendikaların fabrika işçisi ile büro elemanlarının biraraya getirmeyi bırakın, tutunabilme savaşı verdiği bir ülke hakkında bulgularla besleyemeyeceğim ne yazık ki.



- Başka soru soran? Teşekkür ederiz. 15 dakika ara veriyoruz.



4. Oturum

Yunanistan Katılım Modeli



OTURUM BAŞKANI
İmren Aykut

ANAP
İstanbul Milletvekili



Theodore Papalexopoulos

Sanayici,
Yunan-Türk İş Konseyi Başkanı



- Sayın konuklar, bugünkü toplantının dördüncü oturumuna başlıyoruz.

Bu oturumun iki konuşmacısı var idi ancak birinden mahrumuz. Diğer konuşmacımızı size kısaca takdim etmek istiyorum. Theodor Papalexopoulos, 1926 yılında doğdu. 1948 yılında Zürih Teknoloji Enstitüsü'nden inşaat mühendisi olarak mezun olan Papalexopoulos, 1952 yılından bu yana, özellikle çimento, tekstil ve porselen sektörlerinde sanayicilik yapmıştır. Yunan Sanayi Federasyonu'nun eski başkanı olan Papalexopoulos, halen Türk-Yunan İş Konseyi Başkanlığı, Titan Çimento Şirketi Yönetim Kurulu Üyeliği, Avrupa Yuvarlak Masa üyeliği ve Avrupa Para Birliği Yönetim Kurulu üyeliğini sürdürmektedir. İtalya'dan katılacak olan Prof. Frederico Butero önemli bir mazereti nedeniyle birlikte olamıyor bizimle, bu nedenle üzüntülerini ve hepinize saygılarını sunuyor. Şimdi konuşmacımıza sözü veriyorum. Kendisinin süresi 15 dakikadır. Konuşmasını 15 dakika içinde bitireceğini ve bize son derece yararlı açıklamalar yapacağını umut ediyorum. Buyrun efendim.



- Teşekkür ederim sayın oturum başkanı. Bu denli seçkin bir dinleyici kitle-sine konuşma yapmaya davet edilmiş olmak benim için büyük bir şereftir. İti-raf etmeliyim ki, bildiri sunacaklar arasında akademi çevresinden olmayan ye-gane kişinin kendim olduğunu öğrenmek beni oldukça şaşırttı. Ayrıca diğer konuşmacılardan şu açılardan farklı bir konumdayım: Bir kere, tek bildirili bir oturumda konuşuyor olmam, seansın sonunda soru yağmuruna tutulabilmeme olanak veri-yor. İkinci fark, sanıyorum Yunanlı olmam. Bu nedenle üçüncü fark, en uzun soyadına sa-hip olmam. Nihayet dördüncü fark ise, korkarım ki en yaşlı konuşmacı olmam. Bu bağlam-da, bir kez daha davet edildiğim takdirde doğum tarihimin gizli tutulmasını sağlarsanız minnettar olurum, sayın oturum başkanı.

İşadamı olduğum için bugün "içerik dışı" kalmam söz konusu olabilir; ancak, madalyo-nun diğer yüzünü biraz olsun aydınlatarak bu konferansa bir katkıda bulunmaya çalışaca-ğım. İnsan boyutu çok daha ön planda olduğu için özel sektör, gerçek yaşamın daha karma-şık bir düzeye yükseltilmiş şeklidir bence. Bu yüzden konuya etraflıca değinmek niyetindeyim.

"Yunanistan'da Katılım Modeli" üzerine konuşmam istenmiş olsa da, konu başlığıyla hemfikir değilim. Çünkü "katılım" uzun boylu bir sözcük, gelişmiş ülkeler için geçerli olan ileri düzeyde bir kavramdır. Ne kendi içinde bir amaçtır, ne de sınai ilişkiler evriminin uç noktası.

Daha az gelişmiş ülkelerde ise, henüz birtakım ön adımların atılmasını beklemek gerek-

mektedir. Söz konusu adımları teker teker atmak, bir sonraki aşamaya geçmeden önce atılan adımın olgunlaşmasına, kurumsal kültür tarafından uyarlanarak içleştirilmesine olanak vermek gerekir. Bu gelişim daimi olarak görüş alışverişi, değerlendirme ve uyarlama süreçleriyle beslenmelidir.

Burada sözü özel sektör kuruluşunun, gelişmeleri öngördüğü yöne doğru ve imkanlar elverdiğince ileriye götürmekte inisiyatif almasının gereğine getiriyorum.

Bugünkü mesajım şu olacak: “Kontrolü elinizde tutmak istiyorsanız daima öncü olmaya bakın.” Bunun bir şirket tarafından nasıl yapabileceği konusunda birtakım görüşler ve örnekler sunmaya çalışacağım sizlere. Yalnız baştan belirtmek isterim ki incelediğim ilişkiler, Batı tipi bir demokrasi ve sendikacılığın serbest olduğu bir pazar ekonomisi içerisindeki sinai ilişkilerdir. Hükümet - ya da devlet - müdahaleciliği, sadece pazar mekanizmalarını çarpıttığı ya da eşit rekabeti engellediği için değil, aynı zamanda siyasal partiler ve sendikalar arasında bir çeşit patronaj ilişkisine de kaçınılmaz olarak yol açtığı için dikkatle izlenmelidir. Üstelik, tekere çomak sokmanın, yani hem toplumsal gelişimi hem de iktisadi rekabet gücünü engellemenin en iyi yolu bu tip ilişkilerden geçiyor olsa gerek.

Biz bugün hızla ilerleyen bir dünyada yaşıyoruz; öyle hızlı ilerliyor ki, zamana ayak uydurabilmek için hem sistemin yapılarını hem de kurumlarını daimi bir revizyona, yeniden yapılandırmaya tabi tutmak zorundayız. Bu da ancak demokratik, çoğulcu bir sistemde uzlaşma ile başarılabilir. Ne denli hızlı gitmek istiyorsanız - gelişmiş endüstriyel toplumları yakalamaya çalışırsanız örneğin - genel bir uzlaşmaya o denli daha fazla ihtiyacınız olacak. Siyasal partiler sinai ilişkiler üzerinde işte bu noktada yıkıcı bir etki yaratabiliyorlar.

Televizyon ve radyo üzerinde sıkı denetimi bulunan çok merkezileşmiş bir devlet yapısının, okuma-yazma oranının düşük olduğu bir ülkede yol açacağı tehlikeleri de unutmamak lazım.

Hükümet denetiminin parti denetimine ve beyin yıkamaya dönüşerek yozlaşması oldukça kolaydır.

Sosyal gelişmeler, işçi-işveren ilişkileri ve refah programlarından oluşan “gri” alanda, yapılması gereken ve bundan sayıca daha kalabalık olmak üzere, yapılmaması gereken işler vardır; buna rağmen başarının belirli bir formülü ya da garantisi yoktur. Sayısız kanun ve yönetmeliğe, uluslararası kural ve zorunluluğa uymak gerekse de, bunlar bile gözardı edilemeyecek birtakım sorunlar çıkarır önümüze. Sadece şuna değinmekle yetineyim: Cenevre’deki Uluslararası Çalışma Örgütü ILO, bugüne değin 171 tane uluslararası anlaşma hazırlamıştır. İspanya, 171 anlaşma içinden 115’ini - yani sadece 2/3’ünü - onayladığı halde birinci konumdadır, Fransa 110 ve İtalya 101 ile İspanya’yı izlemektedir. Almanya sadece

66, Yunanistan 65, Danimarka 57 ve Türkiye 28 anlaşmayı meclislerinden geçirmişlerdir.

Uluslararası düzenlemelerin dışında ulusal kanunlar, yerel alışkanlıklar ve hatta kurumsal özellikler de işin içine girer.

Bütün bunlardan önce, insanlara özgü gerçekler ve dolayısıyla

- konuşmadan önce dinleme gereğı
 - ikna etmeye kalkışmadan önce anlama gereğı
- gelmektedir.

Nüfusun yalnızca bir bölümünün sağlık ve yaşlılık ödentisi gibi kamu hizmetlerinden yararlanabildiğı, işsizlik sigortasının hemen hemen hiç uygulanmadığı, toplu sözleşme ya da toplumsal pazarlığın kurumsallaşmış temelleri olmayan ülkelerde, hele bu denli bilinmeyen denizlerde, sorunlar çok daha büyük boyutta ve hatta tehdit edici özellikte olacaktır. Ama bu alanda bile yakalanması gereken pek çok fırsat ve yapılması gereken pek çok iş vardır.

Önce sorunlara değinmekle başlayayım (konuşmaya güçlüklerden başlamak çok daha kolaydır: Önce çok daha insancıl olduğu için - bir de, dinleyicilerin dikkatini bu şekilde çekmek çok daha kolay olduğu için!..)

Temel sorunların iki kaynağı vardır:

Birinci kaynak Kamu Hayatı diye ifade edeceğim, hükümeti, siyasal partileri, bürokrasiyi, kamu sektörünü ve hatta basını kapsayan alan. Uzun vadeli taahütler... ve kısa vadeli ödülleri, hem büyük beklentilere hem de büyük hayal kırıklıklarına yol açar, çünkü icraatın vaadleri tam olarak karşılayabilmesi, koşullar ne olursa olsun mümkün değildir.

İspanya ve İskoçya'daki işsizliğin ya da Orta ve Doğu Avrupa'da yaşanan güçlüklerin çektiğı ilgi, Alman sendikalarının başarılarına, İsveç'te çalışma saatlerinin kısılmasına ya da Fransız işçilerine sağlanan faydalara gösterilen ilgiden kaçınılmaz olarak daha azdır.

Ancak çiftçi ya da serbest meslek sahiplerinin ve hatta yerel yönetimlerin, devlete ya da kamu kuruluşlarına olan borçlarının hükümet tarafından silinmesi gibi, diğer sektörlerden gelen dolaylı sinyaller bile sınıai ilişkiler üzerinde zararlı ve kalıcı etkiler bırakabilir. Bu tip siyasi kararlar yanlış mesajlar verebilir, diğer kesimlerin de bu yöndeki baskısını artırmalarına yeşil ışık yakabilir ve zayıf bir ekonomiyi altüst etmeye yetebilir.

Hükümetin birçok ülkede en büyük - ve her açıdan en kötü - işveren olduğu gerçeğini de görmemezlikten gelemeyiz. Kamu sektörünün, elzem olmadıkça sınırlarını aşmasına bu sebepten dolayı da izin verilmemeli.

Sorunlar ikinci olarak, iş dünyasının kendi yönetici ekiplerinden kaynaklanırlar. Yöneti-

cilere - hiç de haksız olmayan nedenlerle - verimlilik ve rekabet gücünü artırmaya çalışmaları öğretiliyor. Yöneticiler plan yapıp hayata geçirmek, organize edip uygulamak, direktif verip itaati sağlamak için yetiştirilirler.

Eğitimli insanlar olarak yöneticiler, bilgi seviyesi daha düşük olan ve işe duygusallıkla yaklaşabilen kişiler karşısında görüşlerinden ödün vermeyi öğrenmezler. Bilim, disiplin ve hedeflerle yönetme okulunun ürünüdür onlar.

Ancak insan doğası ve insan ilişkileri bundan ibaret değildir.

Sinai İlişkiler hiç kuşkusuz, insan ilişkileri konusunda asgari bilgiye dayalı davranış yeteneği ve - biraz olsun - liderlik vasfı gerektirir.

Pazarlık yapmak demek, daha önemli konularda sonuca varabilmek için, ikincil hususlarda nerede ve ne kadar ödün verilmesi gerektiğini de bilmek demektir. Dahası, yapılabilecek hataları önceden kestirmek, kaçınılmaz olduğu durumlarda ise hataları kabullenmek de demektir. Bir "al takke ver külah" oyunudur bu: Ancak, sıfır toplam (zero-sum) yaklaşımı içerisinde değil, tersine, tüm ilgili tarafların faydalarını maksimize etme isteği içerisinde, "ben senden daha iyi bilirim" tavrı içerisinde değil, her iki tarafı da memnun edecek ortak bir çözüme varma çabası içerisinde oynanan bir oyun.

Şimdi size soruyorum: Tüm hiyerarşi içinde yöneticilerimizden kaç tanesi bu tip bir eğitimden geçmiştir? Kaç tanesi ne yapılması gerektiğini önceden bildiği halde samimiyetle toplu sözleşme masasına oturma yetisine sahip? Kaç tanesi geri adım atma cesaretini gerektiğinde gösterebiliyor ya da zekice ödün vermek suretiyle, şirketin genel performansını artırma yoluna gidebiliyor? Kaç tanesi "al takke ver külah" oyununun gerçek uzmanı sayılabilecek düzeyde? Üst yönetim her ne kadar kapsamlı bir şirket politikası belirlese ve buna bağlı direktifler yayınlasa da, korkarım yukarıdaki sorulara verilecek yanıt, "çok azı"dır. Güven ve saygıda olduğu gibi, tavırlarda da bir değişiklik yaratılmak isteniyorsa, bunun yolu tepeden inme komutlardan geçmez ne yazık ki; böyle bir değişiklik ancak ikna ile, sistematik çaba ve tutarlılık ile sağlanabilir. Unutmamamız gereken bir diğer unsur ise tutarlılık dediğimiz kavramın, en üst kademeden en alt kademeye değin tüm yöneticilerin iyi bir örnek teşkil etme şartını içermesidir. Bu, bence tam bir akademik yeterlilik konusudur. Bu alanda gelecek ilerlemeler sadece akademisyenlerin katkılarıyla gerçekleşecektir. Bu bağlamda sabah profesör Szell'in söz ettiği, yönetici kadronun yüksek niteliklerinin önemi konusunu tekrar vurgulamak istiyorum.

Daha önce de belirttiğim gibi, bilinmeyen denizlerde güçlüklerin yanı sıra hem yakalanacak pek çok fırsat hem de yapılacak pek çok iş vardır. Sayısız güçlük ve tehlikelerle karşılaşılacaktır elbet, ama işgücü ve sendikaları daha büyük tehlikeler bekler. İnisiyatif alınacak

zamanı iyi bilen, doğru anda doğru yönde hareket edebilenler içinse pek çok fırsat söz konusudur. Doğru zamanda, doğru yöne nasıl hamle yapmalı?

Bir teklif hazırlamadan önce yöneticilerin "ev ödevlerini" özenle ve dikkatlice yapmaları gerekir tabii. Yöneticinin iyice düşünüp, kendi görüşlerini her açıdan, özellikle işçiler ve sendikalar açısından, sorgulaması şarttır. "Şans, fırsatla hazırlığın buluşmasıdır," derler. Bu söz, diğerleri gibi bu alan için de geçerlidir.

Unutmamalıyız ki iki taraflı bir görüşmede, bir tarafın inisiyatifi sayesinde diğer tarafın tüm stratejisi ve hatta görüşme zeminin kendisi tamamiyle değişebilir. Kaldı ki diğer taraf sayıca daha kalabalık ise ve temsil ettiği kişilere danışmak için daha uzun zamana ihtiyacı varsa, yöneticilerin alacağı bir inisiyatif bir adım öne geçmeye ve taktik açısından üstünlük sağlamaya olanak tanıyacaktır.

Üstelik, alınmış olan inisiyatif adil ise - ve adil görünüyorsa - yönetim hedefine ve başarıya yarı yarıya ulaşmış sayılır.

Bana şu şekilde itiraz edebilirsiniz: "Bu söyledikleriniz sadece bilinmeyen denizler için değil, tüm durumlar için geçerlidir!"

Doğru, ama Türkiye'de iş dünyasını işgücü ile ilgili hususlarda yönlendirebilecek kural ve yönetmeliklerin sayısı nisbeten az; ülkeniz uluslararası anlaşmaların çok azını meclisten geçirmiş ya da kabul etmiş bulunmaktadır. Ancak siz, AT'ye tam üyelik için başvuru yapmış bulunmaktasınız. Dolayısıyla, ekonominizin ve iş yapma alışkanlıklarınızın hangi yöne doğru ilerlemesini istediğinizi de gayet iyi biliyorsunuz. Bunun bir kanıtı, yani bu ülkedeki insanların ileriye dönük, uzun vadeli düşünüyor olmalarının ya da az önce söylediğim gibi "fırsatlarla buluşmaya hazırlandıklarının" bir göstergesi de, bugünkü katılım konulu konferanstır.

İzin verirseniz şimdi size kendi çimento şirketimden, bu alandaki tecrübelerimiz, başarılarımız ve başarısızlıklarımızdan söz etmek istiyorum. Çünkü biz de hatalardan payımızı aldık - zaten ilerlemenin bedelidir bu -; kısa süreli ve çatışmasız olsa da, birkaç grev ile uğraşmak zorunda kaldık. Size temin ederim ki, grevlerin ilerleme oyununun bir parçası olduğu ve utanılacak bir durumun bulunmadığı fikrine alışana kadar uzun süreli bir içsel arayıştan geçmemiz gerekti.

Gelişmekte olan bir ülkede verilecek en önemli ve ilk karar, tüm sendikacılık eğilimlerinin ne zaman ve nasıl serbest bırakılacağıdır. Bu kararı şirketim çok erken bir tarihte, hemen savaştan sonra aldı ve Avrupa ilkeleri doğrultusunda sınırsız eylem hakkı tanıdı.

Bu kararın net sonuçlarını üç noktada özetleyebiliriz:

İlk olarak, iş saati başına düşen ortalama işgücü maliyetimiz rakiplerimizinkinden önem-

li ölçüde yüksek bir düzeye çıktı. (Bundan birim başına düşen işgücü maliyetinin yükseldiği sonucu hemen çıkmasın. Birçok kez bunun tam tersi gerçekleşti.)

İkinci olarak, sertleşme anlarında, özellikle sosyalist sloganların atıldığı dogmatik dönemde, hem yönetim hem de sendikalar duruma hakim olmalarına yetecek derecede hazırlıklı ve eğitimliydi.

Ve son olarak şirketler grubumuzun bünyesindeki sendikalar, kendileri için en güç dönemlerde, en yoğun siyasi şartlar altında iken bile bizi hiçbir zaman karşılına almak yoluna gitmediler. İşçilerimiz geçmiş yıllarda bizim, rakiplerimize kıyasla çok daha iyi şartlar sunduğumuzun daima bilincindeydiler. Aslında çalışanlarımız grubumuza ait oldukları için gurur duymaktan asla vazgeçmediler. Bize gelip bunu açıkça ifade etmemiş olabilirler, ama pratikte göstermeyi bildiler.

Bundan sonraki senelerde ise, sözleşme şartlarını iyileştirmek, diyalogu arttırmak ve işçiler ve sendikalarla çatışmaktan kaçınmak yoluna gittik.

İnsanları hiçbir zaman yeni açılan fabrikalarımızda örgütlenen sendikalara üye olmaktan vazgeçirmeye çalışmadık. Tersine, bir keresinde, birkaç ay geçtiği halde sendika hâlâ kurulamamıştı.

Zaman geçtikçe tansiyonun artacağını ve çatışma doğabileceğini farkettilik. Olayları kendi akışına bırakmak yerine, yöneticiler, kendi seçtiğimiz işçiler ve popüler olduğunu bildiğimiz teknisyenlerden oluşan bir ad hoc İşbirliği Grubu oluşturduk. İlk aylarda, vardiyalar ve iş yükünden başlayıp, en önemsiz konulara kadar inen istek ve şikayetler grubun önüne yığıldı. Yönetim isteklere imkanlar dahilinde cevap vermeye başladıkça heyecan nihayet yatıştı; sendika kurulduğunda, işbirliğinin yöntemi çoktan keşfedilmiş, denenmiş ve kabul edilmişti bile.

Üstelik sendikaları bölmek yerine, üst yönetim ile görüşmek istediklerinde birleşip gelmeleri için teşvik bile ettik; böylece, toplu sözleşme sürecinde samimiyetimizi, iyi bir muhattap olduğumuzu göstererek, inandırıcılığımızı artırdık. Bundan sonraki adım ortak Şirket/İşgücü Komiteleri kurup, geziler, Noel ve Paskalya şenlikleri, işçilerin çocukları için partiler düzenlemek ve kantinde karşılaşılan sorunları çözmek oldu. İşte bu noktada bünyemize, sadece işçilerle değil aynı zamanda aileleriyle de olan mesafeyi kapatmak konusunda çok yardımları dokunan sosyal görevliler almaya başladık.

Daha ileriki tarihlerde ise, daha çetin problemler olan iş yükü, çok nitelikli teknisyen grupları ve özellikle kaza önlemleri konularına eğilmeye başladık. Mühendislerimiz ve usta-başlarımız bu hususta eğitilmiş olmadığı için ilk çabalarımız sonuçsuz kaldı.

