

## KATILIMCI YÖNETİM UYGULAMALARINA SENDİKALARIN ETKİSİ: TAKIM ÇALIŞMASI BOYUTUYLA ALMANYA VE İNGİLTERE ÖRNEĞİ

Yard. Doç. Dr. Deniz Kağncıoğlu\*

### ÖZ

Günümüzde her alanda yaşanan gelişmeler endüstri ilişkileri alanında yeni kavramları gündeme getirmekte, ya da daha önce tartışılan ve güncelliğini yitiren bazı kavramları yeniden önemli hale getirmektedir. En önemli ve üzerinde tartışılan kavramlardan birisi çalışanların katılımıdır. Yöneticiler rekabet koşullarıyla baş edebilmek için işletmenin sorumluluğunu çalışanlarla paylaşmak istemekte, takım çalışması, kalite çemberleri gibi uygulamalarla bunu gerçekleştirmektedirler. Sendikaların bu tür uygulamalardaki rolü ne olmaktadır? Bunu etkileyen faktörler nelerdir? Sendikaların bu tür programların başarısına etkisi ne olmaktadır? Çalışma ile bu sorulara cevap aranmaktadır.

### ABSTRACT

One of the most important and discussed concept in industrial relations is the workers' participation. In order to overcome the competitive conditions, managers would like to share the firm's responsibility with the workers and do it by the applications such as team working and quality circles. What are the roles of unions in these applications? Which factors affecting union role on the success of these applications? What are the effects of unions to these type of programs? With this study, answers are sought to these questions.

---

\* Anadolu Üniversitesi Öğretim Üyesi

## ANAHTAR KELİMELER

Sendika, katılımcı yönetim, takım çalışması, endüstri ilişkileri, İngiltere ve Almanya

## KEY WORDS

Union, participative management, team work, industrial relations, England and Germany

## 1. GİRİŞ

Küresel ulaşım, iletişim, globalleşme, teknoloji patlaması, yenilikçilik, hız, rekabetin giderek yoğunlaşması gibi rüzgarlar her alanda olduğu gibi işletmelerde de bir çok temel değişikliğe neden olmaktadır. Eski katı hiyerarşik yapılarla bu değişikliklere uyum sağlamak mümkün olmamaktadır. Rekabete hızlı bir şekilde cevap verebilmek, sağlıklı iletişim kurulabilen ve hızlı karar verilebilen yalın ve yatay örgütlerde çok daha kolay olmaktadır. Ancak bu tür bir örgütsel yapı oluşturabilmek için katılımcılığı teşvik etmek ve çalışanların motivasyonunu arttıracak uygulamaları benimsemek gerekmektedir. Kalite, yeni ürünler, yöntemler ve süreçler geliştirebilme konusunda rekabet avantajı elde etmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda etkin olabilmek için hangi kademedede olursa olsun çalışanların çok çeşitli yeteneklere sahip olmaları ve farklı roller üstlenmeleri gerekmektedir.

Bu yeni yönetim anlayışıyla birlikte işyerlerinde çalışma ilişkileri de farklı bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. Çatışmaya dayalı çalışma ilişkileri geçmişte bırakılmıştır. Gerek uluslararası rekabetle, gerekse kendi ülkelerinde gelişen sendikasız rekabetle baş edebilmek için sendikalar ve yönetim daha fazla işbirliğine gereksinim duymaktadırlar. İşletmelere ekonomik başarı ve sendika üyelerine istidam sağlayabilecek katılımcı çalışma ilişkileri ön plana çıkarılmaktadır. Bu ilişki içinde taraflar rekabet içine girmeden anlaşmazlıkları çözmeye çalışmakta, sendika işletmenin başarısı için sorumluluğu paylaşmayı kabul ederken, işverenler de istihdam ve ücret güvencesi konusunda sorumluluğu üstlenmektedirler.

Ancak koşullar, yönetimi sendikalar karşısında daha avantajlı bir konuma getirmektedir. Endüstri ilişkilerinin üçlü saçı ayağı devletin yer alacağı tarafa bağlı olarak dengesini kaybetmektedir. Sendikalar, yasal destekten yoksun oldukları zaman yönetimin "çalışanların katılımı"

gibi uygulamaları karşısında, yönetimle işbirliği yerine mücadeleyi tercih edebilmektedir. Yönetim de bu boşluktan yararlanarak bu tür uygulamaları sendikaları işletmede çalışanlarla ilişkileri sağlamada devre dışı bırakabilmek için kullanmaktadırlar. Bu çalışmada sendikaların katılımcı uygulamalar karşısında geliştirdikleri stratejiler ve bu tür uygulamalara katkıları teorik olarak ortaya konulmaya çalışılacak ve İngiltere ve Almanya örneği çerçevesinde bu stratejilerdeki farklılığı şekillendiren koşullar değerlendirilecektir.

## 2. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞINDAN YENİ YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ

Son yıllarda, işverenler değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik yapının etkisiyle artan rekabetle baş edebilmek için yeni üretim sistemleri geliştirme yönünde büyük çaba göstermektedirler. Üretim sistemlerinin yenilenmesiyle birlikte bu üretim sistemlerini destekleyecek yeni bir yönetim anlayışı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yönetim anlayışındaki değişim ise endüstri ilişkileri sistemi içinde sendikaların rolünün yeniden belirlenmesi gereğini yaratmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışının ya da işyerlerinin geleneksel özelliklerinin değişmesi yeni işyeri kavramını ortaya çıkarmıştır. Klasik yönetim anlayışı, üretim sürecini basamaklara ayırmak ve her bir kişiye gerekli bütün basamakları yerine getirmesini söylemektense, her bir basamak için farklı bir kişiyi görevlendirmenin verimliliği daha fazla yükselteceği inancına dayanmaktaydı. Bu yapı yoğun bir hiyerarşi ve uzmanlık gerektirmekteydi (Mills,; 1994, 109).

19. yüzyılın sonlarında kitle üretiminin gelişmesiyle birlikte Taylor'ın endüstriyel işyerlerini idare etmek için geliştirdiği "bilimsel yönetim teknikleri" ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilimsel yönetim oldukça geniş bir ilgi alanı bulmuş ve üretimi arttırabilmek için aşağıdaki felsefeyi temel alan bir teori oluşturmuştur (Mills,;1994, 110):

1. Çalışanlar denetlenmediği zaman tembeldir ve bu nedenle işyerinde denetçiler (supervisor) tarafından yakından denetlenmeleri gerekir.