Yunanistan'da ve diğer ülkelerde, hatta Almanya'da, bize yardımcı olabilecek kuruluşlar

ararken şans eseri karşımıza bir Amerikan kurumu olan I.E.S.C. (International Executives Service Corps) çıktı. Bir ömürlük iş tecrübelerini başkalarıyla paylaşmaya gönüllü olan ve bunu yapacak zamana sahip emekli yöneticilerin oluşturduğu harikulade bir örgüt. Üyeler arasında çimento sanayinde iş güvenliği konusunda 35 yıl çalışmış bir mühendisin bulunduğunu keşfettik. Onun yol göstermesi sayesinde, bir de şunu keşfettik: İş güvenliği bir bilim değil, bir inanç, bir “din” meselesidir. Empoze edilemez, hem dinadamı hem de cemaat tarafından birlikte, aktif katılımı yaratılabilir.

İş kaybı ve gerek sıklık gerekse kazanın ciddiyeti açısından iş kazası oranlarını önemli ölçüde azaltmakta büyük rol oynayan Sağlık ve Kazaların Önlenmesi için Yönetim/İşgücü Ortak Komitesi’ni kurup başarının yolunu böylece tutmuş olduk.

Şirketimin Yunanistan’da bu alanda rakipsiz olduğuna alçakgönüllülükle inanıyorum doğrusu. Gerek özel gerekse kamu sektörü sanayileri sık sık yardımımıza başvururlar; İngiltere’deki Royal Society for the Prevention of Accidents (İş Kazalarını Önleme Kraliyet Derneği) ise bize bir Bronz bir de Gümüş Ödülü layık gördü.

Verimlilik, ihtiyari aile sigortası, yeniden eğitim programları ve en önemlisi, çevre koruma alanında çözüm üreten ortak komiteler de kurduk.

Fabrikalarımızın kurulduğu yöredeki derneklerle, hükümet yetkilileriyle ve yerel yönetimlerle tecrübelerimizi paylaşma isteğimiz ise - yöneticilerimiz ve mühendislerimiz dahil olmak üzere - tüm ilgili kesimlere işbirliği mesajımızın açık ve seçik olarak iletilmesini ve dostlarıyla, komşularının iyiliğini samimiyetle isteyen bir şirket imajına kavuşmamızı sağladı. Bir tarafta yönetim, diğer tarafta işgücü ve sendikalar olmak üzere başlattığımız bu işbirliğinin sayısız olumlu sonuçları olmuştur.

Bence şirkette hakim olan düşünce odur ki, işgücüne ilişkin sorunların dostane çözümüne olursa olsun mümkündür ya da en azından tarafların kabul edebileceği bir uzlaşma noktası bulunabilir ve bulunacaktır: Tecrübelerimiz bize bunu kanıtlamakta.

İkinci olumlu sonuç, hükümet ya da Brüksel’den çıkacak olan bir iş kanununun bizi hemen hemen hiç gafil avlayamayacağıdır. Aslında biz, kanun çıkmadan önce içereceği ilkele-ri önceden kestirmekle kalmayıp, kanunu hayata geçirmeye gönüllü olarak başlıyoruz - ki bu da ilgili tüm taraflar için işleri çok daha kolay ve pürüzsüz hale getiriyor.

Bu bağlamda, belirteyim ki hükümetimiz iş konseylerini kanunla kurumsallaştırdığında ve bunu bir sendika imtiyazı yaptığında bizim sendikalarımızın hiçbirini bunları kurma gayreti içine girmediler.

Katılım ve Katılımcı Yönetim modeline doğallık ve olgunlukla adım adım ulaşmanın işbirliği sayesinde gerçekleşebilmesi ise üçüncü avantajdır.

Katılımın bilgi alışverişi ve konsültasyon ile başlayıp, kârın paylaşılmasına, ortak karar alımına ve hissedarlığa varan pek çok çeşidi var.

Katılımın kanunlar yoluyla zorlanarak ya da yapay bir şekilde, yukarıdan indirme suretiyle sağlanabileceğine inanmıyorum. Böyle bir yöntem çoğunlukla yanlış anlaşılmalara, hayal kırıklıkları, çatışma ve sonunda kargaşa ile sonuçlanır.

Eğer katılım bir moda ya da siyasi bir araç olmayacaksa, eğer tatmin edici ve etkili olacaksa adım adım, çok geniş bir öğretim ve eğitim programı çerçevesine oturtulmalıdır. Yönetim ve işgücünü bunun içine itmek yerine, kendi istekleriyle yönelmelerini sağlamak gerekmektedir. Akyuvarların parçalayabileceği dışsal bir madde olacağı yerde kurumsal kültürün kendi parçası haline getirilmelidir.

Katılım yalnızca şirketlere özgü bir kavram değildir elbet. Sektörel, bölgesel ve ulusal planda yararı büyüktür. Aslına bakılırsa katılım, toplu sözleşme görüşmeleri ve görünürde zıt çıkarların karşılaştığı, ya da ortak çabaların genel performansı artıracağı ve daha çok zenginlik yaratacağı tüm durumları kapsayan alana aittir.

Katılım iş dünyası ile sınırlanmamalıdır. Katılım kavramı en büyük katkılarını, ortak çabaların kaynak yaratmak ve bunun dağılımı ile ilgili görüş farklılıklarını gidermek üzerine yoğunlaşmasını gerektiren siyaset, makro-ekonomi ve sosyal politika alanlarında yapmıştır. Avrupa Komisyonu'na istişare eden Avrupa Topluluğu Ekonomik ve Sosyal Komitesi bunun belki de dünyadaki en iyi örneğini teşkil eder. İstişari görevinin ötesinde, 12 üye ülkenin tüm kesimleri ve katmanlarından gelen görüşlerin eritildiği bir potadır burası.

Komitenin üçte birini işverenler, üçte birini çalışanlar ve işçiler, üçte birini ise çeşitli meslekler (özellikle, tarım ve ulaşım sektörlerinin temsilcileri, küçük işyerleri, bağlantısız profesyoneller ve tüketiciler) oluşturur. Üyeler AT'nin kendisi tarafından bilgilendirilirler ve topluluk için önem taşıyan konularda görüşlerini komite adına sunmakla yükümlüdürler. Tüm hususlarda üyelerin hepsi aynı bilgi kaynağına sahiptirler ve dolayısıyla, tartışmaları tüm boyutlarıyla dinlemiş olurlar. Fikirlerin uzun vadede birbirine yaklaşma eğilimi gösterdiği ve - yavaş da olsa - yüreklendirici bir mantık benzerliği gözlemleniyor. Ve işte bu olgu şimdilerde demokrasinin özünü oluşturuyor.

Diğer topluluk üyesi ülkelerdeki aksine Yunanistan'da, ne yazık ki bu tür bir Ekonomik ve Sosyal Komite oluşturma fikri henüz benimsenmedi. Hükümet adına çok sıkı tutarlılık gerektiren bir iş olduğu için, gerçekleştirilmesi de o denli zor. Diğer bir ifadeyle, hükümetle hiçbir organik bağı olmayacak olan bu komitenin her hususta tam ve tarafsız olarak bilgilendirilmesi ve tavsiyelerinin hükümet tarafından dikkate alınması, gerektiğinde kabul edilmesini gerektirmektedir. Demokratik kurumların işleyişi de zaten bu şekilde olabilir an-

cak; devlet demokrasi alanında olgunlaşmayı öğrenme sürecini de ancak bu şekilde başlatabilir.

Bayanlar ve Baylar, özet olarak şuna inanıyorum ki Sinai ilişkiler ve Katılım, bir taraftan insan ilişkileri ve motivasyon, diğer taraftan verimlilik, randıman ve rekabet gücü ile ilişkilidir.

İnsan ilişkilerinde problem çözmenin temel dayanağı duygular ve anlayıştır.

İnanılmaz derecede zaman alıcı, hatta çoğunlukla hayal kırıklığı ve tıkanıklıkları içeren bir süreç söz konusudur: her şey söylenip yapıldıktan sonra görülür ki yapılmıştan çok söylenmiş olan vardır ortada.... Sinai ilişkilerin içinde olduğum 40 yılın tecrübesiyle sizi yine de temin ederim ki, işin özü budur ve sonuçları manevi açıdan oldukça tatmin edicidir.

Yorum ve soru:

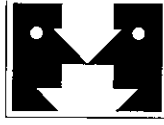


- Değerli konuşmacıya biz de teşekkür ediyoruz. Mikro yaklaşımlarda da bulundular ve sektörel sorunlara da yönelik birtakım bilgileri bize aktardılar. Şimdi, konu üzerinde yorum yapmak isteyen ve soru sormak isteyen varsa onları tespit edeceğim. Fakat konuşmaların sınırlı olması gerekiyor. Konuşmacıya, tek konuşmacı olmasının avantajını sağlamış olduk ve o da daha geniş konuşma imkanını bu suretle bulmuş oldular. Soru sormak isteyenler, buyrun.

- Sayın oturum başkanı, aslında soru sormak değil, kısa bir öneride bulunmak niyetindeyim. Bildiğiniz gibi Türkiye çok özel koşullardan geçiyor ve sanayileşmeyle ilgili birtakım kanunlar değişikliğe uğruyor. Bu konuda birtakım toplantılar düzenleniyor. Burada çok sayıda ilginç bildiri dinledik. Aslında yedi ayrı ülkeden yedi ayrı bildiri dinleme olanağını bulduk. Hepsi de çok ilginçtiler. TÜSİAD'ı ve yöneticilerini tebrik etmek isterim. Şimdi esas konuya gelmek istiyorum. Konu şu: Bu çok ilginç bildiriler özellikle iş dünyası ve toplumun evrimi açısından genel olguları ana hatlarıyla ele almakta. Bu oturumun sonunda bir de işin yasal yönünü ele almak da yararlı olacak diye düşünüyorum. Bu oturumun sonunda olmasa bile sempozyum bittiğinde tartışılmak üzere gündeme özel bir başlık eklenebilir ve yedi ülkenin tecrübelerinin kıyaslamalı çözümlemesine gidilerek, Türkiye'nin bunlardan nasıl faydalabileceği görüşülür. Bunu önermek istedim. Teşekkür ederim.



- Efendim, ben de teşekkür ediyorum öneriniz için. Herhalde bu toplantının sonunda benzer bir çalışma söz konusu olabilecektir diye düşünüyorum. Başka soru sormak isteyen veya katkıda bulunmak isteyen var mı acaba? Eğer yoksa, Türkiye modeli üzerinde görüşme konusunda, öyle zannediyorum ki, konuklar daha bir arzuludurlar. Sabahtan beri çeşitli ülkelerin uygulamalarını veya çeşitli ülke temsilcilerinin açıklamalarından sonra Türkiye'de nasıl bir model olabileceği düşüncesi üzerinde hepimizde bazı fikirler de oluştu. Bunları son oturumda tartışabiliriz.



5. Oturum

**"Türkiye Toplumsal Uzlaşma Modeli Önerisi"
ve
"Türkiye Ulusal Katılım Modeli Önerisi"**



OTURUM BAŞKANI
Prof. Dr. Metin Heper

*Bilkent Üniversitesi
Kamu Yönetimi Bölüm
Başkanı*



Prof. Dr. İlkey Sunar

Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Dr. Ziya Öniş

Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu

Bilkent Üniversitesi



- Değerli dinleyiciler, sempozyumumuzun son oturumuna gelmiş bulunuyoruz. Bu oturumda, ilk önce iki tebliğ sunulacak. Birinci tebliğ Prof. İl-kay Sunar ve Prof. Ziya Öniş tarafından sunulacaktır. Daha sonra, Prof. Oğuz Babüroğlu'nun tebliğini dinleyeceğiz. Bilahare, yabancı konuklarımız bu tebliğlerle ilgili olarak, özellikle, genelde Türkiye örnek olayıyla ilgili ola-rak kısa yorumlarda bulunacaklar. Bilahare de, soru cevap bölümüne geçeceğiz.

Sempozyumun son oturumuna geldiğimiz şu aşamada galiba sabahdan beri bazı şey-ler öğrenmiş bulunuyoruz. Çok genel olarak, uzlaşmanın çok değişik düzeylerde olabilece-ğini, çok değişik düzeylerde uzlaşmanın gerektiğini vurguladı çeşitli konuşmacılar. Bu dü-zeyler toplumdan başlıyor toplum kurmaktan bahsediyoruz. Oradan siyasal sisteme geçiyoruz. Mesela hükümetler üzeri, hükümetler değişse de kalabilecek vizyondan bahset-tik. Daha sonra, sektörel düzeye, bilahare de şirket düzeyine iniyoruz. Yine bu uzlaşmayı, yahut Soysal Hocamız'ın dediği gibi, uzlaşmaya yol açan konsensüsü sağlayabilmek için yahut bu konsensüsün ortaya çıkmasında çok çeşitli faktörlerin rol oynadığını gördük. Si-yasal partiden başlıyoruz., bürokrasi, basın, din, eğitim, işgücü ve işverenin niteliği ve ni-hayet siyasal kültür bu uzlaşmanın kaderini belirleyebilecek, çok çeşitli faktörler olarak or-taya çıkıyor. Uzlaşma değişik düzeylerde sağlanacağı için veya sağlaması gerektiği için yine değişik uzlaşma mekanizmalarından bahsedebiliyoruz.

Makro düzeyde değindiğimiz fakat ayrıntılı olarak tartışmadığımız iki temel strateji-den bahsedildi. Bunlardan biri, biraz önce söylediğim gibi, konsensüs nasıl sağlanacak? Bu katılma yoluyla mı sağlanacak ve buradan uzlaşmaya mı gideceğiz ve bunu bu şekilde koyduğumuz zaman, aslında, sanki katılmanın kendi içinde, kendi başına bir uyum sağ-layacağı varsayımı yapıldı. Öte taraftan, mesela Alman modelini konuşurken, çatışmadan uzlaşmaya yahut çatışmadan önce konsensüse sonra uzlaşmaya gidilebileceği, en azın-dan, ima edildi. Nitekim, siyasal bilimler literatüründe de demokrasinin, mesela, ne şekil-de ortaya çıkacağı, ne şekilde gelişeceği daima tartışmalı bir konudur. Çatışma mı demok-rasiyi doğurur yoksa demokrasi için önce bir uzlaşma, konsensüs mü lazım? İşte bu noktaları konuşarak, bazen ima ederek, bu son oturumumuza gelmiş bulunuyoruz ve şimdi Türkiye örnek olayına geçiyoruz.

Biraz önce de belirtmeye çalıştığım gibi, ilk tebliğ, Prof. İl-kay Sunar ile Prof. Ziya Öniş'in ortak tebliğleri. İlk önce, İl-kay Sunar tebliğe başlayacaklar, daha sonra Ziya Öniş tebliği bitirecekler. Şimdi izninizle Sayın Sunar ve Sayın Öniş ile ilgili kısa bibliyografik bilgileri sunuyorum. 1941 yılında Samsun'da doğan Prof. Sunar, Robert Koleji bitirdikten sonra lisans derecesini ekonomi ve siyaset bilimi dallarında Hunter College'dan aldı. Yük-sek lisans ve doktora derecelerini siyaset bilimi dalında University of California, Berke-

ley'den alan Prof. Sunar Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde öğretim üyeliği görevinde bulundu 1979 yılından bu yana Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapmakta olan Prof. İlkey Sunar'ın Türkçe ve yabancı dillerde karşılaştırmalı siyaset ve ekonomi politik alanında çeşitli yayınları bulunuyor.

1957 yılında İstanbul'da doğan Prof. Öniş ise lisans ve yüksek lisans derecelerini 1978 ve 1979 yıllarında London School of Economics'den, doktora derecesini ise 1984 yılında Manchester Üniversitesi'nden aldı. 1988 yılında doçentliğe yükseltilen Öniş, 1989-1990 akademik yılında Fullbright bursuyla Princeton Üniversitesi'nde araştırmacı olarak bulundu. 1984 yılından bu yana Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapan Öniş'in uzmanlık alanı uluslararası ekonomi, gelişme ve sanayileşme sorunları, siyaset ekonomisi ve makro ekonomi alanlarını kapsamaktadır. Öniş'in büyüme, sanayileşme stratejileri, enflasyon istikrar politikaları ve özelleştirme gibi konularda yayınlanmış pek çok araştırması bulunmaktadır. Evet efendim.



-Teşekkür ederim sayın başkan. Umarım İngilizce konuştuğum için beni bağışlarsınız, ancak birkaç gün önce TÜSİAD tarafından yayımlanan çalışmamızda kullandığımız terminolojinin İngilizce kökenli olması nedeniyle ve yabancı yorumcu dostlarımızın da sunduğumuz tebliğden yararlanabilmeleri amacıyla, TÜSİAD tarafından desteklendiği ve yayımlandığını belirttiğim ve okumak için zaman ayırabileceğinizi umduğum bu çalışmamızın kısa bir özetini İngilizce olarak sunmanın daha doğru olacağını düşündük.

Sözlerime, gösterdiğiniz sabırdan ötürü teşekkür ederek başlamak istiyorum. Bir günde yedi ülke hakkında tebliğ dinlemek gerçekten yorucu bir yolculuk ve sanırım bu yolculuğun yarattığı yorgunluk rahatsız edici bir düzeye gelmek üzere. Bu aşamada dostum ve meslektaşım Ziya Öniş ile birlikte yapmak istediğimiz, Türkçe olarak "Sanayileşmede Yönetim ve Toplumsal Uzlaşma" adını verdiğimiz çalışmamıza kuşbakışı bir yaklaşım sağlamak.

Bugün yapılan konuşmaları dinledikten sonra, Türkçe'de "Toplumsal Uzlaşma" adı verilen kavramın İngilizceye nasıl çevrilmesi gerektiği konusundaki şüphelerim daha da arttı. Ancak yine de "consensus" ve uzlaşma arasında daha önce Sn. Mümtaz Soysal tarafından yapılan ayırıma tam olarak katılmıyorum. Profesör Fred Emery bu bağlamda bana oldukça yardımcı oldu. Ben de "national accord" deyiminin uygun olacağını düşünüyorum. Çalışmamızı "Sanayileşmede Yönetim ve Ulusal Uzlaşma ya da sözleşme ya da anlaşma veya mutabakat" olarak adlandırmak mümkündür. İstedığınız sözcüğü seçebilirsiniz. Ben, tüm bu sözcükleri birbirlerinin yerine kullanmakta kendimi serbest hissediyorum.

Değirmek istediğim bir başka konu ise bugün sunulan tebliğlerin yedisinin de endüstri ilişkilerine mikro düzeyde yaklaşmış olmaları. Ne ben ne de Ziya, endüstri ilişkileri alanında uzmanız. Bu nedenle de ne bugün sunacağımız tebliğ ne de yaptığımız çalışma, doğrudan doğruya endüstri ilişkilerini konu alıyor. Biz konuyu daha geniş bir çerçeve içerisinde, makro düzeyde ele aldık. Bugün sunulan tebliğler ile bizim çalışmamız ve yapacağımız kısa sunuş arasındaki başka bir önemli farklılık da, çalışmamızın tek bir ülkeyi konu almaktan çok, karşılaştırmalı bir nitelik taşıması. İzin verirsiniz ben de bu noktadan söze girmek istiyorum.

Doğal olarak ilgi odağımız Türkiye idi. Demek istediğim, bu çalışma, her şeyden önce, Türkiye'de bir ulusal uzlaşma veya yeni bir toplumsal sözleşme ya da işçi-işveren-hükümet arasında mutabakat ve anlaşmaya dayalı bir ilişkinin yaratılmasında ortaya çıkabilecek bazı sorunları araştırmaya yönelik. Ancak bu amacı gerçekleştirebilmek için stratejimiz, Türkiye olgusuna ışık tutabilecek nitelikteki başka ülkeleri de incelemektir. Bu ülkelerden birçoğunun burada, bu sempozyumda, ele alınmış olduğunu görmekten dolayı duyduğum mutluluğu ifade etmek isterim. Özellikle ekonomik performans bazında yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar açısından incelediğimiz bu ülkelerden Fransa, Almanya ve İsveç hakkında birer tebliğ sunuldu. İtalya programdaydı, ancak konuşmacısı gelemedi. Bu ülkeler yanında biz bir de burada tartışmadığımız İngiltere'yi inceledik. Tabii ki bu ülkeleri rastlantısal bir şekilde seçmedik. Bu ülkeleri belirli bir amaca yönelik olarak seçtik. Amacımız, bu ülkelerde, bizim de esinlenebileceğimiz türden özel bir yönetim biçimi (policy network) bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Başka bir deyişle çalışmamızda, endüstri ilişkilerini mikro düzeyde ele almak yerine, endüstri politikalarının oluşturulması süreci ve özellikle de bu sürecin temelinde yatan yönetim sistemlerinin süreç içinde oynadığı rol gibi konular üzerinde durduk.