2. İşçilerden üretimle ilgili olarak bilinçli karar vermelerini istemek makineleri ve üretim sürecini aksatacaktır. Bu nedenle kararlar üretim hattından uzak olanlar yani yöneticiler tarafından verilmelidir.

3. Ücretler en güçlü motivasyon aracıdır ve yükseldiği zaman insanlar daha fazla çalışır. Bu nedenle verimlilik artmasından elde edilen karlar işçilerle ücretler yükseltilerek paylaşılmalıdır .

Bilimsel yönetim anlayışı, kısa vadede bir taraftan çalışanları ve makineleri tek bir bütünüün içine entegre ederek kitle üretimini arttırırken, diğer taraftan ücret düzeyleri ve buna paralel olarak toplumun gelir düzeyinin artmasını sağlamıştır. Ancak, uzun vadede bu yönetim anlayışı içinde yöneticiler işi çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre değil, makinelerin gereksinimlerine göre düzenledikleri için işçiler üzerinde psikolojik ve sosyal sorunlar yaratmıştır (Cascio,1995,35). Daha da önemlisi, güç ve otorite yönetimin elinde olduğu için, işçiler bu olumsuzlukları ortadan kaldırma olanağına sahip olmamışlardır. Ayrıca sendikalar da çalışanların çalışma koşullarında söz sahibi olmasını engellediği için Taylorizme karşı çıkmışlardır (Kağncıoğlu, 2001, 16).

Post-endüstriyel değişim sürecini ortaya çıkaran ekonomik, sosyal ve kültürel çevredeki köklü değişimlerin, örgütlerin strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında da önemli değişimlere neden olması kaçınılmaz olmuştur (Kurtulmuş,1996,162). Tablo 1'de karşılaştırılmalı olarak özetlendiği gibi, günümüzde yaşanan iş çevresindeki, teknolojideki ve işçilerin beklentilerindeki değişimler, işletmeleri geleneksel yönetim tekniklerinden uzaklaşmaya zorlamıştır. Yoğun rekabet ortamı ve devletin sendikaları zayıflatan düzenlemeleri, işverenlerin işyerlerini yönetmede yeni yöntemler uygulamasına neden olmaktadır.

Yeni sistem yönetimin rekabeti arttırmasını amaçlayan bir çabadır ve bunun merkezinde kaliteyi ve verimliliği yükseltmek ve maliyetleri düşürmek yer almaktadır. Bu programlar, toplam kalite yönetimi, pazar odaklı kalite, yalın üretim, tam zamanlı üretim ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı isimlerle ancak benzer özelliklerle ortaya çıkmaktadır (Geary, 1995,368).

Tablo 1: Geleneksel ve Yeni Yönetim Anlayışındaki Farklılaşmalar

Kriterler	Geleneksel Yönetim Anlayışı	Yeni Yönetim Anlayışı
Hiyerarşinin derecesi ve önemi	Yüksek düzeyde ve önemli	Çok az önemli
Otorite	Resmi ve devamlı	Resmi ve nadir
Resmi iletişim kanalları	Çok önemli	Az oranda önemli
Merkezileşme	Büyük oranda	Adem-i merkezizetçi
Rol dağılımı	Başarılımış	Başarı eğitim zamanına bağlı
İşe giriş öncesi eğitimin önemi	Genellikle önemsiz	Çok önemli
Eğitim tecrübesi	Çoğunlukla işe giriş sonrası	Esas olarak işe giriş öncesi
Meşruluğun kaynağı	Kanunlar	Bilgi
Güç aracı	Büro	Uzmanlık
Fonksiyonel farklılaşma	Yüksek	Düşük
Sadakat duygusu	Örgüte	Mesleğe veya programa
Zaman oryantasyonu	Şimdi	Gelecek
Tercih için kriter	Verimlilik	Üretkenlik (etkinlik ve verimlilik)
Amaçlar	Şahıslarla ilgili olmaksızın yönetim	Mal ve hizmetlerin maximum verimi
-Değişim kabiliyeti	Düşük	Yüksek

Kaynak: Yazıcı, 1999, 54.

### 3. KATILIMCI YÖNETİM UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN KATILIMI YAKLAŞIMINA GENEL BİR BAKIŞ

1980'li yıllarda rekabetin ve uluslararası pazarın değişen yapısıyla birlikte işletme hedefleri esnek üretim, müşteri tatmini ve özellikle kalite üzerine yoğunlaşınca işletme içinde çalışanların bu sürece yapacağı katkının önemi artmıştır. Bu da klasik yönetim anlayışının temelini derinden sarsan yeni bir kavramı gündeme getirmiştir: Katılım.

Çalışanların işyerinde yönetime katılması kavramı yeni değildir. 1960'lı yıllarda "iş hayatının kalitesinin artırılması" tartışmalarıyla başlayan gelişmeler 1970'li yıllarda sanayi demokrasisinin işyerlerinde oluşturulması çabaları ile devam etmiştir (Kutal, Büyüksulu, 1996, 132). 1980'li yıllarda konunun tekrar gündeme gelmesinin temelinde ise çalışanları değişen koşullara uyumlu kılma, onları verimli ve etkin çalışacak duruma getirmenin yönetimin temel hedeflerinden biri haline gelmiş olması bulunmaktadır. Bu ise üretim ilişkilerinde insan kaynağının öneminin yeniden keşfedilmesi anlamına gelmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, katılım anlayışının kendisinde de değişiklikler olmuştur. Amaç sadece yönetimin belirli konularda karar verirken çalışanların da görüşlerini veya onaylarını almasını sağlamak değildir. Global değişimin ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini arttırdığı yeni bir yönetim kavramı daha ortaya çıkmıştır: emeğin

güçlendirilmesi. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bununla amaçlanan işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesidir. Bunun için eğitimin, ödüllerin, bilginin ve gücün örgütsel hiyerarşideki en düşük seviyeye yayılarak karar verme yeteneğinin yükseltilmesi, daha çok endüstri toplumunun özellikleri olan mavi yakalı/ beyaz yakalı ayrımının önemini de azaltmaktadır. Çünkü artık toplumlar bilgi toplumu veya endüstri ötesi toplum haline geldikçe işletmedeki her çalışan güçlendirilmek, yani karar verebilecek duruma getirilmek zorundadır. Bu ise el ve kol emeğini değil, fakat bilgiyi kullanmayı ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir (Yazıcı, 1999,65).

Günümüzün en önemli yönetsel temalarından biri olan işçi katılımı, işçi-işveren ilişkilerinin yeniden tanımlanması ve pek çok örgüt için temel bir kültürel değişiklik anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütleri katılımcı bir yapıya dönüştürmek oldukça güç olmaktadır. Çünkü etkili bir katılımıda işçiler işlerinde kendi otoriteleriyle hareket ederler. İşle ilgili problemleri çözerler ve etkin alternatifler üretirler. Gerçek bir katılım yönetsel hiyerarşide gücün ve otoritenin yeniden dağılımı anlamına gelir ki böylece insanlar en üst potansiyellerine ulaşabilirler. Bu anlamda birçok geleneksel yönetici tarafından işçilerin katılımı uygulamaları, işyerinde kontrolün ve otoritenin kaybedilmesi olarak görülür ve dirençle karşılaşır (Pun vd., 2001, 2). Hatta işyerinde işçiler-yöneticiler arasındaki farklılığın tamamına yakını ortadan kaldırmayı hedeflediği için oldukça radikal bir yaklaşım olarak da nitelendirilmektedir (Mills, 94,119).

Tablo 2 Çalışanların Katılımı Uygulamalarının Hedefleri

Yöneticilerin Çalışanlardan Beklentileri	
Davranışsal Değişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletmede moralin yükseltilmesi</li> <li>İşletmede sadakat ve bağlılığın artırılması</li> <li>İşletmeye ait olduğu hissirin verilmesi</li> <li>Yönetime verilecek desteğin sağlanması</li> </ul>
Motivasyon ve Adaptasyonun Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların yeni iş pratiklerini kabul etmesi</li> <li>İşletme bazında çeşitli meslekler ve iş kategorileri içinde mobil olması</li> <li>Yeni teknolojileri kabul etmeleri</li> <li>Yönetimin otoritesini benimsemeleri</li> <li>Kaliteyi arttırmak</li> <li>Verimliliği arttırmak</li> <li>Maliyeti düşürmek</li> <li>Problemlerin çözümü</li> <li>Takım ruhu ve işbirliği yaratmak</li> </ul>
İşletme Çıkarlarının Parkına Varılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme genel durumu hakkında bilgilendirilmesi</li> <li>Çalışanların yöneticilerin ne yapmak istediği konusunda bilgilendirilmesi</li> <li>Yönetim uygulamalarına karşı reaksiyonun aza indirilmesi</li> </ul>
Çalışanların Ortaklığı	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş kontrolünün sağlanması</li> <li>Çalışanların önerilerinin değerlendirilmesi</li> <li>Çalışanların firma işleyişinde söz sahibi olması</li> </ul>

Kaynak: Kutal, Büyüksu, 1996, 137.

#### 4. KATILIMCI YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖZELLİKLERİ

Katılımcı yönetim uygulamaları oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Aşağıda belirtileceği üzere, bu programlar değişik şekillerde ve isimlerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak genel bir değerlendirme yapılmak istenirse, katılımın hangi seviyede oluştuğuna bakmak gerekmektedir. Eğer katılım işletmede bireysel boyuta indirgenmişse bu noktada bireysel katılım söz konusu olmaktadır. Bu ise geleneksel olarak işin zenginleştirilmesi, işin genişletilip

monotonluktan kurtarılması ve görevlerin genişletilerek iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi ile mümkündür. Diğer taraftan, katılım kolektif boyutuyla ele alınıp gerçekleştirilmek isteniyorsa bağımsız grup çalışması, takım çalışması ve kalite çemberleri yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Kutal, Büyüksu, 1996,138).

Tablo 3 incelendiğinde, katılımın değişik düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. Eğer çalışanların yönetime katılımı kolektif anlamda yüksek seviyede gerçekleşiyorsa, fiziksel olarak tüm çalışanların direkt katılımı mümkün olmadığı için çalışanlar kendi temsilcilerini seçerler. Bu anlamda örnek olarak katılım İtalya ve Fransa'da kanun tarafından kurulması öngörülen işyeri komiteleri, Almanya'da işyeri konseyleri ve İngiltere'de ise ortak danışmanlık komitelerince gerçekleştirilmektedir (Mills, 94, 126 ve Kutal, Büyüksu, 1996, 138). Amerika'da ise katılım daha çok takım çalışmaları aracılığıyla veya işyerinde sorumlulukların genişletilmesiyle sağlanmaktadır. ABD'de Avrupa'daki gibi katılıma ilişkin kanuni bir düzenleme bulunmamaktadır. Diğer taraftan, katılımın bir başka şeklinde ise işçi ya da sendika temsilcilerinin yönetim kurullarına katılmasıyla dolaylı bir katılım söz konusu olmaktadır.

**Tablo 3: Düzeylerine Göre Katılım Şekilleri**

Alt Düzeyde Gelişen İletişim Araçları	Alt Düzeyde Gelişen Problem Çözücü Araçlar	Finansal Yoldan Çalışanların İlgisini Sağlayan Araçlar	Temsili Katılım Araçları
Gazete	Davranış araştırması	Kar paylaşımı	İş konseyleri ve iş komiteleri
Çalışanlar için rapor	Kalite çemberleri	Gruplara veya takımlara sağlanan ikramiye ve primler	Toplu sözleşme sistemi
Brifing	Takım çalışması		Sendikalar/işyeri temsilcileri
Teklif Cetvelleri	Toplam kalite yönetimi		

**Kaynak:** Kutal,Büyüksu, 1996, s.139'dan Marchington, M, vd., New Development in Employee Involvement, Employment Department Research Series, No:2, 1992.