İzin verirsiniz, yönetim sisteminden ne kastettiğimizi kısaca açıklamak istiyorum: Yönetim sistemi derken anlatmak istediğimiz kamusal, toplumsal ve ekonomik aktörlerin oluşturduğu etkileşim alanı. Çalışmamızda kamusal aktör olarak, seçimle iş başına gelen yetkilileri, yani hükümeti, başka bir deyişle bir partiden seçilerek hükümette görev alan politikacıları ve atamayla iş başına gelen kamu görevlilerini yani bürokratları ele aldık. Bu iki temel kamusal aktörden başka, bir de ekonomik aktörler var: Bu kategoride yer alan en önemli iki aktör de, hiç şüphesiz, sermaye ve emek ya da endüstri ilişkileri diliyle ifade etmek gerekirse, işveren ve işçiler. Eğer karşılaştırmalı analizimize geri dönersek, amacımız, biraz evvel andığım Avrupa ülkeleri ve Uzak Doğu'daki farklı yönetim sistemlerini incelemektir. Uzak Doğu'dan iki ülke seçtik: Japonya ve Güney Kore. Bildiğiniz gibi Uzak Doğu deneyimi ve bu sabah tartıştığımız Japonya modeli Türkiye'de sık sık tartışma gündemine gelir. Bizim yapmak istediğimiz bu ülkelerdeki yönetim sistemleri ile politika çıktıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Eğer bu açıklama yetersiz kaldıysa, amacımızın yönetim sistemi ile bir ülkenin ekonomik

performansı arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak olduğunu söyleyebilirim. Ekonomik performansın ölçülebilmesi için, büyüme oranı, gelir dağılımı, sosyal güvenlik ve ekonomik istikrar, makro ekonomik disiplin ve denge gibi bir çok göstergeden faydalandık.

Kısaca özetlemek gerekirse, aradığımız şeyi bulduğumuzu söyleyebilirim: Yönetim biçimleri ile ekonomik performans arasında anlamlı bir ilişki var. Peki neydi bu yönetim sistemleri? Tüm bu ülkelere baktığımızda genelde üç ana modelin çıkartılabileceğini gördük. İlk modeli "bölünmüş" yönetim sistemi olarak tanımlamak mümkündür. Bu sistemde ekonomik ve kamusal aktörler ya çok düşük düzeyde örgütlenmişlerdir, ya da çok dağınık ve bölünmüş bir örgütlenme yapısına sahiptirler. Örneğin, 1960 ve 70'ler Türkiye'sinde gerçekleşen "sendika enflasyonu" tartışmalarını anımsayın. Bu yıllarda Türkiye'de yaşanan deneyim, hem politik (ya da kamusal) hem de ekonomik aktörlerin ortak çıkarlarının eşgüdümünü sağlayamayacak ölçüde bölünmüş olan bir yönetim sistemine ilişkin olarak verilebilecek iyi bir örnektir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur: Örneğin işveren kesiminin 150'nin üzerinde örgütü çatısı altında barındıran altı konfederasyon tarafından temsil edildiğini düşünün. Bu örgütlerin sayısal çokluğu, işveren örgütlenmesinin bölünmüş bir nitelik taşıdığını söylemek için tek başına yeterli değildir. Ancak tüm bu örgütlerin, farklı işveren çıkarlarının eşgüdümünü sağlama kapasiteleri çok düşük ya da hiç yoksa, işveren örgütlenmesinin parçalanmış bir nitelik taşıdığını söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, ancak işadamlarının ortak çıkarlarının eşgüdümünü sağlayamadıkları bir ortamda, bölünmüş çıkar örgütlenmelerinden bahsetmek mümkündür. Bu bölünmüşlük, büyük ve küçük sermaye veya iç üretimi hedeflediği için koruma isteyen ve ihracat hedeflediği için koruma istemeyen sermaye arasında ya da bölgesel veya ideolojik düzeylerde (ister inanın ister inanmayın, işadamları da ideolojik bir tutum takınabiliyorlar) kendini gösterebilir. Aynı şey sendikalar için de geçerlidir. Onlar da, örneğin 1970'ler Türkiye'sinde olduğu gibi birçok nedenden ötürü kendi aralarında bölünmüş olabilirler.

Sabrınızı daha fazla zorlamadan, kamusal aktörlerin de, bu çerçeve içerisinde ele alınabileceğini eklemek isterim; tıpkı İtalyan bürokrasisinde olduğu gibi. Bugün öğle yemeğinde tanışma fırsatı bulduğum İtalya Büyükelçisi'nin bu fikrime tam katılmamasına karşın, kanımca İtalyan bürokrasisi, eşgüdüm düzeyi düşük, ekonomik aktörlerin etkisine açık ve partizan sızmalara müsait, bölünmüş bir örgütlenme yapısına sahiptir. Başka bir deyişle, ekonomik aktörler (hem işçiler hem de işverenler) ve politikacıların örgütsel bir kimlik oluşturmamış bir bürokrasiyi, kendi amaçları doğrultusunda kullanmaları olasıdır. Bu, patronaj ilişkilerinin hakim olduğu bir bürokratik yapıdır. Bu tür ilişkilerde, "benim için bir iyilik yap, ben de sana bir iyilik yapayım" türünden bir alışveriş söz konusudur. Ancak bireysel düzeyde bu tür ilişkiler, bölünmüş bir örgüt yapısına işaret ederler. Bölünmüş yapıya sahip

bir örgütün tanımlayıcı özellikleri dışarıdan sızmaları olası kılacak ölçüde düşük bütünsellik, örgütsel kimlik ve özerklik düzeyleridir. Tüm bu saydıklarım için, ayakları daha çok yere basan bir terminoloji isterseniz, bahsettiğim olgunun adı yozlaşmadır. Bürokrasi gibi, kimlik düzeyi düşük, parçalanmış ve bölünmüş bir örgüt, aktörlerin dışarıdan sızmalarına olanak veren bir yapıya sahip demektir.

Eğer bir toplumda ekonomik aktörler, yani işverenler, (ziraat örgütlerini gözardı ettiğimi biliyorum, eğer dinleyiciler arasında ziraat örgütlerinden kimse varsa beni bağışlasın, özellikle ziraatçilerden bahsetmediğimiz için üzgünüm, ancak söylediklerim doğal olarak onları da kapsıyor) ya da diğer aktörler ve tabii siyasi partiler (çok fazla detaya girmek istemiyorum ancak bir ülkede siyasal parti sisteminin parçalanmış ve kutuplaşmış olması da çok önemli bir etkidir) yukarıda değindiğim şekilde bir bölünmüşlük içindeyse, düşük bir eşgüdüm sistemi ile karşı karşıya olduğumuzu söyleyebiliriz. Eğer tüm bu aktörler bölünmüşse, genel olarak söz konusu olan bölünmüş bir siyasal sistemdir. Bir yönetim sisteminin ne kadar kapsamlı olduğu sorusu da oldukça önemlidir. Burada vurgulamak istediğim nokta, bu sistemin politika çıktılarından etkilenen tüm aktörleri kapsayıp kapsamadığı sorunsalıdır. Güncel bir örnek vermek gerekirse, endüstri ilişkileri alanında bir politika saptamak istediğinizi varsayalım. Bu durumda temel sorun, bu politikayı oluştururken, işveren ve işçi örgütlerine ne ölçüde danıştığınız ile ilgilidir. Eğer işveren ve işçi örgütlerinin bu süreç içerisinde etkin bir katılımından söz etmek mümkünse, yönetim sisteminin geniş kapsamlı olduğunu söylebiliriz. Bunun aksine sadece hükümet tarafından, ilgili diğer aktörleri dışlayarak oluşturulan bir sanayi politikası da dar kapsamlı bir yönetim sistemine işaret eder. Yani yönetim sistemlerini, kapsamlarına göre dar ya da geniş olarak sınıflandırmak mümkündür.

Bölünmüş yönetim sistemi modeline verebileceğimiz en iyi iki örnek İtalya ve Margaret Thatcher (1979)öncesi İngiltere'dir. Margaret Thatcher, İngiltere'de yönetim sistemini, çok daha merkezîyetçi bir yapıya kavuşturmuştur. İtalya'da patronaj ilişkilerinin önem kazandığı kliantelistik bir yapı, İngiltere'de de çoğulculuğun çıkmaza soktuğu bir yönetim sistemi mevcuttu.

Bölünmüş sistemlerde durum böyle. Çalışmamızda değindiğimiz ikinci modeli ise devlet merkezli yönetim sistemi olarak adlandırmak mümkün. Bu sistemde politikalar bürokrasinin yardımı ile oluşturulur ve yine bürokrasi tarafından uygulanır. Bu modele verilebilecek en iyi örnek, Fransa'dır. Bu bağlamda, Profesör Doz'un bu sabah sunduğu tebliğe değinmek isterim. Kendisi toplumsal ve ekonomik konseye ve bürokrasiye değinen tek konuşmacıydı. Sizin de bildiğiniz gibi Türkiyenin idari yapısı, Fransız idari sisteminden, birçok alanda etkilenmiştir. Tabii ki burada sözünü ettiğimiz İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemdir. Bu sistem oldukça merkezîyetçidir. Politika oluşturma sürecinde en etkin aktör bürokrasidir. Siyasi partiler zayıf, başkanlık sistemi ise, özellikle Charles de Gaulle döneminde, güçlü fakat işve-

renler ile iş birliği içindedir.

Bölünmüş yönetim sistemi modelinin ardından, merkezi devlet sistemini de bu şekilde özetledikten sonra, çalışmamızda değindiğimiz ve "toplumsal ortaklık" adını verebileceğimiz üçüncü modele geçebiliriz. Bu modele verilebilecek en iyi iki örnek, tabii ki Avusturya ve İsveç'tir. Toplumsal ortaklık sisteminin biraz daha gevşek bir şeklini Almanya'da da görmek olasıdır. Toplumsal ortaklık modelleri, son yıllarda güçlerinden yitirmiş olsalar da, biz bu modelleri ülke bazında değil, bu modellerin başarı ile uygulandığı, dönemler içerisinde, o dönemdeki özellikleri ile ele aldık.

Bu üç modeli kısaca özetledikten sonra, Türkiye'ye baktığımızda, bu modellerden hiçbirinin Türkiye'ye tam olarak uymadığını görürüz. Çünkü Türkiye hiçbir zaman belirli bir yönetim sistemini, uzun bir süreç içerisinde koruyabilecek düzeyde istikrar sahibi olamamıştır. Ancak genel olarak baktığımızda, Türkiye'de 1960-1980 döneminde çok merkezli, bölünmüş bir yönetim sistemi modelinden bahsetmek ve bu modelin ekonomik performans üzerinde önemli etkileri olduğunu söylemek olasıdır.

Bu dönemde temel soru, ithal ikameci sanayileşme politikalarının ne ölçüde etkin olarak uygulanabildiğidir. Doğal olarak, ekonomik gelişme bazında bazı ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak, daha farklı bir yönetim sisteminin olası sonuçları ile, anılan dönemde elde edilenleri kıyaslamaya giriştiğimizde, önemli sorunlar ortaya çıkar. Biz, çalışmamız boyunca, Türkiye'nin ekonomik performansı ve uygulanan sanayileşme politikalarının etkinliklerinin, bölünmüş yönetim sistemi tarafından önemli ölçüde zayıflatıldığını gördük. 1960'larda herkesin bir sanayileşme politikası vardı. Almanya istisnalar arasındaydı. 1970'lerde, Türkiye'nin, ihracata yönelik bir ekonomiye geçişte geciktiğini söyleyebiliriz. Böyle bir geçiş, 1980'den çok daha önce gerçekleştirilmeliydi, gittikçe yükselmeye devam eden bir krizin ardından ve otoriter bir rejim altında değil... Ve bizim iddiamız odur ki, eğer yönetim sistemimiz tutarlılık gösteren bir toplumsal ortaklık modeline ya da en azından Fransa'daki gibi devlet merkezli, tutarlılığı olan bir modele sahip olsaydı, hem bu krizden, hem de onun sonuçlarından kaçınmamız mümkün olurdu. Unutmayın, 1960'larda, planlı sanayileşmeden bahsediyoruz. 1960'larda planlama moduydu. Herkes, Türk işçileri de, Türk işadamları da, Türk bürokratları da planlama istiyordu, ancak bunlar bir türlü bir araya gelemediler. Başka bir deyişle, ithal ikamesine dayalı planlı bir sanayileşme isteyen tüm bu kişiler diyaloga dayalı bir işbirliği ve yardımlaşmaya gidemedikleri için 1960'larda bir tür toplumsal uzlaşma sağlamak mümkün olmadı. Olaya bu açıdan baktığımızda, 1980'den bu yana yaşadıklarımızın, sadece Türk ekonomisinin stratejisini değil fakat yönetim sistemini de önemli ölçüde değiştirdiğini görüyoruz.

Sonuç olarak Türkiye, 1990'lı yıllarda bir yol ayrımındadır.

Demokratikleşme, rekabetçi ve tam demokratik bir rejime doğru yol almaktadır. Tabii

hâlâ bazı kısıtlamalar ve alınması gereken bir hayli yol vardır. Ancak her şeye karşın, gördüğümüz tehlike, 1970'lerde gözlediğimiz ölçülerde olmasa da, yönetim sisteminin bölünmesi ve tutarsız bir yapıya dönüşme olasılığıdır. Tabii ki kötümser değil, iyimseriz. Ancak yeni bir ulusal uzlaşma arayışının gündemimizi sürekli olarak işgal etmesi de, yönetim sistemimizin tam olarak oturmadığının bir göstergesidir.

Türkiye'de bir "toplumsal ortaklık" modeli uygulanabilir mi? Ütopik değiliz. Ancak bu yolda birçok engel bulunmasına karşın, böyle bir modelin Türkiye'de uygulanmasını da tümüyle olanaksız görmüyoruz. Bu bağlamda örgütsel ve kurumsal altyapıda eksiklikler vardır. Bu konulara, Ziya'nın değineceğini umuyorum. Ancak emek ve sermayeyi biraraya getirebilecek, bu iki kesimin farklı çıkarlarını koordine edebilecek, danışmanlık işlevine sahip, bir örgütün kurulabilmesi durumunda, (bu örgüt gayri resmi de olabilir, yasal bir dayanağa da sahip olabilir) bu alanda önemli bir adım atılmış olur kanısındayız.

Bu arada, çünkü gazetelerden birinde, bizim yasama gücünü haiz bir ekonomik ve sosyal konsey kurulmasını önerdiğimizize ilişkin bir haber vardı. Biz hiçbir zaman, yasama yetkisine sahip bir konsey kurulmasını savunmadık. Bizim tek söylediğimiz, böyle bir konseyin yasal bir dayanağa sahip olabileceğiydi. Yasa ile kurulmakla yasama gücüne sahip olmak arasında büyük bir fark vardır. Yasama gücü tabii ki parlamentolara aittir. Konsey istişari bir kuruluştur.

Sosyal ve ekonomik bir konseyin kurulması, hem emek hem de sermaye için öğretici bir deneyim olur kanısındayız. Bu bağlamda stratejik aktör bürokrasidir. Türkiye'de güçlü bir bürokrasi geleneği vardır. Ancak Türk bürokrasisi, Yves Doz'un Fransa örneğinde bahsettiği gibi, yönetsel değil, patrimonial bir nitelik taşır. Yeni tip bürokratlar yetiştirmeye başlamanızın tam zamanıdır. Belki de Fransada'ki ENA (Ecole National d'Administration) gibi okullar ya da yeni bir Mülkiye açmamız gerekecektir.

Bu okullar, yeni yönetsel yapının gerektirdiği eğitsel nitelikleri taşıyan bürokratlar yetiştirebilirler. Bu bağlamda, sınırlı sayıda bürokrattan söz etmekteyim. Bahsettiklerim, bürokratik elitlerdir. Bu kişiler, ekonomik bürokraside stratejik noktalarda görev alırlar; sermaye, emek ve kamusal aktörler arasındaki işbirliğinin kurulmasında önemli rol oynarlar.

Konuşmamı kısa tutmaya söz vermiş olmama karşın söylemek istediklerimin yarısını bile söyleyemeden, bitirmek zorunda kaldığım için özür dilerim. Sanırım bu kez de ben bir planlama hatası yaptım.



-Teşekkür ederiz Sayın Sunar. Buyrun Sayın Öniş. Yalnız bu tebliğin 25 dakika önce bitmesi lazımdı. Ona göre sizden konuşmanızı süresi içinde tamamlamanızı rica edeceğim.



- Teşekkür ederim sayın Başkan. Konuşmamı mümkün olduğunca kısa tutmaya gayret edeceğim. Kanımca 1990'ların başında Türkiye'nin çözümlemek zorunda olduğu iki önemli sorun var: Birinci sorun, dışarıda rekabet gücü olan bir ekonomi yaratabilmek. İkinci sorun da, demokratik rejimin konsolidasyonunu sağlayabilmek. Bu raporu hazırlarken bizi motive eden etkenlerden bir tanesi de bu iki sürecin birbirlerinden bağımsız olmadıkları düşüncesi idi.

Demokrasinin konsolidasyonu ve dışarıda rekabet gücü olan bir ekonomi yaratabilme sorunsalları birbirleri ile bağlantılıdır. Daha somut bir şekilde ifade etmek gerekirse, bizim yanıtını aradığımız soru, demokrasimizin konsolidasyonu ve ilerlemesine katkıda bulunabilecek, demokratik sistemimize bir derinlik kazandırabilecek, Avrupa standartlarında, rekabet gücüne sahip bir ekonomiyi gerçekleştirebilmek için, demokrasimizi ne şekilde yeniden yapılandırmamız gerektiği idi. Daha da somut olmak gerekirse, 1990'lı yılların başlarında, çözümleri üzerinde uzlaşmaya varmamız gereken üç ana sorun ya da hedeften söz etmek mümkündür. Türk ekonomisinin 1980'lerin ilk yıllarında, içine düştüğü krizden çıkma ve ihracatın artırılması bağlamında kaydettiği önemli ilerlemelere karşın, bu üç temel sorun halen güncelliklerini yitirmedi.

Bu sorunlardan ilki, sanayinin yeniden yapılandırılmasıdır. Yatırım kompozisyonumuz ve yatırım düzeyimizi, yatırım performansımızı artıracak şekilde ele almalıyız. Yatırım kompozisyonumuzu, yani yatırımın sanayi ve diğer sektörler, ticari ve ticari olmayan ürünler arasındaki dağılımı sorununu irdelemeliyiz. İhraç ürünlerimizin çeşitliliği sorunu ile ilgilenmeliyiz. Kısaca, üzerinde bir uzlaşma sağlamamız gereken ilk hedef, sanayinin yeniden yapılandırılmasıdır, ki bunu gerçekleştirebilmek için etkin bir sanayi stratejisine ihtiyacımız vardır. İkinci önemli hedef makro ekonomik istikrarın sağlanmasıdır. Toplumun değişik kesimleri arasında, enflasyonun düşürülmesi için gerekli olan makro ekonomik disiplinin yaratılabilmesi amacıyla, bir konsensüs sağlamak zorundayız. Gözönüne almamız gereken üçüncü sorun ise gelir dağılımıdır. Eğer Avrupa demokrasilerinin düzeyine ulaşmak ve Avrupa idealimiz ile bağlantılı olarak rekabet gücümüzü arttırmak istiyorsak, gelir dağılımı profilimizi düzeltmek zorundayız.

Bu üç hedef birbirlerinden bağımsız değil, tam aksine birbirleri ile bağlantılıdır. Sanayimizde radikal bir yeniden yapılanmaya gitmek zorundayız. Sanayileşme hızımız, gelir dağılımı hedefimiz için yaşamsal önemdedir ki bu hedefi gerçekleştirebilmek için işgücünün hızla tarımdan sanayiye kaydırılması gerekir. Gelir dağılımında gözlediğimiz eşitsizliğin temel sebeplerinden bir tanesi, tarım sektöründe çok büyük miktarlarda işgücünün istihdam edilmiş olmasıdır. Benzer bir şekilde, enflasyonun aşağıya çekilebilmesi için gerekli makro ekonomik disiplinin sağlanmasında göstereceğimiz bir ilerlemenin, hem yatırım performansımız,

hem de ihraç ürünlerimizin çeşitlendirilmesi bağlamında nitel ve nicel olumlu etkileri olacaktır. Yine aynı şekilde, bu tür bir makro ekonomik disiplinin sağlanması, gelir dağılımının düzeltilmesi hedefimizi gerçekleştirebilmek için yaşamsal önemdedir. Kısaca, bu üç hedef üzerinde ulusal bir uzlaşmaya varmamız zorunludur.