Tablo3 incelendiğinde, yöneticilerin farklı boyutlarda amaçlar için değişik katılma yöntemleri kullandıkları görülmektedir. Örneğin,



çalışanların işletmeyle veya kendilerini ilgilendiren yasal veya yasal olmayan düzenlemelerle ilgili bilgilendirilmesi istendiğinde haberleşme araçları kullanılabilir. İşyerinde uyumsuzlukların çözümünde temsili katılım yolu devreye sokulabilir. Çalışanların firmaya bağlılığının ve motivasyonunun artırılması ve bireysel problemlerin çözümü için finansal yöntemler uygun görülebilir. Diğer taraftan ise, teknolojik değişim, görev kontrolü, kalite gibi konularda takım çalışması, kalite çemberleri gibi problem çözücü araçlar kullanılarak işyeri düzeyinde geniş bir görüş birliği sağlanabilir. Bu yöntemlerin her biri çalışanların katılımı yaklaşımının dört temel prensibinden birini karşılamaktadır. Bunlar güvenlik, eşitlik, bireyselleşme ve demokrasidir (Pun vd., 2001,2).

Katılım programlarının amacına ulaşması, tarafların bu tür programların başlatılmasındaki çabalarına, katılım kararlarına ve böyle bir programı sürdürme isteklerine bağlıdır (Akgeyik,2000,629). Ancak burada "taraflar" üzerinde durmak gerekir. Şu ana kadar katılım programlarının genel yapısı ortaya konulmaya çalışıldığı için taraf olarak anlaşılan işçiler ve yöneticilerdir. Bununla birlikte, bir işletmede üçüncü bir taraf daha bulunabilir ve katılımcı programlar bu üçlü yapı içinde uygulanmaya çalışılabilir. Bu üçüncü taraf ise sendikalarlardır. Katılımcı programların yaygınlaşmasıyla birlikte, bu tür programların sendikasız sektörde olduğu kadar sendikalı sektörde de yaygınlaştığı görülmektedir. Sendikal çevrede ve akademisyenler arasında bu çeşit uygulamalara yönelik olarak görüşler iki farklı noktada odaklanmıştır. Birincisi, bu tür programların sendikalar için bir tehdit mi, yoksa bir fırsat mı oluşturduğu noktasındadır. Diğeri ise, sendikaların bu çeşit programlara katılıp katılmaması gerektiği yönündedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu konulara yönelik olarak ortaya konulan farklı görüşler ve uygulamalar değerlendirilecektir.

## 5. SENDİKALARIN KATILIMCI PROGRAMLARA YAKLAŞIMI

Sendikaların katılım programları karşısında tutumu, sendikaların yapısına, üyelerin programlara yaklaşımına, işletmenin özelliklerine ve yönetimin sendikayı bu tür programların içine entegre etme derecesine göre farklılık gösterse de, bu konuyla ilgili gözlenen ortak tavır sendikaların katılım konusuna büyük bir dikkatle yaklaşması ve kendini çeşitli yollarla korumaya çalışmasıdır. Bu çerçevede sendikalar katılımcı programların hem sendikalara hem de üyelere etkisiyle yakından

ilgilenmektedirler. Sendikalar konuyla ilgili olarak gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde ortak bir yaklaşım geliştirememişlerdir. Katılımcı programlara sendikaların tavırları genel olarak üç gruba ayrılmaktadır (Ozaki, 1996,43):

Birincisi, bu tür uygulamalara karşı çıkanlardır. Bu sendikalara göre söz konusu uygulamalar işçilerin sömürüsünü arttırmanın bir yoludur. İşçilerin katılımı yanaltıcı bir kavram olup, işçiler ancak çok kısıtlı bir biçimde yönetimin kararlarını etkileyebilir. Sendikalar özellikle yönetimin bu çeşit programları uygulamasına engel olabileceğini hissettiği zaman program karşısındaki tavrını daha rahat ortaya koyabilmektedir. Bu gruba giren sendikalara örnek olarak Belçika'da FTGB/ABVV, Fransa'da CGT ve CGT-FO ve yakın zamana kadar ABD'de AFL-CIO gösterilebilir.

İkinci grup sendikalar, bu tür katılımcı uygulamaların firmaların rekabet gücünü arttırırken, işçilerin de işyerinde güçlerinin artacağını ve sonuç olarak çalışma kalitesinin artacağına inanmaktadırlar. Bu gruptaki sendikalar gerek toplu iş sözleşmelerinde gerekli uyarlamaları yaparak, gerekse katılımcı süreçlere dahil olarak bu tür uygulamalara aktif olarak katılmaktadırlar.

Bazı sendikalar iş hayatının kalitesi (QWL) gibi katılımcı programları şartsız desteklemiştir (Friorito, vd, 1988,294). Bu programın çok yaygınlaştığı 1980'li yıllarda yapılan bir çok araştırmada sendikalı işletmelerde iş hayatının kalitesini arttırmaya yönelik uygulamaların çalışma ilişkilerini ve buna bağlı olarak işletmenin performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Sendika temsilcilerinin, yöneticilerin ve işçilerin katılımıyla oluşturulan komiteler işletmelerde kaliteyi ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen devamsızlık, disiplinsiz davranışlar, şikayetlerin fazlalığı gibi konularda ortak çözümler üretebilmişlerdir (Katz vd.,1985, 519) . İş hayatının kalitesini artırma çabaları çalışma ilişkilerinin kalitesini de arttırmıştır. Bu gruba dahil sendikalara örnek olarak İsveç Metal İşçileri Sendikası, Fransa'da CFDT, Almanya'da IG-Metal, 1994 sonrası ABD'de AFL-CIO ve İngiltere'de TUC verilebilir.

Üçüncü olarak ise katılımcı düzenlemeleri işveren alanı olarak kabul edip, sendikaların bu alanda müdahale hakkının olmaması gerektiğine inananlardır. Bu gruba en uygun olanlar Japon

sendikalarıdır. Pek çok işyerinde takım liderleri aynı zamanda sendika temsilcileri olmaktadır.

Sendikaların katılım uygulamalarına karşı tepkilerini ülkelere göre gruplandırmak oldukça güçtür. Aynı ülkede kimi sendikalar kendilerinin işçi işveren ilişkilerinde devre dışı bırakılabileceği endişesiyle bu tür uygulamaları tehditkar uygulamalar olarak değerlendirirken, kimileri de henüz bununla ilgili bir politika oluşturamamıştır (Friedrich Ebert Stiftung,2000,39).