Raporda, yanıtını aradığımız soru şudur: Türkiye'de rekabet gücüne sahip bir ekonomi yaratmak ve demokrasinin daha fazla konsolide olmasını sağlamak için gerekli bu üç hedefi gerçekleştirebilecek yeterli kurumsal ve örgütsel altyapı mevcut mudur? Ve bu soruya verdiğimiz yanıt, Türkiye'de demokrasimizin hali hazırdaki örgüt ve kurumlarının, rekabet gücüne sahip bir ekonomiye geçişi ve katılımcı demokrasinin konsolide edilmesini sağlayacak özellikleri taşımadıklarıdır.

Raporun önemli bir kısmı, Japon deneyiminden çıkartabileceğimiz derslere ayrılmıştır. Raporda, Avrupa ve Japon deneyimlerinden, Türkiye için de faydalı olabilecek dersler çıkarılmaya çalışmamıza karşın, ne Japon ne de Avrupa modellerinin aynen alınmasını önerdik. Tüm modelleri inceledikten sonra, ulaştığımız sonuçlardan bir tanesi şudur: İhraç ürünlerimizin çeşitliliğini artırma amacına yönelik olarak, yatırım performansımızı, stratejik bir sanayi politikası yardımıyla geliştirmek istiyorsak, sektörlerle özgü bir sanayi politikası izlemenin zorunlu kıldığı bazı kurumsal gereklilikleri yerine getirmemiz şarttır. Bu kurumsal gerekliliklerden ilki, güçlü, iyi eğitilmiş, iyi örgütlenmiş, yönetsel bir bürokrasinin oluşturulmasıdır. İkincisi, hükümet ile sermaye ve sermaye ile emek arasında yüksek düzeyde bir işbirliği ve yardımlaşmanın sağlanmasıdır. Japon modelinde bu işbirliği, sadece sermaye ve hükümet arasında kurulmuştur ve bu açıdan bakıldığında daha kısıtlı bir nitelik taşır. Üçüncü olarak da, işbirliği ile rekabetin birbirlerini dışlamadığı kurumsal bir yapı oluşturulmalıdır.

Raporda, hem Japon modelini hem de Avrupa'daki yönetim sistemlerini ayrıntılı bir şekilde ele aldık. Japon modelinden Türkiye için çıkartılabilecek birçok ders vardır. Ancak, Japon modeli ekonomik büyüme, gelir dağılımının düzeltilmesi ve ekonomik istikrarın sağlanması bağlamından oldukça başarılı olmasına karşın, katılımcı demokrasiyi geliştirme idealini gerçekleştirmek için gereken niteliklerden epey uzak olduğunu söylemek zorundayız. Kanımca Japonya'da uygulanan demokrasi modeli, Türkiye'yi, karar alma sürecine katılım düzeyi bazında saptadığımız demokrasi idealine ulaştırabilecek nitelikte değildir. Bu yüzden, raporumuzda, hem Avrupa hem de Japon deneyimlerinden çıkarttığımız derslerden izler taşıyan, hem dışarıda rekabet gücüne sahip bir ekonomi, hem de toplumun değişik kesimlerinin (sermaye, emek ve bürokrasinin), karar alma sürecine yüksek düzeyde katılımını sağlayabilen bir demokrasi yaratma hedeflerini bir arada gözetken karışık bir model önerdik.

Raporda önerdiğimiz bu karışık kurumsal modelin kabaca dört bileşeni vardır. Konuş-

mamı, bu dört bileşeni kısaca özetleyerek noktalamak istiyorum: İlkın, bürokrasimizi, yeniden yapılandırmamız gerekir. Eğer dışarıda rekabet gücü olan bir ekonomi yaratmak istiyorsak, daha güçlü, yönetsel ve daha üst düzeyde bütünselliği olan bir bürokratik yapı oluşturmamız gerekir. İkinci önemli unsur, Türk toplumundaki çıkar gruplarının rollerini yeniden tanımlamaları gerekliliğidir. Hem işçi hem de işveren örgütlerinin, kısa vadeli, sığ ve kısmi çıkarların peşinden koşmak yerine, daha uzun vadeli ve geniş perspektifli bir bakış açısı edinmeleri ve buna yönelik bir yeniden yapılanma sürecine girmeleri gereklidir. Üçüncü olarak bir yanda işveren örgütleri arasında, diğer yanda da işçi örgütleri arasında daha kuvvetli bir eşgüdümün sağlanması gerekir. Kanımca 1987'den bu yana, Türk ekonomisinde parçalanmış bir yönetim sistemine doğru bir geri dönüş yaşanmaktadır. Yani bir tarafta işçi, diğer tarafta da işveren örgütlerine, kendi aralarında daha sıkı bir işbirliğine girmelerini ve danışma kurulları oluşturmalarını öneriyoruz. Karışık modelimizin son unsuru da, Avrupa demokratik korporatizminin biraz daha yumuşatılmış bir türevi olan bir ekonomik ve toplumsal konsey oluşturulması ve toplumdaki tüm aktörlerin bu konseyde temsil edilmesidir. Bizce böyle bir konsey, makro ekonomik disiplinin yaratılması ve stratejik bir sanayi politikasının oluşturulması hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynayabilir ve Türk toplumu için önemli bir pazarlık ve uzlaşma arama alanı oluşturabilir.

Teşekkür Ederim.



- Sayın Sunar ve Sayın Öniş'in sundukları tebliğın adı "Türkiye Toplumsal Uzlaşma Modeli Önerisi" idi. Şimdi Sayın Babüröğlü, "Türkiye Ulusal Katılım Modeli Önerisi" adlı tebliğlerini sunacaklar. Sayın Babüröğlü, üniversite eğitimini uygulamalı bilimler ve yöneylem araştırması dalında İngiltere, Sussex Üniversitesi'nde tamamladı. Lisansüstü derecesini İngiltere'de Lancaster Üniversitesi'nde yapan Babüröğlü, doktora derecesini Pensilvanya Üniversitesi Worten School İşletme Fakültesi'nden '87 yılında aldı. 1982-1985 yılları arasında, West Chester Üniversitesi'nde 1985-1990 arasında ise Clarson Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak görev yaptı. Halen Bilkent Üniversitesi'nde, işletme politikası ve organizasyon teorileri konularında öğretim üyeliği görevini sürdürmekte olan Babüröğlü'nun uzmanlık alanı, arama konferansı metodolojisi uygulamalarıdır. Bu konuda, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de çok sayıda uygulamayı yönetmiştir. Babüröğlü'nun yayınları katılım, yönetim ve stratejik planlama yöntemleri, kilitlemiş organizasyonlar ile kurumsal ve ulusal kültürün organizasyonlarda şekillenmesi konularını kapsamaktadır. Buyrun Babüröğlü.



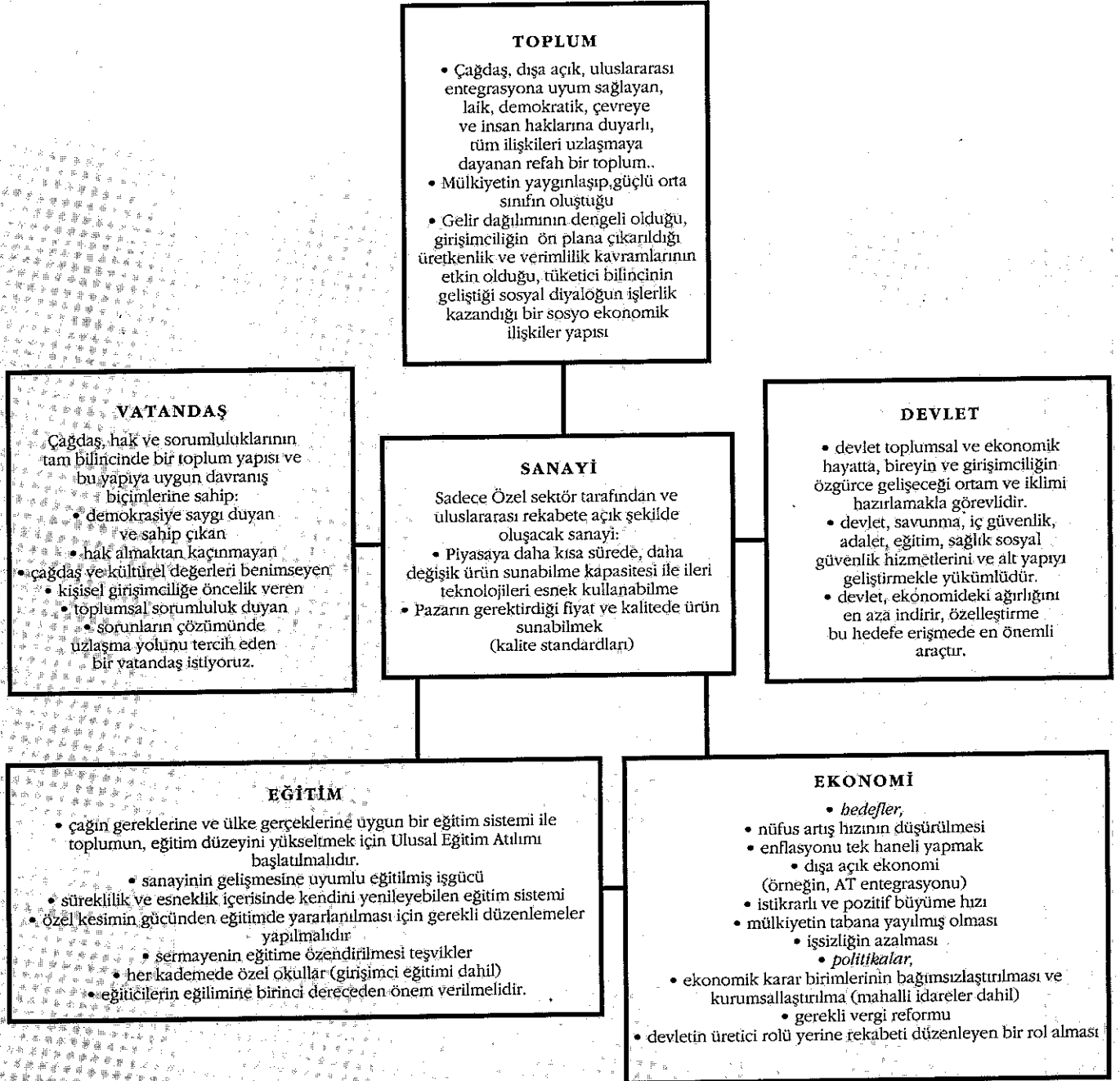
- Efendim hoşgeldiniz. En son konuşmacı olunca insan kendi tanıtımında bile bir sıkıntı hissediyor. Birdenbire ve bir an evvel konuşmasını yapıp bitirmek istiyor. Ben size Türkiye Ulusal Katılım Modeli Önerisi diye bir vaka anlatacağım. TÜSİAD'ın kefaleti altında yapılmış olan bir çalışmayı anlatacağım, yani Türkiye'de gerçekleşmiş olan bir uzlaşmayı anlatacağım.

12 gün evvel Klassis Otel'de işçi, işveren, parlamenter, bürokrat, akademisyenler biraraya gelip Türk sanayiinin geleceğini tasarladılar, Türk sanayiinin bir vizyonunu ortaya çıkardılar ve bunu uzlaşarak ortaya çıkardılar. Şimdi, böyle bir müjdeyi size verdikten sonra bu çalışma nasıl ortaya çıktı ve hangi prensiplere dayanarak ortaya çıktı, onu anlatmak istiyorum. Bu çalışmanın arkasında şöyle bir varsayım vardı: Halen Türkiye'de bir ulusal katılım ve uzlaşma modeli yoktur. O zaman biz bu modeli bir arayış süreci olarak değerlendirelim; bir süreç başlatalım ve ne tür bir model çıkabilecekse o süreç içerisinde çıksın. Oturup fildişi kulelerden şu olsun, bu olsun diyeceğimize biraraya gelelim, bakalım gelebiliyor muyuz ve ortak bir şekilde tasarlamaya çalışalım. Bakalım ki hakikaten böyle bir şey oluşabiliyor mu. Hangi prensiplerle hareket ettik? Prensipler bir katılımlı demokrasi çerçevesinde düşünüldü. Bu etkilenen ve etkileyen her türlü iddia sahibinin biraraya gelerek ortaya çıkacak olan tasarıma, yani kendilerini içinde bulacakları yapıya katkıda bulunmaları demek oluyor.

Şöyle prensiplerle yaklaştık: Birincisi, bu tür bir yaklaşımda en önde gelmesi gereken "yapı" değil, örneğin biz ilk önce sosyal ve ekonomik konseyi diye bir yapıyı ortaya koymayalım, önce bir arayışa girelim ve bu arayışı devam ettirelim, sürekli halde tutalım. İkincisi bu yaklaşım güdümlü olmasın, yani belirli bir merkezden, diyelim hükümetten güdümlü bir şekilde gelişmesin, fakat hükümetin de katılımcı olarak davet edilebileceği gönüllü bir ortam yaratabilelim. Üçüncü olarak merkezi değil fakat çevreyi baz olarak alalım, yani o etkileyen iddia sahiplerini çevreden gelmesini, yaratıcı girişimlerin, tasarımların çevreden gelmesine bakalım. Dördüncüsü, katı değil, yani evvelden hazırlanmış katı pozisyonlardan gelme değil fakat içten gelebilecek ve yaratıcılığa açık bir yaklaşım yaratabilelim. Beşincisi tepkici değil öncü olalım, herhangi bir iddia sahibi bir öneri getirdiği zaman, ona ister istemez bir tepkide bulunacağımız yerde o önerileri ortak bir şekilde tasarlayalım. Örneğin, işçi-işveren-hükümet ortak bir şekilde sanayiinin geleceğini tasarlasınlar. Altıncısı seyredici değil canlı bir katılım sağlayalım. Bütün bir gün, maalesef siz seyredici durumunda idiniz, bunun için çok özür diliyoruz fakat tasarım toplantılarında veyahutta uzlaşma ortaya çıkarmayı hedef alan toplantılarda mutlaka canlı bir katılım olması lazım. Seyreden pozisyonda olmaması lazım katılımcıların.

TÜRK SANAYİNİN GELECEK TASARIMI

(17-18 NİSAN 1992 ARAMA KONFERANSI UZLAŞMASI SONUCU)

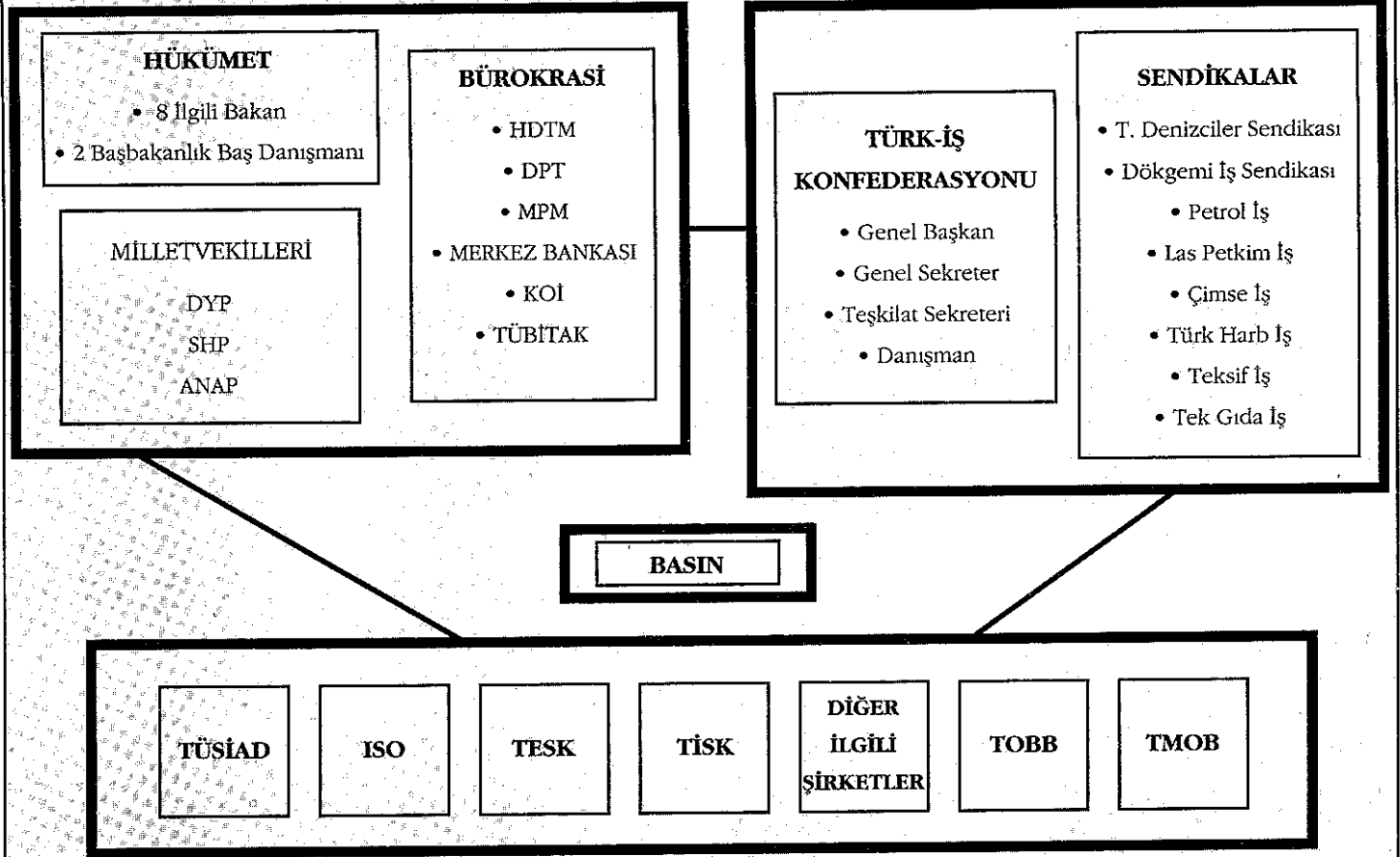


Böyle bir foruma, böyle bir katılım ortamına geldikleri zaman muhalefet etmek için değil ama uzlaşmak için gelebilmeleri beklenir tabii ki, muhalefet edecek konular olacak ama öyle bir ortam yaratalım ki, öyle bir forum yaratalım ki burada başka yerlerde, örneğin toplu iş sözleşmelerinde muhalefet edebilecek olan taraflar burada ortak bir noktayı arasınlar. Acaba bulabilecekler mi? Yedincisi emredici değil, iknacı olabilecek türde bir ortam yaratalım. O iddia sahiplerinin bir araya geldiklerinde birbirlerine sen bunu yapacaksın, bu böyle olacak diye birtakım emrivakilerle değil fakat en başından ikna etmeye yönelik bir şekilde yaklaşabilecekleri bir ortam yaratalım. Ve de sekizincisi, katılımcıları kurum adına değil kendi adlarına çağıralım ama tabii ki önemli kurumlardan olsunlar.