Bununla birlikte, sendikaların çoğu neden bu tür uygulamaların karşısındadırlar ve bu tür uygulamaları bir tehdit olarak algılamaktadırlar? Birçok sendika tarafından konuyla ilgili olarak dile getirilen endişeler genel olarak birkaç başlık halinde özetlenebilir:

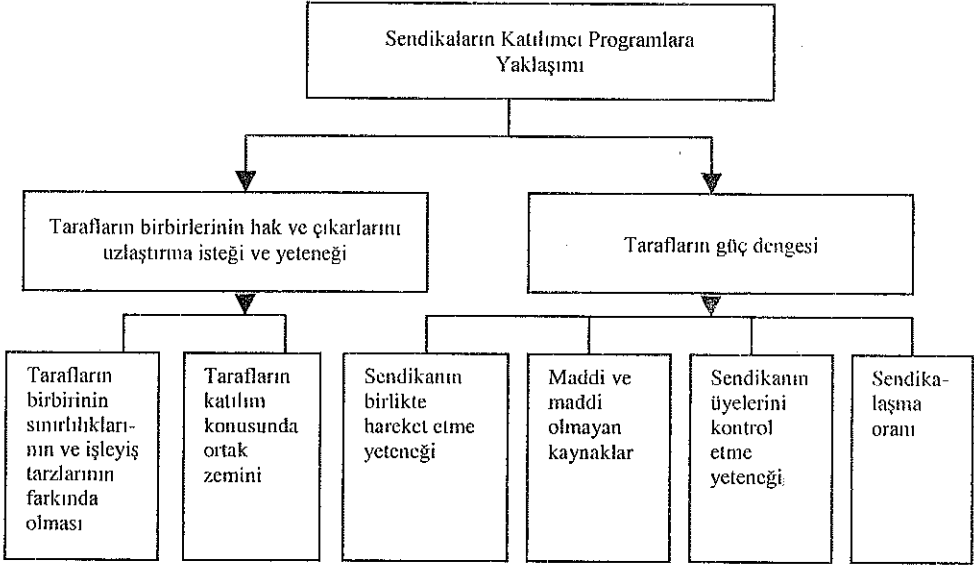
1. Sendikalar bu çeşit katılımcı programların işçilerle işverenler arasında direkt iletişim olanağı yaratarak sendikaları devre dışı bırakmasından endişe duymaktadırlar. Çalışma koşullarına yönelik konuların sendikanın bilgisi olmaksızın katılımcı programlarda tartışılabilmesi işyerinde sendikanın ve toplu pazarlığın etkisini azaltmaktadır. Toplu pazarlık konularının bu tür platformlarda tartışılması yasal olarak engellenmiş olsa da sözleşme ihlalleri ya da farklı konulara yönelik şikayetlerin katılımcı gruplarda ele alınması işyerinde sendikanın rolünü erozyona uğratmakta, buna paralel olarak üyelerin de sendikaya olan ilgisi ve katılımında bir azalma görülmektedir (Eaton,90, 33).

Gerçekten de yapılan araştırmalarda bu çeşit programları uygulayan işletmelerde şikayet oranlarında bir azalma olduğu görülmüştür. Bu durum, bir taraftan yönetimin sendikanın rolünü üstlenmesine, diğer taraftan ise yönetimin sözleşme ihlallerini azaltmasına bağlanmıştır. Bu çeşit programlara katılan üyelere yönelik yapılan bir araştırma ise bu tür üyelerin daha çok sendikada aktif bir rol üstlenmeyen ve programı sendikaya karşı bir tehdit olarak algılamayanlar olduğunu göstermiştir (Eaton,1992,521) .

2. Sendikaların katılımcı programlara yönelik olarak ileri sürdükleri bir diğer eleştiri, katılımın işçileri aynı veya daha az ücretle çalıştırmak için bir araç olduğudur. Örnek vermek gerekirse sendikalar, kalite çemberleri iş saatleri dışında toplandığı için bu uygulamaya karşı çıkarlar ya da işçilere boş zamanlarını ayırdıkları bu süre için ücret ödenmesini isterler. Diğer taraftan, amaç kaliteyi ve verimliliği arttırmak

olduğu için, sendikalar bu tür uygulamaların sonucunda üyelerinin işlerini kaybedeceğinden endişe etmektedirler (Mills,94,123).

**ŞEKİL 1: Sendikaların Katılımcı Programlara Yaklaşımı: Desteği ve Direnci Şekillendiren Faktörler**



Kaynak: Reshef, Lam, 1999, 128.

Sendikaların katılım programlarına karşı çıkmasını ve desteklemesini etkileyen faktörler Şekil 1 'de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Şekil'den anlaşıldığı üzere, sendikaların bu tür programları karşısındaki tutumu, bunları sendikanın kazanılmış haklarına bir tehdit olarak algılamasına bağlıdır. Bu ilişki sendika ve yönetimin birbirinin kazanılmış haklarını ve karşılıklı olarak güç dengesini kabul edip etmemesinden etkilenmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi bu tür programlar sendikaların haklarını ve sınırlarını tehdit ettiği takdirde bu tür uygulamalara aktif bir biçimde karşı çıktıkları görülmektedir (Reshef,Lam,1999,128).

Bunun dışında, sendikanın kendi içinde katılım programlarına karşı bir uyum olması ve bunun sendikanın farklı yerlerde örgütlenmiş şubelerine yansıtılması, sendikanın sahip olduğu kaynaklar, üye sayısı ve üyelerini kontrol etme yeteneği de sendikanın katılımcı programlara desteğini ve direncini şekillendiren faktörler arasındadır. Örneğin

üyeleri üzerinde kontrol gücüne sahip olmayan bir sendika, katılımcı programları bir tehdit olarak algılasa bile, üyelerini bu programlara katılmaktan alıkoyamaz. Çalışmanın sonunda incelenen İngiltere ve Almanya örneği, sendikal yaklaşımların hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiği konusunda daha fazla açıklık getirecektir.

## 6. SENDİKALI İŞYERLERİNDE KATILIMCI PROGRAMLARIN VARLIĞINI SÜRDÜRMEİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Katılım programlarının başarısı, örgütün çevresi, kültürü ve teknolojisi gibi belirli durumlara bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle katılım programlarının içinde yer alan yöneticiler, sendikalar ve işçiler katılımı sağlayan bir örgüt iklimi ve çevresi yaratmak zorundadırlar (Pun,2001,3).

İşbirlikçi ve katılımcı programların başarısının birçok ölçüsü olduğu halde, en temel olanı bunların yaşam süresidir. Bu programların başarıyla uygulanmasına ve yaşamasına yardımcı olan faktörlere yönelik olarak pek çok farklı görüş vardır; fakat bu faktörleri sistematik olarak inceleyen teorik çalışmalar çok azdır.

Konuya yönelik olarak ortaya konulan birkaç teorik çalışma, üç temel yaklaşım geliştirmiştir. Kochan ve Dyer sendikalı örgütlerde değişimi açıklamak için Genel Örgütsel Değişim Teorisini kullanmaktadır. Bu teori, katılımcı programların başarıyla uygulanmasını etkileyen üç unsur ya da basamak olduğu görüşüne dayanmaktadır: başlangıç uyarısı (ilk dürtü), katılım için her iki tarafın kararı ve tarafların taahhüdünün sağlanması.

Nadler, Hanlon ve Lawler ise yaklaşımlarında, pazarlık teorisini temel almışlardır. Sendikalı işletmelerde işbirlikçi ve katılımcı programların gelişimini bütünleştirici (integrative) toplu pazarlıkla özdeşleştirmektedirler. Bu programların başarısı üç faktöre bağlanmıştır: motivasyon, bilgi ve güven.

Cook'un güncel bir çalışmasında ise işçi-yönetim işbirliğinin gelişimi ve kurumsallaşması, ekonomik teoriden türetilmiştir. Buna göre, işbirliği kararı her iki tarafın programın fayda ve maliyetini kendi açılarından değerlendirmelerine göre verilmektedir. Her iki taraf da kendi faydasını en üst düzeye çıkarmak için işbirlikçi ya da çatışmacı davranışın en uygun birleşimini aramaktadır.

Bu üç teorik yaklaşım birbirinden farklı görülse de temelde birçok benzerlikler taşımaktadırlar. Bu teorilere dayanılarak yapılan ampirik uygulamaların da desteğiyle, sendikalı işletmelerde katılımcı programların başarısını etkileyen üç temel kategori ortaya çıkarılmıştır. Bunlar sendika-yönetim ilişkisinin genel görünümü, katılımcı programın yapısal özellikleri ve tarafların programa uyumudur (Eaton,1994,372).

#### a. Sendika-Yönetim İlişkileri

Yukarıda ayrıntıları verilmeye çalışılan teorilerin üçü de sendika-yönetim ilişkisine önem vermektedir. Özellikle tarafların birbirine güven derecesi programın başarısını ve sürekliliğini etkileyen unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle sendika-yönetim ilişkilerinin iklimi ne kadar iyiye, programın yaşama şansı o ölçüde yüksektir. İlişkinin yapısını gösteren diğer bir gösterge taviz (concession) pazarlığıdır. Sendikanın toplu pazarlıkta karşı tarafa taviz vermesi söz konusu olduğunda bundan memnun olmayacağı açıktır. Buna bağlı olarak programın varlığını sürdürebilme şansı sendika taviz verdiği ölçüde, en azından sendika liderlerince o şekilde algılanıyorsa, azalmaktadır.

Bir diğer faktör kazancın paylaşımıdır. Teorisyenlerden özellikle Kochan ve Dyer, katılımcı programların sağladığı finansal kazançların taraflar arasında eşit dağıtılmasının programa katkısıyla ilgilenmişlerdir. Birçok sendikacı ise katılımdan sağlanan kazançların paylaşılması için resmi mekanizmalar kurulmasının, sendikaların bu tür programlara katılmak için ön şartı olması gerektiğini ileri sürmektedirler (Eaton,1990,2). Bu şekilde gerçekleştirilen işbirliğinin temelinde bir çıkar birliği de sağlanmış olmaktadır. Çünkü çıkarlar arasındaki farklılık, işbirliğine karşı çıkmanın en önemli nedenidir. Sonuç olarak, eğer bir kazanç paylaşımı programı varsa katılımcı programların yaşama şansı yükselmektedir.

Diğer önemli bir faktör ise iş güvenliğidir. Örneğin Kochan ve Dyer'a göre sendika ve yönetimi ilişkilerinde değişiklik yapmaya iten güçlü bir dışsal uyarıcı olmalıdır. Bu uyarıcı genellikle ekonomik performanstaki düşüklük olmaktadır. İş güvencesinin düşük olması ekonomik performansın kötü olduğunun bir göstergesidir. Diğer taraftan, işçiler ve sendikalar sürekli istihdam garantisi olmadan bu tür katılımcı programlara karşı isteksizdirler. Hatta iş güvencesinin olmaması işçilerin bu tür programları desteklemesindeki en büyük

engellerden biri olarak görülmektedir (Williams,1987,167). Ekonomik istikrarın güçlü olduğu dönemlerde işbirliği sağlamak için taraflar çaba göstermekte isteksizdirler. Ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde ise işbirliği çabaları ekonomik güçlükler nedeniyle kesintiye uğrayabilir. Bu nedenle iş güvencesinin hem yüksek olması, hem de düşük olması katılımcı programların sürdürülmesini olumsuz etkilemektedir.

#### b. Katılımcı Programların Özellikleri

Üç teorik yaklaşım da katılımcı programların sürekliliğini etkileyen faktörlerden biri olarak programın kendisini öne sürmektedirler. Bu kapsamda en önemli konulardan biri programın kendisi ile geleneksel toplu pazarlık arasındaki potansiyel boşluktur. Tarafların katılım programıyla toplu pazarlığı bütünleştirmesi ya da aralarında bir denge sağlaması gerekmektedir. Genellikle yönetim yeni örgütsel düzenlemelere yönelik konuların toplu pazarlık dışında bırakılmasında başarılı olmaktadır (Geary,1995,378). Ancak yapılan araştırmalarda toplu pazarlığı katılım programlarından tamamen ayırmanın, sendikanın kendisi kadar, programın yaşama şansını da tehdit ettiği ortaya çıkmıştır. Programın başarısına katkıda bulunabilmesi için katılımcı programlarda yer alan işçilere uygulanan kuralların ve prosedürlerin aynı zamanda toplu iş sözleşmesine de aykırı olmaması gerekir. Tersine bir uygulama bir taraftan sendikayı zayıflatırken, diğer taraftan işçiler arasında hayal kırıklığı yaratarak sendikayı suçlamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle toplu pazarlığı ve katılımcı programları bütünleştirme mekanizmaları her ikisini de engelleyecek nitelikte olmamalıdır.