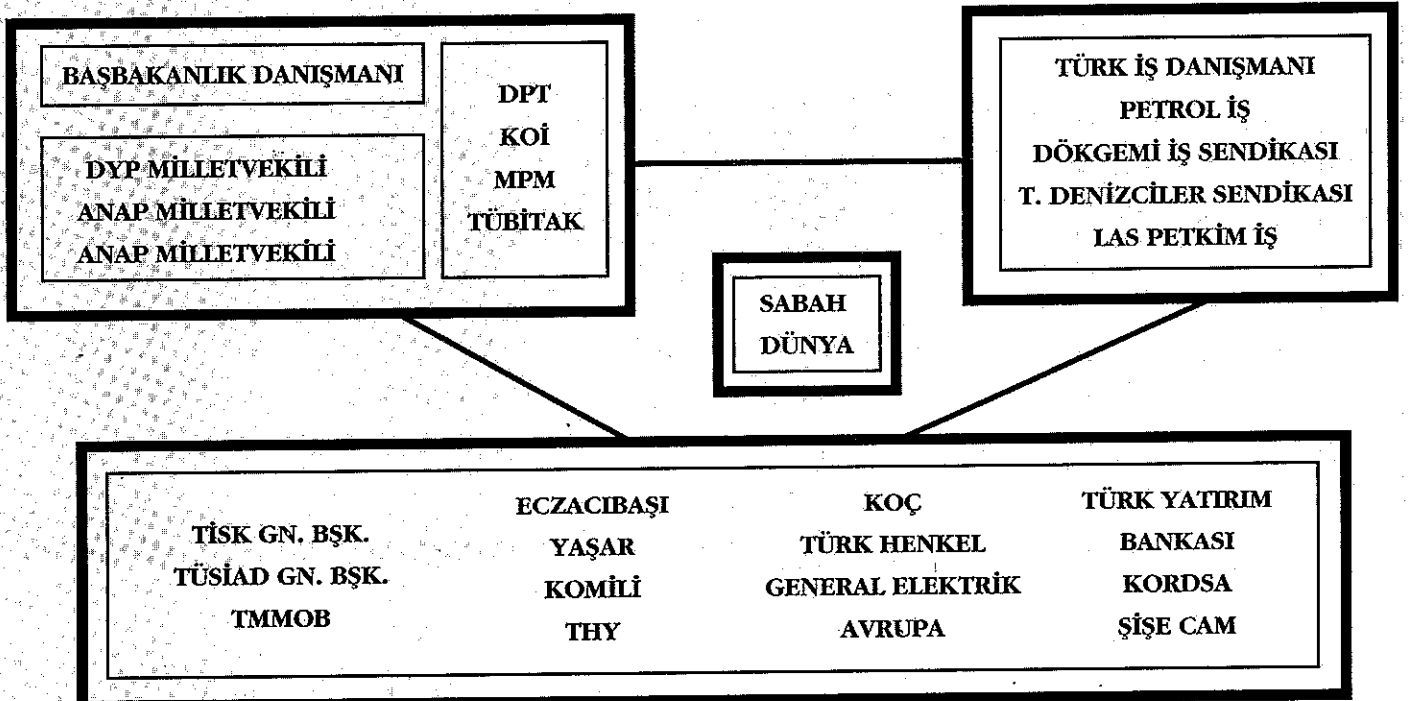
Bu yaklaşımlarla, bu varsayımlarla yaşadığımız, biraz evvel meslektaşlarımızın da belirttiği gibi bölünmüş bir ekolojide, bölünmüş bir kurumsal dağılımda bir yapılanma söz konusu idi. Yani, biz bu gelecek tasarımı ortaya çıkartabileceksek nasıl yapacağız? İddia sahiplerini biraraya toplayacağız, bu iddia sahipleri zaten karar vericilerden ve eyleme geçebileceklerden oluşacak. Bir kefalet eden kurumun, kurumsal ekolojinin yapılanması için bir kurumun olması gerekiyor. Bu kurum uzlaşma misyonunu ayakta tutmak için kaynak ayırabilen ve ilgili kimseleri biraraya toplayabilecek bir kurum olması lazım. Ayrıca bu tür bir ortamı kolaylaştırıcı bir kurum olması lazım. Örneğin arama konferansı gibi bazı yöntemleri, bu katılım ortamlarını kolaylaştırabilecek bazı yöntemleri getirebilecek bir kurum olması gerekli. Bu projede biz uzlaşmayı gerçekleştirmek için bu tür bir yapıyla ortaya çıktık. Projenin gelişme aşamaları şöyleydi: İddia sahipleri kimlerdir, kimleri çağıracağız? Bundan evvel, tabii ki, kefil organizasyonun böyle bir çalışmayı anlaması ve ikna olması gerekiyordu. Zaten aynı tür çalışmaları yapmakta olan kefil organizasyon böyle bir çalışmayı destekledi. İddia sahipleri haritası derken ilk varsayımımız üç ayaklı bir modelden başlayabilmek, yani işçi-işveren ve hükümet, siyasiler, iddia sahiplerini biraraya getirerek başlamak idi. Kefil olan organizasyon böyle bir projeyi destekledikten sonra bir yürütücü komite kurarak TUSİAD, TÜRK-İŞ ve hükümetten acaba biz nasıl bu iddia sahiplerini oluşturabiliriz diye hemen temasa geçtik.

Burada görebileceğiniz ilk yaklaşımımızdı. Örneğin hükümetten sekiz tane ilgili Bakan ile, iki tane Başbakanlık Baş Danışmanı ile temas kurduk. Bürokrasiden de gördüğünüz şekilde, Türk-İş'ten ve diğer sendikalarla temaslarımız oldu ve gördüğünüz gibi işveren kuruluşları veyahut sanayiciler diyebileceğimiz, bunun yanında tabii meslek odaları falan da var, bu bölünmüş iddia sahipleri haritasının hepsine ulaşmaya çalışalım dedik. Biraraya getirebildiğimiz, zannediyorum tam olarak 29 iddia sahibi idi. Parlamenterler olarak 3 kişi, hükümet olarak 1 kişi, şirketlerden sayısını veremeyeceğim ve sendikalardan 5 kişi, böyle bir id-

TASARLANAN İDDİA SAHİPLERİ HARİTASI



GERÇEKLEŞEN İDDİA SAHİPLERİ HARİTASI



dia sahiplerini biraraya getirebildik. Bu iddia sahipleri, 1.5 günlük bir çalışmadan sonra şöyle bir vizyonu ortaya çıkarttılar.

Bu vizyondaki başlıkları siz sadece görebiliyorsunuz şu anda zannediyorum, vurgulanması gereken bu başlıklar kendilerine verilmemiş olması. Bu başlıklar kendileri tarafından ortaya çıkartıldı. Biz sadece bir yerde bir değişiklik yaptık, "ortak değerler ve davranışlar" diye adlandırılan bir bölüm vardı, onu "bu tip değerlere sahip olacak vatandaş" diye koyduk. Ortaya sanayiinin vizyonunda ne gerekiyor, yani gelecek tasarımı nasıl görüyorlar, devlet, ekonomi, eğitim, toplum ve vatandaşla ilişkili bazı görüşler, bazı tasarımlar ortaya çıktı. Şunu söylemek gerekir ki bu tam bir uzlaşma içerisinde ortaya çıkmış bir vizyondur. Efendim, ben detaylarına girmeyeceğim, dediğim gibi bir vakayı kısa bir şekilde anlatmak istiyordum. Önerim uzlaşma arayış sürecini mümkün olduğu kadar fazla ortama taşıyabilmek. Tabii ki bu tam bitmiş bir vizyon değil, tabii ki sınırlı bir katılımıla ortaya çıkmış bir vizyondur. Fakat belki yoğun bir çalışma ile ama kolay bir şekilde ortaya çıkmıştır. Eğer Türk sanayiinin geleceğiyle ilgili olarak böyle bir şey ortaya çıkabiliyorsa neden başka konularda çıkmasın. Örneğin iş ortamlarıyla ilişkili, örneğin bugünlerde sık sık tartışılan konularla ilişkili. Teşekkür ederim, efendim.

Yorum ve tartışma:



- Efendim, oturumumuzun bu bölümünü tamamlamış bulunuyoruz. Şimdi Sayın konuklarımızdan bu sunulan iki tebliğle ilgili olarak, çok kısaca, yorumlarını rica edeceğiz.



- Edindiğim izlenime göre en azından doğru yolda ilerliyor görüyorsunuz. Ama akademisyenlerin görevi eleştiri yapmak olduğu için şarabınıza birkaç damla su damlatmak isterim.

Yunanlı arkadaşımızın da belirttiği gibi, ilk olarak, ekonomik ve sosyal konseyin rolüne değineceğim. Ben bu yapılanmadan yanayım. Almanlar buna önem verdiler ve 1920'lerde adına "ekonomik demokrasi modeli" dedikleri bu ekonomik ve sosyal konseylerden oluşmuş yapıyı kurmaya çalıştılar. 1933'de faşistlerin başa geçmesi üzerine bu yapı uygulamaya konulamadı. Fritz Naftali'nin liderliğinde İsrail'de bir miktar yapılaşmaya gidildi. Eğer tarihe meraklıysanız, buradaki tüm tarihsel gelişmeleri ve sosyal adalet ekonomisinin nasıl uygulandığını burada görebilirsiniz. Yalnız bu sistemin başka birçok zorluğu ve hatası vardır. Fakat benim esas söylemek istediğim şey, bu yapının yeterli olmadığı ve belki de ulusal düzeyde en başta bile denenmemesi gerektiğidir. Biz bunlara, sabah Gus-

tavsens'e sorulmuş olan oligopolleşmenin tehlikeleri diyoruz. Ve özellikle de parçalı bir toplum ve bürokrasi yapısı söz konusuysa, bu parçalanmışlık özelliğini daha da güçlendirecektir çünkü en üst düzeyde çıkarları düzenlemek için gene de birtakım insanlar bir araya gelirler. Bu yüzden, ben ve o zamanki Alman ekonomik demokrasi modeli için yerel düzeyde başlayıp bölgesel düzeye ulaşmak ve sadece bazı liderler aracılığıyla değil gerçekten büyük bir katılıma kavuşarak sektörel düzeye yayılmak çok önemlidir. Böylece, tüm sanayi dalları için bu çeşit bir koalisyona gitmiş oluruz. Bence bu bir öğrenme sürecidir, tartışmayı ve fikirler sunmayı gerektirir.

İkinci noktaya gelince, buna içten inanmamın sebebi sadece Almanya'da yaşıyor oluşum değil, karşılıklı bağımlılık modelinin, üzerinde çalışmaya değer olduğunu düşünmemdendir. Bugün çok başarılı olan ve gayriresmi katılıma dayanan Japon modelini ele alırsak, bu modelin kriz zamanlarında nasıl işleyeceğini bilmiyorum ki, Japon toplumu bugün bir krize doğru yol almaktadır. Bu yüzden, karşılıklı bağımlılık ve şirketlerin ortak yönetimi yoluyla konsey yapılarını işleten daha yasallaşmış ve kodlanmış bir sistem ve denetim kurulu, bence, katılımla çok yakından ilgilidir. Üretim safhasını ve diğer pazarlık biçimlerini dışlamaz, aksine destekler ve tamamlar. Ben, bu deneyimleri incelemeye devam etmenizi öneririm, çünkü biz, çok iyi yararlanılabilecek deneyimlerden geçtik. Bu sistem işçilere öğüt verilmesini değil, işçilerin sorumluluk almalarını sağlar. İşçiler denetim kurulunda alınan yatırım ve uzun dönemli planlama kararlarında sorumluluk alırlar. Bu çok önemlidir ama ufak bir hatırlatma yapmak isterim, Alman deneyiminin bugünkü kadar iyi işler hale gelmesi 1950'lerin başından itibaren tam otuz yıl sürdü. Bence bu sistem, Alman ekonomisinin şimdiye dek gösterdiği başarının altında yatan unsurlardan biridir. Ama ne yazık ki bunlar bir günde uygulanabilecek çözümler değildir. Çöküşün nedenlerinden biri olarak burada Japon modelinin demokrasi ve siyasi kültür eksikliğini eleştirmek istiyorum.

Bence, katılım hakkında tartıştığımız en önemli şey bürokrasinin ilerlemesini denetleyecek bir sivil toplumu yaratma ve var etmedir. İşte o zaman görüş alışverişinin gerçekten yapıldığı bir kamuoyu yaratmış olursunuz. Ekonomik ve sosyal konseyler bu kamuoyunun bir parçasıdır ama çok daha geniş alana yayılması gerekmektedir. Neyse, demin Doğu Bloku'nun çöküşünü ekonomik ve daha birçok farklı nedene dayandırdım ama bence esas yanlışlık, insanların bir araya gelip fikir alışverişinde bulunabilecekleri bir sivil toplumun yokluğunda, sabah belirttiğim gibi bir toplumda zenginliği ve ilgiyi yaratan kültürel etkenin olmamasında yatmaktadır. Şimdiye dek açıklamaya çalıştığım şey şudur: ekonomik-sosyal konsey ve karşılıklı bağımlı olan yapılar, aslında fikir alışverişi yapılabilen, çatışmaların birbirini yıkıma yönelmediği ve insanların birbirini düşman olarak değil bir ortak ya da meslektaş olarak gördüğü en alt düzeyde bir uzlaşmanın geniş alanda uygulama alanı bulmasına

dayanır. Bence Avrupa'da yaşadığımız son iki savaştan sonra öğrenmemiz gereken buydu ve ben de bu mesajı vermek istedim.



-Teşekkür ederim, Prof. Szell. Konuklarımız eğer konuşmalarını üç dakikayla tahdit ederlerse çok iyi olacak çünkü vaktimiz giderek daralmakta. Sn. Papalexopoulous, siz bir yorumda bulunmak ister misiniz?



-Teşekkür ederim sayın başkan. İlk olarak Türk sanayi grubuna ve Türk sanayii lobisine bunca yıldır gösterdikleri tutarlılık ve ortak bakış açısı nedeniyle saygı duyduğumu belirtmek isterim. Bence bu işte son derece etkili olmuşlardır. Ayrıca TÜSİAD'ı, gene TÜSİAD üyelerinin kişisel yardımlarıyla gerçekleştirilen bu çok önemli çalışmaları hazırlattığı için hepimiz tebrik etmeliyiz. Her şeyden önce, bu çeşit çalışmaların meyve vermesi çok uzun süre gerektirir. Bu, çalışmalara başlanmaması değil, tersine başarıya ulaşana dek hiç durup dinlenmeden çalışılması anlamına gelir. TÜSİAD üyelerine verilecek fevkalade kötü bir mesaj olurdu bu. TÜSİAD'ın bir üyesi ya da Türkiye'deki herhangi bir işadama olsaydım, TÜSİAD'ın çabalarıyla koşut şekilde şirketimde çağdaş trendlere yer verirdim. Tekrarlıyorum, Avrupa Topluluğu'na doğru yol alıyorsunuz. TÜSİAD, Brüksel'deki Avrupa Sanayi ve İşadamları Konfederasyonları Birliği'ne üyedir. Gözlerinizi ve kulaklarınızı UNICE'den ve Brüksel'den yana açık tutun. Bir işadama olarak nereye doğru ilerlediğinizi biliyorsunuz ve bu yolda çalışıyorsunuz.

Prof. Szell'in söylediklerine tamamen katılıyorum ama tekrar belirtmeliyim ki sivil toplum yaratmak çok uzun zaman almaktadır, özellikle de bu, o toplumun kültürüne uymuyorsa. Biz bu yolda Yunanistan'da çok çalıştık. Bugün eğitim sisteminin bu mesajları vermeyen kısımları yüzünden son derece yavaş ve zor ilerler bu süreç. Her şey eğitimle başlar. Eğitim sistemini şimdi değiştirseniz, değişikliğin meyve vermesi için bir kuşak geçmesi gerekir. Oysa bizim bu kadar çok zamanımız olmadığı için benim TÜSİAD üyelerine söyleyeceğim şey bugünden çalışmaya başlamalarıdır.

Teşekkür ederim.



-Teşekkür ederiz. Prof. Gustausen lütfen.



-Teşekkür ederim. Bence bu çeşit tartışmalarda hep dile gelen iki esas düşünce var. Bunlardan ilki hep tartıştığımız, zaten üretim toplumunun da gerektirdiği üzere, bugün istediği her pazarda satacak türden mal üreten bir toplum yaratmak ve Japonları yenmek. İkinci istek ya da düşünce ise, birinin merkeze oturup kaynakları harekete geçirerek herkesin bir araya gelmesini sağlaması ve böyle yönetilebilen bir toplum. Bu iki düşünce de çok güzel düşümlerdir. Bence bu düşünce her zaman korumalıyız yoksa hareketlerimizi dayandıracak bir nokta bulmakta çok zorluk çekeriz. Tarihsel olarak yaklaşırsak, sosyal ortaklık formülü düşüncesi birçok açıdan bu bağlamda çok yararlı bir düşünce olmuştur. Ben bunun sahip olunması ve geliştirilmesi gereken bir toplum algılayışı olduğuna inanıyorum. Ve Türkiye'nin bir şekilde bu yolda ilerlediğine inanıyorum. Durum aslında benim bir günlük bir ziyaretle değerlendiremeyeceğim kadar karmaşık olsa da, edindiğim izlenim Türkiye'nin bu yolda ilerlediğine dairdir. Kişisel olarak ben bu durumu fevkalade destekliyorum. Bununla birlikte, başta söylediğim sözlerimi tekrar etmek isterim. Bugün bu modelin bile bazı zorlukları vardır. Merkezi güçler tarafından, yani hükümetler, merkezi sendikalar ve işverenler tarafından gereğinden fazla kullanılmış haldedir ve katılım unsurunda bazı yenileşmelere gidilmesi gerekmektedir. Ve bugün İskandinav ülkelerinde olan şey iki kavram: (katılım ve uzlaşma) üstünde tekrar yoğunlaşılması hareketidir. İş organizasyonu sorununun ötesinde bir yerdeyiz ve bu temel demokratik mekanizmaların tekrar önemli olacağı bir döneme giriyoruz. Belki hepimiz size farklı öğütler vereceğiz ama benim öğüdüm, özetlemek gerekirse, oldukça iyi iki kelime olan ve bu konferansın anahtarı olan bu iki kelimedir. Bu kelimelerin getirdiği çizgiler içinde yol alırsanız çok fazla hata yapmazsınız. Konferanslar düzenlemek dışında bazı şeyler yaparak devam etmenizi istiyoruz tabii ki. Teşekkür ederim.



-Teşekkür ederiz Prof. Gustavsen. Prof. Beinum lütfen.



-Teşekkür ederim sayın başkan. Bu çok etkileyici üç konuşmayı dinledikten sonra aşırı bilgi yüklenmesi yaşıyorum. İlk olarak, meslekdaşım Szell'e katılmadığımı belirtmek isterim. Benim öğüdüm şarabınıza su katmak yönünde olmayacak. Bence, bu toplumsal düzeye başlama şekliniz son derece önemli ve bence, diğer arama konferansları şimdi ortaya çıkmış olan görüşler ve de-

ğerleri tamamlayacak ve onaylayacaktır. Bence, üstünde durulan nokta yerel yapılar değil, elitist temsilin zorluklarını ortadan kaldıran dikey toplumsal dilimlemeyle ilgili daha fazla çalışmaya önayak olan toplumsal yaklaşımlar olmalıdır. Dahası, bence, üstünde durulması gereken nokta, daha çok araştırma değil başlattığınız etkin katılımcı yaklaşımı harekete geçirmeye devam etmek olmalıdır. Sizlere başarılar dilerim.



-Teşekkür ederiz Prof. Beinum. Şimdi benim sol tarafımdaki masadan sağ tarafımdaki masaya geçerken ben burada bir küçük şey ilave etmek istiyorum. Daha sonra arkadaşlara söz vereceğim. Bir küçük soru da ben sormak istiyorum bu aşamada. Bürokrasinin yeniden yapılanmasından bahsediyorsunuz ve nihayet, ekonomik ve sosyal konseyden bahsediyorsunuz. Öte taraftan Türkiye'deki siyasal sisteme baktığımız zaman, Türkiye'de siyasal güç çok uzun süreden beri ve herhalde bugün için de bu doğru, daha çok siyasal kadroların elinde merkezleşmiş durumda. Biz ise, bürokrasiyi, çıkar gruplarını, bunlar arasındaki ilişkileri inceledik. Acaba bu işaret ettiğim husus önemli mi sizce?

Evet, şimdi sağ tarafımdaki masaya geçiyoruz. Prof. Doz lütfen.



-Çok teşekkür ederim sayın başkan. Ben de, bu çeşitli araştırmaların tartışılması ve son bir saatte dinlediğimiz önerilerden çok etkilendim. Bununla birlikte bir şeyi belirtmek isterim. Ben de uzlaşmaya içten inanıyorum ve uzlaşma zemini yaratmamız gerektiğine inanıyorum. Aynı zamanda, bu sürecin kolay olacağını düşünmemeliyiz, çünkü sizler Türkiye'nin yapması gereken tercihlerden bahsederken dikkatimi çeken şey, şu anki zaman diliminde çok zor bir kaynak dağıtım süreciyle karşı karşıya olmanız oldu. Çeşitli çıkar grupları arasındaki alıp vermelelerin ve tercihlerin, gelir dağılımı ve buna benzer konuların ötesinde, bu sürecin en zor boyutu; benim gördüğüm en zor alıp verme, yatırım ve tasarruf oranının yüksek olacağı bir geleceği yaratmak için bugün yatırım yapma istekliliğidir. Bunları, siyasi ve demografik baskıların yüksek olduğu bir ortamda gerçekleştirmek kolay değildir. Bence, bu gerçekten gereklidir. Belki biraz da Fransız sistemiyle olan deneyimime dayanarak konuşuyorum ama bu kesinlikle gereklidir. Zaten sanırım, ülkenin sosyal örgüsünün çeşitli kısımlarının kendilerini ve rollerini tanıyabileceği ve yapılan tercihlerin meşruluğunu sağlayacak bir gelecek düşüncesinin yaratılması gerekliliği daha önce belirtilen ana noktalardan biriydi.

Bence ikinci modelin tanımında açıkça belirttiğiniz önemli bir nokta vardı: devlet merkezli yönetim modeli. Bu sabah bahsettiğim gibi, Fransa örneğinde, bu zaman süreci içinde,

katılım şebekesinde merkezi rol oynayan Fransız Maliye Bakanlığı'nın kaynak dağıtımı yetkisinin çoğunu elinde bulundurduğu gerçeği vardır. Kaynak dağıtımındaki alıp vermeler çok zorlaştığı zamanlarda, hem de göreceli ya da gerçekten meşru ve görece olarak etkili bazı ufak unsurlar yoksa, katılımın bir noktada felce yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. İşte Maliye Bakanlığı bu meşru unsur rolünü oynamıştır. Buna bağlı olarak, bence son derece önemli olan ve gene sizin bölünmüş yönetim sistemi tartışmasında değindiğiniz bir üçüncü nokta var: bütünleşme ihtiyacı ve bürokrasinin meşrulaşması ihtiyacı. Örneğin, şu anki Fransa'nın durumuna baktığımda, ki eminim siz de yakından izlemektesiniz, işlerin yürütülmesi konusunda bir sürü gürültü ve hoşnutsuzluk var. Kamunun birçok hatalı kullanımını görüyoruz. Bu da Fransız bürokrasisinin imajını bozmuş ve kaynak dağıtımındaki alıp vermelerin bazılarını çıkmaza sokmuştur. Bu yüzden uzlaşmanın önemini bir kere daha dile getiriyorum. Ama uzlaşma yaratma ihtiyacına dair bazı fikirlere kapılmadan önce uzlaşmanın öngereklilikleri ve koşullarının farkında olunulmalıdır. Teşekkür ederim.



-Teşekkür ederiz Prof. Doz. Prof. Naschold lütfen.



-Bazı yorumlar eklemek ve ilk yorumumu şimdi söylediğinize bağlamak istiyorum. Uluslararası araştırmadan ortaya çıkmış olan ve kesinlikle doğru olan iki deneysel sonuç vardır: İlki, bu çeşit Amerikan-Anglo-Sakson pazar modelinin ve gelişmeci olmayan devlet modelinin, uluslararasılaşmış bir ekonomi için yeterli olmadığıdır. Bu kesindir. Diğer yandan, Gustavsén'in söylediği, korporatist bir yapı otomatik olarak pozitif bir toplama oyununa dönüşmez. Korporatizm aynı zamanda, kamunun zararına bir biçimde azınlık ortaklarının işbirliğine gitmelerine de yol açabilir. Bu yüzden, bu iki perspektif arasında bir siyaset denenmelidir. Geleneksel pazar modeli, Anglo-Sakson tipi geleneksel devlet modeli, esas olarak Amerika Birleşik Devletleri'ne dayandırdığımız model, artık işlememektedir. Şu anki koşullar altında, bizatihi katılım ve işbirliğinin otomatik olarak olumlu sonuçlar ortaya çıkarmadığını biliyoruz. Ama diğer yandan, bu gidilecek tek yoldur, o halde dikkatli olunmalıdır.

Bu benim ilk yorumumdu. İkinci yorumum şudur: Sunulan araştırmaları heyecan verici bulmamın nedeni sadece iyi tasarlanmış ve hazırlanmış olmaları değil, aynı zamanda karşı karşıya olduğunuz sorunla nasıl başa çıkacağınız konusunda iki farklı yaklaşım getirmeleri-

dir. İlk konuşmada, tartışmalarımızda tasarım ağırlıklı yaklaşım olarak nitelendirdiğimiz, diğer ülkelere bakarak bir ideal model oluşturup daha sonra uygulama sorununu ele alan yöntem kullanılmıştı. Bu yaklaşım, deneysel gerçeklere dayanarak etkin ve iyi işleyen bir toplum anlayışını açıklarken oldukça çekici olsa da, nasıl yaşama geçirileceği konusunda bazı eksiklikleri vardır. Böyle bir toplum anlayışının nasıl oluşturulacağı her zaman için tartışmaya açık olan konudur.

İkinci olarak, tabii farklı yorumlamalar hakkında hep tartışılır, ben de bundan sonraki iki saat boyunca sizinle Japon gelişmecî devleti hakkında çizdiğiniz tabloyu tartışmak isterim. Benim çizdiğim tablo tamamen farklıdır. Ayrıca Alman sosyal ve ekonomik konseylerinin etkinliği hakkında da tamamen farklı bir görüşe sahibim. Bence Almanya'daki karşılıklı bağımlılık modeli birçok zorluklarla karşılaştı ve çok da eleştiri aldı. Bu, bu modele geri dönmemeliyiz demek değil ama kesinlikle bu modelin ötesine geçmeliyiz. Bence, bu çeşit tasarım tartışmaları bir yandan son derece üretken ve uyarıcıyken, diğer yandan da bir çıkmaza yol açabilir. Bu yüzden arkadaşımın süreç ağırlıklı yaklaşımı beni çok etkiledi. Size öğüt verecek konumda olmasam da vermem gerekirse şunları söylemek isterim: uzlaşmaya doğru ilerleyen bir süreç sağlamak için üretici mekanizmaları nasıl kuracağınızı araştırmalı ve süreci başlatmalısınız. Sadece uzlaşma değil, proje ve kavrama ağırlıklı bir süreci araştırmalısınız. Sizin ve bizimki gibi karmaşık toplumlarda kavrama ağırlıklı yaklaşımlar önemlidir. Proje ağırlıklı süreçlere başlanmalıdır. Süreçler uluslararası nitelikte olmalıdır, çünkü hepimiz uluslararası bir ortamda yaşıyoruz. Bu yüzden en başta ülkenizin ve diğer ülkelerin konumu gözden geçirilmelidir. Süreç ağırlıklı yaklaşımı geliştirebilecek bir kriter vardır. Böylece başta ya tasarım ağırlıklı ya da süreç ağırlıklı yaklaşımı seçebilirsiniz. Bana göre, çağdaştırılmış ve yeniden canlandırılmış bir süreç ağırlıklı yaklaşım çok yararlı olabilir ama bu size kalmış. Çok teşekkür ederim.



-Teşekkür ederim Prof. Naschold. Efendim şimdi zamandan tasarruf edebilmek için değerli dinleyicilerimizin de sorularını almanın bu aşamada uygun olacağını düşünüyoruz. Tüm soruları lütfen alalım. Bilahare, üç panelistimiz hem biraz önce yapılan yorumlara hem de şimdi yapılacak yorumlara ve sorulara cevap verecekler. Buyrun efendim.

-Aslında tüm panelistlere sormak istediğim bir sorum var. Altı konuşmacıyı da dinledim, hepsinin de birleştiği bir nokta var, zaman unsuru. Konuşmacılardan biri bir nesillik süreden bahsetti, bir diğeri ise iyi bir başlangıç olduğunu ve devam etmesi gerektiğini söyledi. Yunanlı arkadaşla sormak isterim, başlayınca bir hız kazanacağız. Başlattığımız bu hareketin hızı konusunda nasıl bir öğüt verirsiniz? Bence TÜSIAD çok iyi bir şey başlattı. Ama sanayiden ve birçok kaynaktan destek görmeliyiz. Her şeyin başladığı gibi bitmemesi ve hızın artması için ne öğüt verirsiniz?



-Bunu daha sonra yanıtlayabilir miyiz? Peki efendim buyrun. Başka soru sormak isteyen?

- Atilla Özsever, Sabah Gazetesi. Efendim önce bu yapılan çalışma hakkında teknik anlamda bir şey söylemek istiyorum. Çalışmanın konusu bir anlamda endüstriyel ilişkileri, sosyal siyaseti ilgilendiriyor, fakat çalışmayı yöneten bilim adamları daha çok siyaset bilimcisi. Halbuki, sosyal siyasetçiler olsa, endüstriyel ilişkiler uzmanları olsa sanırım daha yararlı olacaktı; çünkü işin esası, temeli o, sosyal siyaset. Şimdi, Batı'daki modele baktığımız zaman Batı'daki model aşağıdan yukarı bir anlayışla ortaya çıktı, hatta Batı'da sendikal hareketlerin mücadelesi sonucunda demokrasi gelişti, siyasi partiler oluştu. Bizde ise tersi oldu, bizde önce siyasi partiler vardı, ondan sonra 1945 yılında sınıf esasına göre yasak kalktı, arkasından Halk Partisi, Demokrat Partisi işçi bürosu kurdular. Yani, bizdeki örgütlenme de yukardan aşağıya doğru oluyor. Nitekim son, Doğru Yol Partisi ile SHP'nin yapmış olduğu koalisyon da üst düzey bir koalisyon, siyasal anlamı bir konsensüs. Peki aşağısı ne olacak, yani esas toplumdaki gerçek bir konsensüsü kurmak için işçi ve işveren arasında bir mutabakat lazım, fakat benim anladığım kadarıyla model gene yukarıdan aşağıya bir anlayışı ifade ediyor, ulusal düzeyde. Halbuki Batı'daki örneklerine bakacak olursak, Sayın konuklar da aynı şekilde dile getirdiler, bence nasıl olmalı bu uzlaşma modeli, bence işletmelerden başlamalı. Ama ne yazık ki bizim işverenlerimiz, işletmelerde yönetime katılmaya karşı çıkıyorlar, yani işçinin yönetime katılmasını, efendim mülkiyet hakkına müdahale, yönetim hakkına müdahale olarak algılıyorlar. Dolayısıyla, bir kere bu zihniyeti değiştirmek lazım. Yani işçiler sadece kalite çemberlerine değil aynı zamanda karar verme, ortak karar alma noktalarında da görüş bildirseler yararlı olur. Diğer bir unsuru, bence kişisel olarak, modelin hiyerarşinin azaltılması, mümkün olduğu kadar hiyerarşi kademeleri azaltılmalı ki işletmelerde, karar mekanizmaları daha demokratik olsun ve yine mesleki eğitim, hizmet içi eğitim son derece önemli. Benim söyleyeceğim kısaca bunlar, aslında tabii bu katılım meselesi bir kültürel sorun. Ülke çapında baktığımız zaman gerçekten aileden başlayan, aile-okul ve işyeri zincirine kadar giden bir süreç. Onun için benim şöyle kendime özgü bir sloganım var: Demokrasi ailede başlar, okulda geliştirilir, işyerinde sürer. Bu süreci yakalayamazsak sanayide de demokrasiyi kurmak zor olur. Teşekkür ederim.



- Teşekkür ederiz. Başka söz almak isteyen değerli konuğumuz var mı efendim? Buyrun Metin Bey.

- Metin Ger. Türkiye Teknoloji Vakfı. Benim tüm konuşmacılardan öğrenmek istediğim bir husus var. Bir model, konsensüs oluşturmalar üzerinde tartışmalar gidiyor veyahutta oluşmuş konsensüslerden söz ediliyor. Biraz önce değinildi, bir zaman boyutu var olayın. Olduça uzun bir süre alıyor bu süreç. İkinci olarak, gözardında tutulmuş gibi geldi bana bugünkü tartışmalar içinde, aslında olay konsensüs oluşturma olayı kaotik bir olay. Şöyle bir kaotik yanı var bunun, belli bir grubu biraraya getiriyorsunuz, iddia sahibi olarak, bunlar belli bir görüşü oluşturmaya çalışıyorlar. Ancak, bu iddia sahiplerinin sayısını biraz daha geliştirirseniz, artırırsanız yeni gelen kişilerle acaba aynı konsensüse ulaşılabilir mi sorusu ortaya çıkıyor. Yani bu aslında tipik bir instabilite problemidir. Ben mühendis kökenli olduğum için olaya öyle bakıyorum, bir instabilite problemidir ve denge birden fazla noktada kurulabilir. O yüzden bu konsensüs olgusu oluşturul-

duğunda gerçek bir konsensüsü mü yansıtmaktadır, yoksa iddia sahibi olarak ortaya gelen grupların çıkar birliği midir? Daha önce, öğlen öncesi galiba, sözü edildi, yani conspiracy plot'ını söylemek istemiyorum, kesinlikle onun dışında, içten, samimi olarak kişiler biraraya gelip vardıkları sonuçlar, konsensüsler kendi çıkarlarını, çıkar birliklerini yansıtabilir. Özellikle, toplumu yalnız işçi ve işverenden oluyor gibi görmek ve sadece işçi ve işverenin oluşturduğu konsensüste, bürokratların da bunu kolaylaştırıp uygulama haline getirmesini sağlayacak bir konsensüs bence çalışmayabilir. Bir üçüncü, affınıza sığınarak, değinmek istediğim nokta da oluşturulacak modelin veya şu anda oluşturulmuş modellerin mutlaka akıllı modeller olması lazım, yani öğrenilebilmeleri lazım. Bunu da şundan söylüyorum, çok uzun seneler alan Amerikan modeli, oluşması için çok uzun seneler geçmiş olan Amerikan modeli, Kuzey Avrupa modeli ve Japon modellerine baktığımızda bunlar endüstri devrimlerini tamamlamışlar, belli bir denge konumuna gelmişler ve bu denge konumunun daha rahat sürebilmesini temin etmek amacıyla bir konsensüs aramasına girmişler. Şu anda Türkiye'nin ve benzeri oluşması için gerekli süreden daha kısa, yani bizim oturup 20 yıl, 30 yıl bekleyecek ve sonunda ulaşacağımız bir konsensüs için zamanımız yok. O yüzden bizim akıllı bir süreci bulmamız lazım ki bu süreç kendi içinde konsensüse doğru giderken kendini "adapt" edebilsin, toplum içinde, teknolojiye olan sürekli değişikliklere. Diğer bir deyişle, benim takdim edilen modelde, kendi şey alanımın belki çok dışında söylüyorum, yani gördüğüm bu hususların da mutlaka gömülmesi lazım modelin içine, akıllı model olması lazım, öğrenilebilmesi lazım süratle, adaptive olabilmesi lazım. Ancak o durumda belki bu sözünü ettiğimiz zaman boyutunu da aşabilir. Teşekkür ederim.



- Teşekkür ederiz efendim. Buyrun efendim.

- Ben Metin Ger'in ilk sorusuna dönmek, bir küçük vurgu yaparak aynı şeyi yinelemek istiyorum. Sizin modelinizde Sayın Babüroğlu, bir iddia sahipleri var, herhangi bir konsensüs için elbette birtakım iddia sahiplerinin biraraya gelmesi gerek ama bu iddia sahiplerinin gerçekten iddia sahipleri olduğuna kim karar veriyor? Bence işin bir de tercih yanı var, bu tercih faktörünü, gücünü kime bıraktı modeliniz, onu merak ediyorum ya da başka konsensüs arayışları, başka kıstaslarla konsensüs arayışları, tercih ölçütleri geliştirilebilir mi? Teşekkür ederim.



- Teşekkür ederiz. Buyrun Beyefendi.

- Kadir Cengizbay, sosyolog. Şöyle bir remark yapacaktım. Fizikteki resultant neyse toplumda da konsensüs odur, yoksa resultantı ortaya çıkaran forceların, güçlerin iradi, pozitif katkılarıyla olacak bir şey değildir. Bu kavramı da, kavramın bu özelliğini de dikkate alırsak, konsensüs mübendisliğe en az yatkın olan bir konudur. Onu vurgulamak istiyordum. Mersi.



- Teşekkür ederiz efendim. Evet, şimdi, sorulan suallerden bir tanesi specific olarak Sn. Papalexopoulos'a tevci edilmişti. Sn.Papalexopoulos bu soruya kısaca cevap vermek ister misiniz?



-Memnuniyetle sayın başkan. Korkarım ilk soru için haberlerim kötü. Kolay bir yol yok ve bence bunun iki ana nedeni var. İlki, inisiyatifin şirketin kendisinden gelmesi gerektiği, bu nedenle de en üst düzey yönetimden ve daha sonra da tüm yönetim kadrosundan gelmesi gerektiği. Ve ben, bir yönetim kadrosunun aynı anda birden fazla değişiklik atılımıyla başa çıkabileceğine inanmıyorum. Diğer deyişle önceliklerinizi belirlemeniz gerekir. Aynı anda, önemli bir ihracat atılımı, katılım ya da gelişme atılımı, çevre koruma atılımı ya da daha çağdaş ilişkiler atılımına giremezsiniz. Önceliklerinizi belirleyip onlara asılmanız gerekir. Bu zaman alır, çünkü şirketinizdeki eğitim sisteminin değişmesini gerektirir. Ve eğer alanınızda bunu yapacak olan ilk şirket sizseniz kendinizi çok yalnız hisseder ve birçok sorunla karşılaşsınız. Bu yüzden size verebileceğim tek mesaj, TÜSİAD olarak, bir grup şirket olarak bu işe kalkışmaktır. Birlikte hareket edin; yönetim kadrolarınızı bir araya getirin ki kendi deneyimlerini aktarabilsinler, fikir alışverişinde bulunabilsinler. Her şeyden öte gençleri toplayın: Sizin izinizden ilerlesinler diye değil, yeni fikirlere daha kolay uyum sağlayabildikleri ve yaşama geçirebildikleri için. Özellikle de, öğrenimlerini bu tür sanayi demokrasisine sahip modern demokrasilerde yapmışlarsa. Teşekkür ederim.



-Teşekkür ederiz efendim. Evet, şimdi panelist arkadaşlarımıza geçiyoruz. İlk önce bu sefer Sayın Babüroğlu. Saat 6.15, en geç 6.45'te, isterseniz bırakalım. Binaenaleyh, onar dakikayı aşmamak üzere bu son konuşmaları yapabilirsek.



-Teşekkür ederim. Ben, bana yöneltilmiş olan sorudan başlayayım, ondan sonra çok kısa bir şekilde diğer soru soran arkadaşlarımıza da yanıt vermek istiyorum. DPT'li arkadaşımızın sorduğu, bizim yaptığımız katılımlı çalışmada 'Türk Sanayiinin Gelecek Tasarımı'nda tercih faktörü nasıldı, bu kişiler nasıl seçildi, nasıl biraraya geldiler', son derece önemli bir konu. Özellikle bu kadar geniş bir misyonda ortaya çıktığımız zaman, yani Türk Sanayiinin Geleceği. Türkiye'de böy-

le bir soru sorduğunuz zaman kim bunun iddia sahibi değil ki. Onun için bizim daha pratik bir yola gitmemiz lazımdı ve de şunu da hatırlamak lazım ki bu bir deneyim; yani ilk deneyim olarak ortaya koymak istediğimiz bir çalışmaydı.

Şöyle pratik olarak yanaştık, biz dedik, tabii ki en büyük ve en etkin kuruluşlara yanaşmaya çalışacağız, hepsine birden yanaşmaya çalışacağız. Fakat bunların arasında da, demin sunuşumda söylediğim gibi, üçlü bir model varsaydık. Yani, tripartite modelini varsaydık, böyle bir tezden ortaya çıktık. Onun için tabii ki biz bu çalışmanın kefil olan TÜSİAD Yönetim Kurulu'nun ve hemen bu çalışma başlar başlamaz katılan Türk-İş Konfederasyonu'nun bu tercihleri yapmada katılımını istedik. Özellikle, tabii ki danışmanlar seviyesinde başlayarak ve bir iterasyona girdi bu kişilerin ortaya çıkması. Yani her konuştuğumuz kimseyle 'acaba başka önermek istediğiniz bir kimse var mı, kimi getirebiliriz' diye konuştuk. Tabii ki biz bu uzlaşmanın başarılı olmasını istiyoruz, onun için mümkün olduğu kadar bu ilk çalışmada uzlaşmacı arkadaşlarımızı seçtik, böyle bir şeyimiz oldu. Tabii böyle yapmak zorunda değiliz ama bu bir deneyim olduğu için böyle bir yöntem gittik.

Belirttiğim gibi en az yönlendirme bize hükümetten oldu ve katılım da son derece azdı fakat bürokrasiden ve milletvekillerimizden tatmin edici bir katılımımız oldu. Böyle bir çalışmanın devam edebilmesi için demin bir başka soru soran arkadaşımızın bahsettiği momentumun mutlaka taşınabilmesi, devam ettirilebilmesi ve mümkün olduğu kadar her düzeyde yayılabilmesi lazım. Sadece Türk sanayiinin geleceğiyle ilgili değil fakat işletmelerde de, bazı yaptığımız çalışmalar var son bir sene içersinde. Örneğin Yaşar Holding'te son 6-7 aydır devam ettirdiğimiz bir çalışma var. Alarko, İksaş, Tofaş gibi işletmelerde de bu tür çalışmalar yapılıyor. Bunu da gazeteci arkadaşımıza bir yanıt olarak vermek istiyorum: İşletmelerde de böyle bir çalışmanın yapılması gerekir dediği için. Sayın Metin Ger'e de, mühendis olmasına rağmen söylediklerinin hepsine katılıyorum. Onu da antiparantez söyleyeyim. O tartışmaya başka bir zaman girebiliriz mutlaka.



-Teşekkür ederiz. Sayın Sunar yahut Sayın Öniş.