Genel olarak sendikalar işçi işveren ilişkilerine yönelik "önemli" konuların katılımcı mekanizmalarda tartışılmasına karşıdır. Bu da ikili bir sistemi karşımıza çıkarmaktadır. Pazarlık sürecinde ücretler, yardımlar ve iş koşulları ve kuralları (örneğin iş sınıflandırması), toplu pazarlık süreci içinde yer alırken, işe ve işyerine yönelik diğer konular (örneğin problem çözme, performans değerlendirme süreci) katılımcı mekanizmalarda tartışılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcı programların başarısını arttırabilmek için yönetim katılım sürecine yönelik şartları tek taraflı olarak işçilerle belirlemek yerine, iki taraflı olarak sendikalarla belirlemeyi tercih edebilir. Böyle bir durumda artık, aşağıdaki şekilde örneği görüldüğü gibi, toplu pazarlığın kapsamı takım çalışması gibi katılımcı modellerde bile genişlemektedir.

Programın amaçları ve eğitim de diğer önemli bir faktör olarak öne sürölmektedir. Programın başarısı için en temel unsurlardan biri katılımcıların eğitimi olmaktadır. Bu nedenle eğitim programının devamını olumlu yönde etkilemektedir. Amaçların önemi ise biraz daha belirsizdir. İşletmenin stratejik müşteri amaçları yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu amaçlar ise genellikle kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve benzerleridir. İşçilerin amaçları ise istihdam güvencesi, daha yüksek ücretler ve sosyal yardımlar, sağlık ve güvenlik ve daha kaliteli işler sağlayabilmektir. Gerek sendika, gerekse yönetimin programın amaçları konusunda görüş birliği içinde olması ve kendi hedeflerini programa yansıtması gerektiği açıktır. Bununla birlikte, üyelerin daha fazla katılımını sağlamak, üyelerinin sayısını arttırmak gibi sendikanın kurumsal amaçları genellikle katılımcı programlarda yer almamaktadır (Mericle, 2001,31).

#### ŞEKİL 2: Takım Çalışması Kapsamında Toplu Pazarlık Konuları

##### Takım Çalışması Uygulaması

##### Pazarlık Konusu

Takım Çalışması Uygulaması	Pazarlık Konusu
Karar Mekanizmasının Adem-i merkezileşmesi	Hangi kararlar? Hangi işçiler?
Tek bir Statü	Bütün işler aynı mı?
Esneklik	En iyisine kim sahip olacak?
Görev rotasyonu	Kimin yer değiştireceğine kim karar verecek?
Takım sorumlulukları	İşler ne kadar sıklıkla değişecek? Sınırlar ne olacak?
Takım liderleri	Takımlar ne büyüklükte olacak? Takımların gücü ne olacak?
	Takım liderlerini kim seçecek?
	Takım liderlerinin rolü ne olacak?

Kaynak: Steve Jefferys, 1996, 183.

#### c. Sendika ve Yönetimin Uyumu

Tarafların programa yönelik düşünceleri programın devamlılığını etkileyebilir. Örneğin her seviyeden yöneticinin programa bağlılık göstermesi önemlidir. Ancak yöneticilerin programa yaklaşımları homojen olmamaktadır. İşletme yöneticisinin desteklediği bir program fabrika yöneticisi tarafından istenmemekte ve bilinçli olarak gözardı edilmektedir. Bir diğer önemli nokta, programın dışında bırakıldıklarına inanan yönetici grubunun, ki bu özellikle hat yöneticileri olmaktadır, programı kesintiye uğratmaya çalışmalarıdır. Bu nedenle, her yönetici



grubun programa yaklaşımındaki farklılık programın yaşamasını belirleyen önemli bir belirleyicidir. Diğer taraftan, yöneticiler kadar sendika liderlerinin de programa bağlılığı önemli olmaktadır. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi katılım konusunda sendika içinde de ortak bir politika belirlenmelidir.

## 7. İNGİLİZ VE ALMAN OTOMOBİL ENDÜSTRİSİNDE TAKIM ÇALIŞMASI VE SENDİKAL STRATEJİLER

Sendikaların katılımcı programlardaki rolünü tanımlamaya yönelik yukarıda açıklanmaya çalışılan teorik yaklaşımları destekleyecek pek çok uygulama yapılmıştır. Bu çalışmaların ABD, Kanada, Japonya ve çeşitli Avrupa ülkelerinde katılımcı programları uygulayan sendikalı işletmelerde karşılaşılan problemleri ortaya çıkartarak çözüm önerileri geliştirmiştir (Horvarth, Svyantek,1998,119).

Bununla birlikte, katılımcı programlardan en yaygın olarak uygulanan takım çalışmasına yönelik olarak iki farklı ülkedeki sendikal stratejileri karşılaştıran çok az çalışma vardır. Sendikal stratejilerdeki farklılığı ortaya çıkaran faktörler, ülkelerin endüstri ilişkileri sisteminin özellikleri, yasal düzenlemeleri ve ekonomik yapılarıdır. Bunu en iyi ortaya çıkaran çalışmalardan biri olarak, Alman ve İngiliz Otomobil Endüstrisinde sendikaların takım çalışmalarına yönelik stratejilerini karşılaştıran araştırma sonuçları ele alınacaktır.

### a. Araştırmanın Yeri ve Kapsamı

Bu araştırma Thomas Murakami tarafından İngiliz ve Alman sendikalarının takım çalışmasına karşı nasıl bir strateji geliştirdiklerini ve kurumsal olarak kendilerini nasıl güvence altına aldıklarını karşılaştırmalı olarak ortaya çıkartmak amacıyla General Motors'un İngiltere Vauxhall ve Almanya Opel fabrikalarında gerçekleştirilmiştir (Murakami,2000,35).