-Şimdi, sorular hakkında birkaç genel yorum yapayım. İlk olarak, bizim önerdiğimiz yaklaşımın tepeden inme bir yaklaşım olarak nitelendirilmesi gerekmez. Çünkü ekonominin ulusal düzeyde karşı karşıya olduğu tercihlerle ilgiliyiz. Bu yüzden, ulusal düzeyde ekonomiyi bekleyen stratejik tercihler ele

alınırken, sıradaki sorun ulusal düzeydeki anahtar stratejik tercihler konusunda bir uzlaşma yaratabilmektedir. Ama, sosyal ve ekonomik konsey kurulması gibi bir yaklaşım, mikro düzeyde, bireysel girişimler düzeyinde diğer yaklaşımları dışlamaz. Bu iki yaklaşımı birbirinden tamamen farklı görmüyorum.

İkinci olarak, bence, ekonomik ve sosyal konsey, modelimizin son aşamasını oluşturuyor. Sosyal ve ekonomik konseye ulaşmadan önce, iş dünyasının farklı unsurları arasında daha fazla işbirliğine ulaşmak için iş örgütlerinden oluşmuş bir koordinasyon kuruluna sahip olmalıyız. Tümü genel konseyde temsil edilmeden önce işçi sendikaları kendi aralarında bir koordinasyon düzeyine ulaşsınlar diye farklı işçi sendikaları arasında bir koordinasyon kurulu oluşturulmasını öneriyoruz. Bu yüzden bizim yaklaşımımızın tepeden inmeci bir yaklaşım olarak nitelendirilmesine katılmıyorum. Bizim yaklaşımımız mikro düzeyde, bireysel girişim düzeyinde deneyleri dışlamaz. Bence her iki süreç de birlikte varolabilir. Sosyal ve ekonomik konseyi deneyebiliriz. Bu bize öğrenme süreci için önemli bir saha yaratabilir. Sosyal ve ekonomik konsey öğrenme sürecinin önemli bir unsuru olabilir. Ama aynı zamanda girişim düzeyinde de deneyler yapabiliriz. Böylece iki süreç aynı anda birlikte yürüyebilir. Teşekkür ederim.



-Efendim, çok geç oldu, ben fazla bir şey söylemeyeceğim. Geçen defa da vaktimi aşmıştım. Yalnız Sabah Gazetesi'nden sosyal siyaset lobisi arkadaşımıza şunu söylemekle yetineyim. Konu endüstriyel ilişkileri aşan bir konu ve bir iktisatçıyla bir siyaset bilimcisinin işbirliğinden doğmuş bir konu, onu da konuşmamın başında söylemiştim. Yani dar anlamda endüstriyel ilişkileri aşan bir konu, daha çok yapılan politikaların, ekonomik politikaların nasıl yapıldığı ve hangi kurumsal ve örgütsel altyapıya dayandığı konusunu biz önemsemedik. O açıdan, zannediyorum ki, böyle bir işbirliği isabetli oldu benim açımdan diyebilirim. Bunun dışında, siyasi kadroların önemi şöyle, modeli belki tamamlamak lazım tabii. Siyasi kadrolar dediğimiz zaman hükümeti kastediyorsak hükümet-işçi-işveren konseyi, kuruldu bizim modelde.

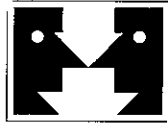
Biz aksiyon teorisyeni değiliz de model teorisyeniyiz ve model de kuruldu ve bunlar istisari nitelikte kararlar alıyorlar. Yani bunların bizim bir İstanbul gazetesinin söylediği gibi yasa yapma gücü yok. Yasal temeli olabilir, gönüllü de olabilir. Bu kararlar, tabii hükümet de bir parti olduğu için bu ortaklığa, parlamentoda yasa haline gelmesi daha kolaylaşıyor. Yani bir noktada iş bu üçlü ortaklığın konseyinde kotarılıyor, parlamentoda yasallaştıktan sonra bürokrasi devreye giriyor ve yasal düzeye gelen politikaların uygulanmasında da bu sefer bürokrasi-işçi-işveren işbirliği devam ediyor ama uygulama safhasında. Son olarak, Sayın Prof. Naschold'un şeyine değinmek istiyorum. Şimdi, aksiyon teorisi bir süreç içinde,... yani

kendi yerel modelini kendi arama süreci içinde bulmak iyi bir şey ama kavramlara ihtiyaç duyduğunuz için bir süre sonra kaybolursunuz. Bu yüzden buna inanmıyorum. Çok dayatırsanız, California tipi süpermarkete gidince gerçekle karşılaşma meselesi oluşur. Ama iki model birlikte gidebilirler, ikisine de ihtiyacımız var. Hem beyine, hem de eyleme ihtiyacımız var. Kafayı çalıştırmadan eylem anlamsızdır. Teşekkür ederim.



-Teşekkür ederiz. Herhalde hayatımdaki en geniş, en büyük paneli yönetmeye çalıştım. Allah'tan panelistler arasında uzlaşma yaratmak gibi bir görevim yoktu. Bu bakımdan çok zor olmadı.

Efendim, bu paneli, bu oturumu ve sempozyumu kapatırken tebliğlerini sunan, çeşitli sorulara cevap veren panelistlerimize, bu sempozyuma katılan değerli konuklarımıza gerek yorumları gerekse sabırları için teşekkür ediyorum ve bu sempozyumun Türkiye'de ulusal katılımın ve uzlaşmanın oluşmasına katkıda bulunmasını diliyorum. İyi akşamlar efendim.



Summaries

"NATIONAL PARTICIPATION AND CONSENSUS"
SYMPOSIUM

Halis Komili

OPENING REMARKS

TÜSİAD believes that progress can only be made by nations that have a vision for the future that is shared by the society as a whole. Such a vision can only be projected as a result of consensus and participation. The intention to help create such a vision is what drove TÜSİAD to undertake the work on consensus and participation as part of its agenda in 1992.

The "Search Conference" recently held under Prof. Oğuz Babüroğlu's chairmanship with the participation of political parties, academia, unions, the press, the bureaucracy, and TÜSİAD administration some forty individuals from different backgrounds-proved that when it is a matter of the country's interests and the nation's common goals for the future, our society can rapidly come together.

Our recently published report "Managing Industrialization and Consensus", which examined the relations between policy networks and economic performance in a number of countries, offers concrete recommendations for the creation of an institutional structure that is necessary to reach a consensus and a model of state-society collaboration.

TÜSİAD considers the lack of a generally accepted national participation model or consensus mechanism to be a serious handicap for Turkey. We will greatly benefit from the discussions on models of participation and consensus building, by the participants in today's symposium in finding our own way.

Consensus and participation are not just required for the creation of our future vision. Social consensus and participation are now, more than ever, vital for the solution of the extremely pressing and urgent problems our country currently faces. Our constitution is out of step with present-day Turkey and the rapidly changing conditions in the country. Today, constitutional change is on Turkey's agenda. But the country must never again be made to suffer the consequences of a constitution drafted without participation and an underlying consensus. Inflation still remains the most pressing problem on the country's agenda. In the fight against inflation, a subject over which the interests of various sectors are in conflict, consensus once more is of prime importance. This fight can only be won as a result of self-sacrifice on the part of various strata of society. Labor relations is yet another critical item of our agenda that calls for consensus building.

It is intolerable that today, when, in the European Community, productivity has reached the highest levels and loss of production through industrial action is virtually unknown, our country continues to waste millions of work-hours each year in strikes. It is imperative that here too, labor relations should be built on a consensus that would help increase the welfare

of society and that would adequately balance the common interests of all parties. There should be no room on our agenda for new polarizations that, neglecting the participation of affected parties in drafting new laws might lead to.

It is obvious that social consensus occupies a place of grave importance as one of the basic factors that will enable us to reach our long-term goals and to solve our most urgent and pressing problems. We know that where there is no consensus, policies are formulated in accordance with the preferences of the government in power. Such policies are usually short-lived and hence, every change of government makes it impossible to implement consistent and lasting policies.

Today's coalition government came to power with wide popular support and in a highly favorable environment. It is, thus, in a position to establish a broad social consensus and we expect them to take advantage of this opportunity. A "Social and Economic Council" that will be legally instituted with the government's support, and that will secure a collaboration between different social groups, can play a vital role in identifying the country's long-term goals and implementing the policies that would lead there. Undoubtedly, such a council will also help institutionalise consensus building and participation.

Prof. Frieder Naschold

THREE PHASES OF NATIONAL PARTICIPATION AND CONSENSUS

There is no universal, historically uniform framework for participation and consensus. In Germany after World War II, for instance, you can distinguish three distinct phases .

- In the first phase, participation and consensus formation aimed at the societal level in the context of the new nation-building after fascism, in the context of the cold war during the 50s and 60s.

- Participation and consensus formation on the grass roots level, in the factory and on the local community level the micro-societal level so to say in order to give substance to the societal macro institutions in the 70s and early 80s.

- From the middle of the 80s until now we have entered a new third phase: participation and consensus formation as part of an overall upgrading and modernization strategy in the context of a global international economic and productivity competitiveness campaign. This phase aims at an interlinkage between the macro institutions and the micro processes.

Every phase has its specific institutional arrangements and dynamics. Here is a short look on the present situation.

Among all the relevant groups in our country today we find a convergent framing towards issues of participation and consensus. The center of this new debate is the international global productivity race. We all know two basic facts:

- there is a definite productivity hierarchy in the world with huge productivity differences among different nations;
- long term productivity is one major indicator for a nation's wealth - leaving ecological questions aside.

At the core of the international debate of participation and consensus in Germany lies the issue of mobilization of everybody's human resources and organizational potential as well as organizational consensus formation in order to cope with the international competitive challenges.

We can distinguish four types of personnel resource mobilization strategies along the lines of the two dominant dimensions: degree of participation; distribution of power. We find the anglo-saxon model with their adversarial bargaining system and their exclusion of most of those concerned, i.e. the combination of elitist and authoritarian dimensions of resource mobilization. On the other hand we find the highly egalitarian but still authoritarian Japanese

model, demonstrating a consensual broad bases approach within an existing power relationship. Contrary to this we find in Sweden and Germany a codetermination model based on a representative basis of the working class. Almost nowhere in the world we find a mixture of egalitarian and democratic approach which some specific country programmes like in Scandinavia are looking for.

We find in Germany a quite impressive collaborative and participative framework on the institutional level. But we find also one major experience and message from 40 years of post war West German experiences in participation and consensus formation strategies. We regard both as part of the German model, but participation and consensus are not given for free. There is a daily struggle and fight for achieving a delicate balance between the divergent interests. Participation of all concerned is a risky game and consensus almost always is shaped by periods of long conflicts.

There is some overall consensus in Germany that this present arrangement of participation and consensus formation is a quite workable one. But we have to face three central challenges of different kinds and power towards the German model:

Three Challenges,

1) EG Integration

- Adaptation

2) East Integration

- Friction/Turbulence

3) Japan. Challenge:

- Transformation?

There are two issues associated with these three challenges:

- Are we willing and able to accept these challenges and to change response to adapt our own institutions of participation and consensus formation?

- To what degree do we have to change them? Are simple institutional adaptations enough under present circumstances or do we have to transform our historical identity under the pressure of global competitiveness?

Prof. Björn Gustavsen

CONSENSUS AND PARTICIPATION IN SCANDINAVIA

There is no easily definable "Scandinavian model" for participation and consensus-building. What can be found is a set of procedures and institutions which has emerged in time as responses to problems that surfaced in the process of industrialization. The first major conflict to which this process gave rise was the conflict over industrialization itself. The second was the class-type confrontation between employers and workers which gave rise to a lot of unrest and conflicts over several decades prior to World War II; but also to the emergence of some of the main elements of the industrial relations system. Central in this context was the emergence of the so-called Basic Agreements based on a mutual recognition of nation-wide employer and worker organizations and of the need to introduce a strong element of rule of law in the handling of the employer- union relationships to avoid continuous disturbance of production.

After WWII there are three periods: In the first period, the type of work rationalization which is known as Taylorism and Fordism came to Scandinavia and the second major advance of the industrial relations system occurred: While the previous generation of problems had been posed and solved on a general political level, the intensified use of workplace oriented rationalization techniques gave rise to a large number of local problems. To deal with these, a network of local bodies for collaboration and conflict settlement emerged, such as production committees. Worker participation was largely limited to representative systems but the type of representation and number of representatives expanded rapidly in this period.

The second phase came in the late 60s and 70s, pushed forward by technological advances such as flexible, programmable machines in the engineering industry. In this phase, a tendency to build participation directly into the work role of each and every member of the organization emerged. The last phase, to emerge in the most recent years, is characterized productivity development which is associated with concepts like "just in time", "total quality", "global sourcing", etc. Here, focus is shifting towards relationships between enterprises and the ability to build industrial systems on a large scale since the realisation of the potentials inherent in such concepts demand broad co-operation between enterprises.

The emergence of the Basic Agreements in the 1930s paved the way for a centrally structured collaboration between the labour market parties and the government over issues of economic policy. In the post -WWII period this collaboration reached a peak in the 1970s. Since then it has been on the decline as the enterprises increasingly respond to international processes rather than domestic policies while many traditional parameters of macro economic policies have in fact been banned in international co-operation.

•Prof. Björn Gustavsen is at the Swedish Center for Working Life.

Prof. Yves Doz

THE FRENCH PARTICIPATION PROCESS

France is characterised by a weak formal social representation model, but a strong informal network ensuring selective participation, and in particular close informal links between business and government. Formal bodies, like the Economic and Social Council, exercise advisory influence, by producing reports, but beyond parliamentary representation, the actual participation channels for trade and various farmers' associations are relatively weak. This leads to effective policies, when their definition and implementation can be contained within a relatively small élite network, as for example for nuclear power engineering, highspeed trains or telecom infrastructure. When the network is not functioning e.g., cable television, consumer electronics, or when the policies cannot be contained within the network, in their definition and implementation, social participation is unstructured and difficult to achieve, formally or informally. This leads to sporadic, unexpected and occasionally violent participation. This has been true in recent years of workers, students, farmers, health care professionals and environmentalists. Workers participation within companies has been considerably enhanced by the successive waves of legislation in the 70s and since 1981.

Outside of this network, participation in public policy choices is weak: social participation is unstructured, difficult to achieve, and not sought by the civil service and managerial élite. This leads to relatively long periods of civil service autonomy, punctuated by brief bursts of sporadic, unexpected, often unchannelled, and occasionally violent "participation", often triggered by the announcement of "reforms". Policies thus go through periods of stability, broken by sudden crises, leading to significant reform.

In contrast to this weak participation in public policy choices, participation in corporate management, and the influence of labour on management have increased, in particular in the 1980s, despite a relative weakening of the trade unions, whose policies and practices have not responded to changes in the composition of the workforce nor to the rise of unemployment.

•Professor Yves Doz is John H. Loudon Professor of International Management at INSEAD.

Prof. György Szell

PARTICIPATION & CODETERMINATION IN JAPAN

The world is today faced with the deepest social transformations in the direction of democratization of society since the Second World War. At the same time the hegemony of the former two "super-powers" vanishes more and more. The dismantlement of the former Soviet Union is accompanied with the loss of international competitiveness of the American economy. The fundamental economic, social, cultural and political crises in a large part of the world can only be overcome through a new concept of society which reintegrates humanity and nature. The human dimensions of the global change are characterized by conceptions like "We are the people!". The radical changes which concern the future of humanity at the threshold of the third millennium ask also for new forms of science and of research. Democracy and participation have to become basic subjects in the study of economics and social sciences at large. They have to be applied with the methodology.

Everybody speaks of the crisis. Even in Japan, which is generally regarded as a very stable society and economy, is facing very serious social and economic problems. GNP-growth rates below 3 percent are regarded as depression. Financial and political scandals loom around. The Nikkei share-index is under severe pressure.

The Japanese style of management is often characterized as "collectivistic", and many observers have raised the "collectivistic" behaviour of Japanese business organizations as one of the essential reasons for Japan's economic success. Some authors maintain that this "collectivistic" organizational behaviour is rooted in the peculiarity of Japanese national culture and a psychology which remains unchanged from generation to generation.

Such a culturo-psychological deterministic viewpoint, however, is apt to neglect the changing aspects of managerial and organizational behaviour. The structure and behaviour of the Japanese enterprise changes, as it adjusts business activities to the ever-changing environment, and this has conditioned the pattern of culture in management and organization.

Concerning the ideology and practise of industrial relations and personnel management, the enterprise has experienced, or is experiencing, the following patterns:

1- The paternalistic pattern, characterized as "managerial familism", which carried over from the pre-war period and was still dominant in the first decade after World War II, assumedly having contributed to the successful recovery of the post-war Japanese economy.

2- The cooperating pattern, modifying the former pattern to prevail in the 1960s-70s, with which Japanese economy promoted its high growth and then overcame two oil crises.

•Prof. György Szell is professor of sociology at Osnabrück University.

Prof. Mümtaz Soysal

"CON-SENSUS"

Those from an academic background inevitably tend to quibble over theoretical points, particularly if they happen to have studied sociology. So, I would like to quibble with the idea of consensus raised in your meeting and the way you translate it. You take "agreement" as the equivalent, but consensus is something quite different, much more profound. Agreement inevitably involves bargaining, mutual understanding, reciprocal compromise, whereas consensus is better understood in a more subjective, more emotional sense, as a common outlook, a common belief, that has been achieved altogether, as the result of events commonly experienced and lessons commonly learned, believed and felt by all, together. For example, in Turkey, all our experiences have led us to the common conviction that freedom is the basic condition and pre-condition for the solution of all our problems. None of us would now oppose democracy or a free environment. This is not a position we have reached through bargaining or compromise. It is the conclusion to which we have been led by several centuries of our history, and particularly as a result of the last ten years. This is consensus. And it is this sort of consensus that makes agreements possible.

I noticed this morning that talk inevitably turned to labor relations and agreements in that field. But the concept of consensus also implies that for these relations to be sound, constructive, creative and productive, a general understanding is essential. And only when there is general conviction that we live in a wholly just society that a sounder agreement can be achieved in labor relations. After saying all this, I want to touch on a point in which you were perfectly right. I refer to your bringing up the question of participation. National participation, followed by agreement. If participation is not total, if the society has not been transformed into one in which participation is the rule, if everyone can't speak absolutely freely or if we can't hear everything everyone says; if some of us speak out but cannot make ourselves heard, and if some of us can't speak at all while what others say is blasted out from loudspeakers, then one cannot expect the agreement that is reached to be really sound.

There is talk all over the world of "globalisation". Communications have made tremendous progress and we have the impression that we are made instantly aware of everything that is taking place anywhere in the world, that we hear, understand and read everything that is thought; and because we have this impression, we tend to accept any truths expressed as universal truths. But is communication so perfect? Are all voices, all thoughts so accurately transmitted? And are the consensus we think we have reached really universal? We must think this over again, quite independently, in our own minds, under our own conditions. But the conclusion to be drawn from all of this is that the first condition, is that participation and

pluralism, in the true sense of the word should be complete. This condition should obtain in the media, in international organizations such as the United Nations or in international relations. Only then, can we truly rely on the validity of what is communicated to us as consensus, agreements or universal truths. From this perspective, we, as a partner in today's government, see our approach to problems and our attempt to find a solution as a process that must begin with the realisation of just such participation and pluralism.

Thus, the focal point of this coalition, lies in our efforts towards what is called democratisation, but which could also be referred to as pluralisation. Accordingly, we intend to remove in large measure the obstacles in the path of voluntary organisations so as to hear not just the voices of state institutions, private enterprise institutions and the press, but the voice of the whole society. More important still, we intend to remove obstacles in the path of the political process in our country, obstacles to political decision-making and the channeling of political views which we long accepted as perfectly normal. In the modern world these should not be considered normal at all. We hope to make it possible for political parties to work with trade unions, professional groups and various other associations, to support each other, to participate in each other's goals and activities. We intend to remove all obstacles in the way of freedom of thought, reaction and participation. We want to develop local administration to an extent hitherto, unconsidered. Unfortunately, the current parliament has, so far, proved to be hesitant in fully accepting these premises and clear the way to move in this direction. We believe that an over-centralized state stands in the way of the free expression of popular opinion not only in the economic sphere but in all other fields of creativity.

It is only when such a consensus is reached that what we described as agreements, by narrowing the meaning somewhat, will cease to be utterly unjust agreements enabling the strong to oppress the weak; they will, then, become true agreements whereby everyone can freely put forward their views and exert their full influence. Otherwise all other solutions, such as the ones mentioned in discussions this morning, based as they are on the present-day structure and present-day limits on freedom of expression, might well prove utterly misleading and result in the establishment of a totally unjust society. We, in no way reject the need for consensus, this agreement and the idea that it would bring both creativity and productivity. Yet, as the Social Democratic Populist Party, we are convinced of the necessity of first introducing pluralism and true freedom of speech.

I hope my short talk in the middle of your meal has not made you choke on your food. I am sure you know that the contemporary function of social democracy consists in making society swallow what might otherwise stick in its throat.

•Prof. Mümtaz Soysal is a SHP deputy from Ankara.

Prof. Hans van Beinum

ON COLLABORATION AND PARTICIPATION IN INDUSTRY, SOME REFLECTIONS ON DEVELOPMENTS IN USA

There is no American model and there does not seem to be any national consensus among management and unions and there is no sustained, consistent or institutionalized form of participation in industry on a national level in the USA.

However, there are many initiatives on the local level in which unions and management are jointly involved and which focus on improving productivity and increasing the participation by workers. Developments are very diverse though, even contradictory and results are mixed. The overall picture is rather ambiguous and confusing.

In reality the most common approach to union/management collaboration and employee participation in the US is by means of creating an additional set of parallel structures within the existing organization. These parallel participative structures consist of a two-tiered system of joint union/employee-management committees. There is normally a company level "steering committee" and one or more area of shopfloor level committees. The role of the steering committees are not permitted to deal with issues related to corporate policy, basic management systems or the collective agreement. The shopfloor committees deal primarily with issues related to the immediate working conditions, productivity, product quality and sometimes health and safety.

The point of departure in this approach is joint involvement and collaboration and the focus of the collaboration depends on local circumstances but is usually with regard to solving production related problems.

These parallel structures represent a form of parochial democracy. They promote participation, but only in relation to certain situations designated for that purpose. Structural changes are not part of this approach and the nature of the relationship between worker and his/her task is not affected. It is therefore quite common that after a while participation groups become disillusioned, are "stuck" and "plateaued out".

One of the obvious problems inherent in parallel structures is the very fact that they are parallel. Since they leave the existing organization structure intact, it is relatively easy both to set up the additional structure and to dismantle it. The parallel structures can therefore be stopped regardless of what might be happening within the programme itself.

The primary focus of the parallel structure approach is on the company level, but in view

of its limited focus it is not able to connect with the system characteristics of the shop floor and consequently cannot develop in a viable sustained manner.

The other approach, which is much less common in the US, is based on an explicit organizational design philosophy. It has an orientation which is the opposite of the one underlying participation by means of parallel structures. It takes as point of departure the design or redesign of the existing socio-technical system in accordance with the values and principles of the new form of work organization which combines organizational effectiveness with the democratization of work. One of the most significant characteristics of the new form of organization is the creation of structures and processes for on-going organizational, group and individual learning. Both the roles of management and the union, as well as the industrial relations system will be challenged.

If these various relationships are reduced to their bare essentials, then, with some oversimplification, one can state that:

- participation determines collaboration, and
- micro determines macro.

Ultimately it is the quality of the relationship between worker and his or her task which will define the relationship between union and management. The quality of working life and the quality of society are intimately connected. The fundamental significance of the new organizational paradigm based on participative democracy is that it is not only a means but also an end in itself.

Prof. Fred Emery

"THE AUSTRALIAN EXPERIENCE"

In 1983 an Accord was struck between the incoming Labour government and the Australian Council of Trade Unions. This Accord was the outcome of many years of tri-partite discussions and substantial agreement, backed by both major political parties, that there had to be a national commitment to a) a re-vitalization of the manufacturing industries, and b) a restructuring of workplace management from autocratic to participative principles. This latter objective was seen as the key to future productivity increases. These strategies were a conscious response to a shared awareness that the Australian economy was exposed to an increasingly turbulent international environment. An environment that was forcing individual enterprise and unions to ever shorter term goals.

The Accord has turned into an ongoing process with targets and agreements being renewed every two years or less. The union movement has tolerated, over this period, a reduction in real wages and the reduction of some of their traditional institutional defences. Management, for their part, have agreed, in principle, to negotiating their traditional 'managerial prerogatives' for returns in productivity.

The achievements, so far, have been uneven, and final success is by no means assured. Nevertheless it is possible to draw some lessons from the difficulties that have been encountered. I have focussed on the difficulties that seem intrinsic to the kinds of changes being attempted and ignored those peculiar to the Australian setting. I have been careful to check with the known facts but this is still a personal view.

The four lessons that I think can be drawn from the Australian experience are as follows:

a) The strategies of industry re-vitalisation and work-restructuring are mutually dependent. Each justifies the other. Failure to make progress with one hinders progress with the other.

b) Work restructuring, unlike industry re-vitalization, requires a real paradigm shift. Its successful achievement might wait on the emergence of a new generation of management and union leaders.

c) A 'skills formation industry' can be expected to emerge as an excuse to duck the problem of tackling the critical issue in work restructuring-the designing out of the role of foreman.

d) Industry councils are an essential link in realistic industry planning but they must be enabled to act autonomously.

The whole Accord process has been put at risk by the temporary dominance of the school of thought of the economic rationalist.

•Prof. Fred Emery teaches at the Australian National University.

Mr. Theodore Papalexopoulos

"PARTICIPATION"

"Participation" is a tall word, an advanced notion for the more developed societies. It is not an end in itself nor probably the end of evolution of Industrial Relations. In less advanced societies, there are prior steps that need to be taken, one at a time however, in order that they may mature, before the next step is taken. This progress must be carefully nurtured through a continuous process of exchange of views, assessment and adaptation.

The Corporation should endeavour to take the initiative of orienting developments in the direction it believes advisable and to the extent possible. In the framework of a western-style democracy and a market economy, with freedom of unionism, structures and institutions need to be reviewed and re-modelled continuously. This can be achieved in a democratic, pluralistic society, by consensus. International regulations, national laws, local habits, even corporate peculiarities directly affect industrial relations. Yet, they are above all a matter of human realities like the need to listen before talking and the need to understand before endeavouring to convince.

The main difficulties usually stem from two sources: First, from what I will call Public Life, in other words Government, the political parties, the public administration, the public sector, even the Press. Long promises... and short deliveries create, great expectations which cannot later be matched with deeds under any circumstances. The second source of difficulties stems from business's own management teams. Managers are taught to seek productivity and competitiveness, not to bargain their trained opinion against the views of people who are less knowledgeable and probably emotionally involved.

But that is not the stuff Human Nature and Human Relations are made of. Industrial Relations require behavioural skills, knowing where and how to make concessions on secondary matters, in order to move forward on the more important issues. It is a game of give-and-take, not in a zero-sum context but in an endeavour to maximize the benefits to all concerned.

In uncharted waters, challenges and opportunities abound, not only difficulties. Opportunities are available for those who know when to take the initiative, how to make a move in the right direction and at the right moment and thus gain a tactical advantage. If the initiative is fair - and also looks fair - Management may already be half - way on the road to its goal.

Basically, Industrial Relations are all about human relations and motivation on the one side of the coin and about productivity, efficiency and competitiveness on the other. That is why they are so time - consuming, often disappointing, even frustrating. Yet I can assure you that, in the end, the results are both positive and rewarding.

•Mr. Theodore Papalexopoulos is deputy Chairman of TITAN Cement Company S.A., Athens.

Prof. İlkay Sunar

POLICY NETWORKS AND DEVELOPMENT

In today's conference, the seven papers largely concentrated on the micro level at industrial relations. Our study* is not on industrial relations per se but it is in a much wider context at a macro level. It is comparative rather than a single national study. Of course, our major concern was Turkey, I mean after all, this was a study that wanted to explore some of the problems of a national accord or a new social contract in Turkey or a negotiated relationship between employers and workers and the government.

However, in order to do this, we exploited other countries. Now, the countries were not randomly selected, we selected them for a specific purpose and that was to see whether we could tease out from these countries particular systems of, and here is the catchword, policy networks. In other words, our study is not about industrial relations or micro level relationships, but it is about modes of policy making, particularly as those modes of policy making or policy formation and implementation are underpinned or informed by policy networks.

Now, let me very briefly tell you what we mean by policy networks. We mean those public, social and economic actors. We have two major categories of public actors: The elected officials, that is, the government, politicians who occupy ministerial posts and the bureaucrats, that is, the appointed officials who work with the elected officials. The economic actors are clearly businessmen and labor. What we tried to do was to see whether there is any relationship between policy networks and policy outcomes. If that is a little too abstract, what we specifically wanted to see was whether there is a relationship between types of policy networks and economic performance of a country. And for economic performance, we use different indicators such as growth, distribution of income, social security and economic stability, macro economic discipline and equilibrium.

We had three models which we thought captured all of these countries. First, we could talk about a fragmented policy network. A fragmented policy network is basically where public and economic actors are either underorganized or organized in a fragmented and divided fashion.

The second policy network that we talked about in this paper is roughly translated as state centered policy networks. That is to say, where policy is largely made by public actors, either by the government, made by the government with the help of the bureaucracy and largely implemented by the bureaucracy.

The third one, is what we call social partnership, policy networks that are based on social

* "Managing Industrialization and Consensus" by İlkay Sunar and Ziya Öniş.

partnership. We looked at these three models and when we applied them to Turkey, we saw that none of these models fit Turkey very well because Turkey has not been very stable in terms of sustaining a policy network over a period of time. However, we can generally characterize the 1960-1980 period in Turkey as a fragmented policy network which had very important implications for economic performance.

What has happened since 1980 has changed Turkey considerably, not only in terms of its economic strategy but in terms of its policy network. However, Turkey in the 1990's is at a crossroads. That is to say, democratization has taken considerable steps toward a competitive, fully democratic regime, certainly there are still limitations and some progress to be made. Nevertheless, the danger we see is again, a kind of incoherent policy process, policy incohesion and a fragmentation. Yet, we should note that the fragmentation is not as severe as it was in the 70's. Certainly there are signs of a policy network that is not holding together very well and that is the reason why there should be a new national accord and a new policy network in which these actors should, interact. This is our current, pressing agenda.

Can the social partnership be implemented in Turkey? We are not utopic, we think there are many obstacles in its way, but still, it is not impossible. The organizational and the institutional infrastructure is lacking. This is a point which I hope Ziya will touch upon. However, we do think that if labour and business can establish some kind of an umbrella organization, an advisory body, that could begin to coordinate the diverse interests of these two communities and sit down with the government, this would do a lot of good. This could be done in an informal setting or perhaps a legally based Social and Economic Council could be established which would be a learning experience for both labor and business. The strategic actor here is the bureaucracy. We think that Turkey has had a strong tradition of bureaucracy but a patrimonial type of bureaucracy, not a managerial bureaucracy. The latter is what we need now, to face our challenges.

I am talking about a very small number of bureaucrats now. These are elite positions, you put them in positions in the economic bureaucracy. We were mainly concerned with the economic bureaucracy in our paper. Once established in strategic positions, these will be your major actors in terms of policy implementation when it comes to the co-operation between business, labour and public actors.

Prof. Ziya Öniş

"PROPOSAL FOR THE TURKISH SOCIETAL CONSENSUS MODEL"

At the beginning of the 1990's, Turkey faces two major challenges. The first problem, economic problem is to develop an externally competitive economy. The second problem is to try to consolidate the democratic regime. The problem of democratic consolidation and the problem of achieving an externally competitive economy are interrelated. There are three major issues, there are three major objectives that we need to generate a consensus on in the early part of the 1990's. One is the problem of industrial restructuring. In spite of the major progress that Turkish economy has achieved in the early 1980's, during the 1980's in terms of recovery from the crisis and rapid export growth, three fundamental problems remain. We should be concerned with the composition, with the level of our investment that total our investment performance should be improved. We should be concerned with the composition, of our investment, the division between industrial and other sectors of the economy, between tradables and non-tradables. We should be concerned with the mix of our exports. The second major objective that we need to consider is macro economic stability. We need to generate a consensus between different sections of society on the need to generate the macro discipline to pull down inflation. The third broad objective that we need to consider is the problem of income distribution. If we want to reach the level of a European democracy and level of competitiveness associated with our European ideal, then, we need to be concerned with our income distribution profile. The pace of industrialization is crucial for our income distribution objective which will require a rapid movement of the work force from agriculture into industry. One of the causes of our unequal income distribution is the excessive amount of work force in agriculture. Similarly, the ability to achieve macro economic discipline to pull down inflation will have crucial effects on our investment performance, both on the quality and quantity of investment and our ability to diversify exports. Similarly, our ability to achieve macro economic discipline will have crucial, beneficial impact on our income distribution objectives.

The way that our democracy is instituted, organized at the moment is inadequate to meet the requirements of achieving a competitive economy and our further aim of consolidating a participatory democracy.

There are certain institutional requirements for pursuing a sector specific strategic industrial policy. One of these is a strong, well-organized, well-educated managerial bureaucracy. Second is a high degree of government-business cooperation and also, business-labour, well, in the

Japanese model, it is rather restricted in the sense it is a government-business cooperation that we need to develop.

The hybrid institutional model which we recommend in the report has four broad components. One is that we need to restructure our bureaucracy, we need to move into a stronger bureaucracy, a managerial bureaucracy, a more coherent bureaucracy if we are to achieve an externally competitive economy that we desire. The second key element is that interest groups in Turkish society need to redefine their role. We need restructuring of both business and labour organizations such that they move from narrow, short term sectional interest and have a broader long term vision of their role. The third element is that we need closer coordination between business associations, on the one hand and labour associations, on the other hand. We need closer cooperation between business groups and also we need closer cooperation between labour groups themselves. And the final stage in our hybrid institutional model, which is perhaps closer to the European model of democratic, of a soft variant of democratic corporatism is an "economic and social council". We propose an economic and social council in which all the major actors in the society will be represented. And we believe that the economic and social council could play an important role in the achievement of the basic objectives of developing a strategic industrial policy of macro discipline and it will be an important forum for bargaining and building a consensus in Turkish society.

Doç. Dr. Oğuz N. Babüroğlu

PROPOSAL FOR THE TURKISH NATIONAL PARTICIPATION MODEL

This communique has been based upon the idea that there is no model of Turkish National Participation, and in order to create such a model there should be a searching progress. Or it will defend the idea that such a process should be named as a national participation model. What is meant by the national participation process is that such participation not to be limited with a structure like a social and economic council, but to continuously feed a process that will create potential for participation in all levels and in all institutions of the society. Continuity of search will provide the development and institutionalization of the participation mechanisms. All available participation mechanisms shall only emerge with the formation of democratic dialogue forums where all the related claimants will be able to get together on all the subjects open to discussion and re-evaluation.

The claimants who wish to keep this process have to be very careful about the certain principles that provide a safety situation in order to have an effective development of the participative democracy. Some of those principles are as follows:

- * To keep the participation process in front line not the structure,
- * Volunteering, not forcing participation,
- * Sourcing from plural society not from a central authority,
- * Spontaneous and active participation. Not from a pre-designed position,
- * A supporting approach for cooperation and reconciliation, not supporting the opposition,
- * Having features of leading not reacting,
- * Based on mutual persuasion not orders,
- * Participation by individuals not on behalf of institutions provided that such individuals are authorized by their institutions and have the capacity for application and effecting.

Through a participative meeting method called Searching for Participation Forums which confirms with the above principles. This has been applied in Turkey since the last couple of years in various large and small size companies. What is more important is that a "search conference" called "Future Design of the Turkish Industry" held between April 17-18, 1992, organized by Bilkent University, Faculty of Administration under the support of TÜSİAD. In this meeting, a process such as described above has been started with the participation of around 30 individuals including employers, employees, parliament members, bureaucrats, university professors and journalists.

•Doç. Dr. Oğuz N. Babüroğlu is currently teaching Business Policy and Organization Theories at Bilkent University.

BIOGRAPHIES

Prof. FRIEDER NASCHOLD

Prof. Naschold studied Political Science, Economics and Sociology at the University of Tübingen, Yale University and the University of Ann Arbor. Since 1970, he is a professor of Political Science and Administration at the University of Constance. In 1977 he was appointed Director of the Institute for Comparative Social Research and Labour Policy at the Science Centre Berlin. Since 1988 he is the Director of the Department "Regulation of Work" at the Science Centre Berlin. His main areas of interest include research and technology policy, production organization in industry and comparative social security systems.

Prof. BJÖRN GUSTAVSEN

Prof. Gustavsen was born in Asker, Norway in 1938. He completed his law studies at the University of Oslo and received his doctoral degree on sociology at the same University. Prof. Gustavsen is currently a professor at the Swedish Center for Working Life, visiting professor at the University of Oslo and associate of the Work Research Institute in Oslo. Gustavsen has published 7 books and many articles which cover the fields of strategies and methods for change, the role of knowledge in workplace development and analyses of the role of research in this context, theory of work and organization and research methods in general.

Prof. YVEZ DOZ

Prof. Yves Doz received his doctoral degree from Harvard University and is a graduate of the Ecole des Etudes. He is the director of the Management of Technology and Innovation programme at Insead (Paris). From 1976 to 1979 he was Assistant Professor at the Harvard Business School and his area of interest is the strategy of multinational companies, Prof. Doz carries out research on strategic partnerships and technological cooperation between companies, and on the competitive revitalization of companies. His research on the power systems and telecommunications equipment industries won the A.T. Kearney Academy of Management Award.

Prof. GYÖRGY SZELL

Prof. Szell was born in 1941 in Budapest. Since 1964 he is of German Nationality. Prof. Szell studied at the University of Frankfurt and Frei University. He received his Bachelors degree on Sociology and PhD on Social Sciences. Since 1973 Prof. Szell has been a professor of Sociology at the University of Paris and has been a visiting professor at Ecole des Hautes Etudes (Paris), La Sapienza (Roma), University of Montreal, Estonian Institute for Management, Chuo University (Tokyo). Prof. Szell undertook various management functions at many international corporations active on sociology. Prof. Szell has many published works in various fields including environment and sociology, regional development, new techniques and work democracy, and participation in organizations.

Prof. HANS VAN BEINUM

Prof. Beinum, born in Arnhem, Holland studied psychology and sociology and obtained his doctoral degree on social psychology. Hans Van Beinum, currently professor at the University of Leiden, has been a visiting professor at the Swedish Centre for Working Life since 1988. Prof. Beinum has been director in various research centers in Toronto, Rotterdam and London. His field of interest covers the development of participative democracy in its organizational and social ecological context and the conceptual, methodological and political aspects of action research.

Prof. FRED EMERY

Prof. Emery born in Norrogin, Australia in 1927, graduated from the University of WA (Psychology) and was awarded a PhD for his work on "Social Structure and Personality in a Rural Community". In 1958 he moved to England to work with the Tavistock Institute on organizations and socio-technical systems. During this period, together with Eric Trist, he wrote articles which are considered as classics of the field. It was also during this period that Prof. Emery together with Einer Thorsrud embarked on the Norwegian Industrial Democracy Project. In 1969 he returned to Australia. Prof. Emery who has taught at the Australian National University and University of Pennsylvania, published books and articles on participative democracy, research conference and social ecology.

THEODORE PAPALEXOPOULOS

T. Papalexopoulos was born in 1926. He graduated in Civil Engineering from Federal Institute of Technology, Zurich in 1948. Since 1952, he has been active in industry particularly in cement, textiles and porcelain sectors. Papalexopoulos, former President of the Federation of Greek Industries, currently is the chairman of the Council of Greek-Turkish Business Cooperation, deputy chairman TITAN Cement Company S.A., Member of the European Round Table (Paris), and Member of the Board of Directors of the Association for the Monetary Union of Europe (Paris).

Prof. İLKAY SUNAR

Prof. Sunar was born in Samsun in 1941. After graduating from Robert College, he received his Bachelors degree on Economics and Political Science from Whitter College, MA and PHD degrees from the University of California (Berkeley). Prof. Sunar has been a professor at the Ankara University-Department of Political Science and the Middle East Technical University. Since 1979 he has been teaching at the Bosphorus University. Prof. Sunar has many publications, in Turkish and foreign languages, on comparative politics and political economy.

Prof. ZİYA ÖNİŞ

Born in İstanbul in 1957, Prof. Öniş received his Bachelors and Masters degrees in 1978 and 1979 from London School of Economics and his PhD from Manchester University in 1984. In 1989-1990, he conducted research at Princeton University on Fullbright scholarship. Since 1984 he has been teaching at the Bosphorus University-Department of Economics. He is specialized in the fields of International Economics, Industrialization, Political Economy and Macro Economics. He has many published works on growth, strategy of industrialization, inflation and privatization.

Prof. OĞUZ N. BABÜROĞLU

Oğuz N. Babüroğlu, was born in Ankara in 1955, completed his university education in Sussex University England on applied sciences and operations research. He carried his graduate studies at the Lancaster University England and received his PhD from the Wharton School of Business Administration-University of Pennsylvania in 1987. Between 1982-1986 he lectured at the Westchester University and from 1986 to 1990 at Clarkson University. Oğuz N. Babüroğlu is currently teaching Business Policy and Organization Theories at Bilkent University. He is specialized in the field of "Research Conference" methodology which he applied in the United States of America and Turkey. The publications of Prof. Oğuz N. Babüroğlu, cover the fields "Participative Management and Methods in Strategic Planning", "Locked Organizations" and "Shaping of the Corporate and National Culture in Organizations".