1990'ların ortalarında General Motors Yönetimi dünya çapındaki bütün fabrikalarında takım çalışmasının tanıtılmasını talep etmiş, sendikalı işletmelerde ise bunu başarabilmek için yönetimin sendikalara danışması gerekmiştir. Almanya'da yönetim anlaşmayı iş konseyleriyle, İngiltere'de ise işyeri sendika temsilcileriyle yapmıştır. Takım çalışmasının üretim sahasında tanıtılmasıyla birlikte, gerek Almanya gerekse İngiltere'de katılımcı yönetim uygulamaları özellikle işyeri çalışma ilişkilerinde önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir.

General Motors'un Almanya'daki Opel fabrikasında montaj hattında çalışanlar German Industrial Metalworkers' Union (IGM) üyesidirler. İngiltere'deki Vauxhall fabrikasında ise üretim hattında çalışanlar Transport and General Workers Union (TGWU) üyesiyken, vasıflı işçiler Amalgamated Engineering and Electrical Union (AEEU) tarafından örgütlenmiştir. Bu iki fabrikanın araştırma için seçilmesindeki en önemli neden ise her iki fabrikada takım çalışmasının aynı anda uygulanmaya başlaması ve her ikisinin de Almanya ve İngiltere'nin en büyük fabrikalarından biri olarak takım çalışması uygulamasında öncü olmalarıdır (Murakami, 2000, 38).

Araştırmada niteliksel yöntemler kullanılmıştır. Vauxhall'da işyeri sendika temsilcilerinin, Opel'de iş konseylerinin toplantılarına ve takım toplantılarına katılarak, araştırmacı gözlem yapma olanağı bulmuştur. Ayrıca üretim, personel ve hat yöneticileriyle, denetçilerle, İngiliz ve Alman sendika yöneticileriyle, Alman iş konseyi üyeleriyle, İngiliz ve Alman sendika temsilcileriyle 1992-1996 yılları arasına yayılan bir süreçte görüşmeler yapılmıştır (Murakami, 2000,38).

#### b. Takım Çalışması ve Sendikal Stratejiler

Her iki ülkede takım çalışmasına yönelik olarak sendikalarca geliştirilen stratejileri karşılaştırmadan önce, Alman ve İngiliz endüstri ilişkileri sistemine yönelik bazı özellikleri kısaca belirtmek gerekir.

İngiltere'de meslek sendikacılığı çerçevesinde yasal düzenlemeler olmaksızın aynı işyerinde farklı grup işçiler farklı sendikalarca temsil edilir. İngiliz sendikalarını karakterize eden iki özellik, gönüllülük ve üretim sahasındaki güçlü temeldir. Gönüllülük esası özgür toplu pazarlığın stratejik kullanımını da içermektedir.

Alman sendikacılığı ise farklı bir özelliğiyle karşımıza çıkmaktadır. İş Kanunları ve endüstri sendikacılığı (bir sendika bir endüstri) çalışma ilişkilerinde baskın bir rol oynamaktadır. İşyerinde sendika temelli işyeri sendika temsilcileri ve yasal temeli olan ve sendika üyeliğine bağlı olmaksızın işçiler tarafından seçilen iş konseylerinin bir arada bulunduğu ikili bir yapı vardır.

Fabrika düzeyinde İngiliz temsilciler komiteleri ve Alman iş konseyleri benzer faaliyetleri üstleniyor gibi görünse de, aslında çok önemli farklılıklar vardır. Birincisi, iş konseylerinin çok güçlü bir yasal temeli vardır ve bu durum çoğulcu ve yasal ilişkileri zorlamaktadır. Örneğin toplu pazarlık endüstri ya da ulusal düzeyde örgütlenen

sendikayla yapılabildiği için iş konseylerinin grev kararı vermesi yasal değildir. Yasal sınırlama olmadığı için İngiliz temsilciler komitesi ise daha geniş bir hareket alanına sahiptir. İngiliz sendika temsilcileri, Almanya'da yasal dayanağı olan iş konseyleriyle karşılaştırıldığında kurumsal güvenliğe daha az önem vermektedirler.

Bu doğrultuda özetlemek gerekirse, GM'in İngiltere'deki Vauxhall fabrikasında çalışma ilişkilerinde iki sendikanın (üretim işçileri için TGWU ve vasıflı işçiler için AEEU) örgütlediği sendika temsilcileri etkili olmaktadır. TGWU takım üyeleri olan üretim işçilerini örgütlediği için daha etkili ve fabrikanın üretimle ilgili alanlarında en güçlü sendikadır. GM'in Almanya Opel fabrikasında ise çalışma ilişkileri başta kanunlar olmak üzere, güçlü iş konseyleri ve işyeri sendika temsilcileri tarafından yürütülmektedir. İş konseyleri çalışma ilişkilerinin en güçlü aktörüdür. Her iki fabrika yönetimi de işçileri takım üyelerine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, her iki ülkede de sendikalar takım çalışmasını etkileyecek stratejiler geliştirmektedirler (Murakami, 2000,39,40).

İngiltere ve Almanya'da yönetimin takım çalışması talebine karşı iki farklı sendika stratejisi tanımlanabilir. Birincisi yönetimin kendi pozisyonunu koruma niyetini reddederken, diğeri işçilerin katılımını arttırabilmek için yönetimin planını kullanır. Almanya'da IGM'nin merkezi, takım çalışmasından yönetimin sağlayacağı çıkarlara karşı bir strateji geliştirmiş ve takım çalışmasına yönelik olarak geliştirilen bu stratejiyi özetleyen bir bildiri hazırlamıştır. İngiltere'de ise AAEU ve TGWU daha adem-i merkeziyetçidir ve stratejiler her fabrikada örgütlü lokal sendikaya bırakılmıştır. Bu bağlamda, TGWU, sadece Vauxhall fabrikasında geçerli olacak bir stratejik plan hazırlamıştır.

Bu plan, TGWU temsilcilerine bir sendika temsilcisi olarak takım çalışması içinde kendi pozisyonlarını nasıl koruyacakları konusunda yardımcı olmuştur. Buradaki en büyük sorun takım liderlerinin sendika temsilcilerinin rollerini ne şekilde etkileyeceğidir. Sendikanın endişesi takım liderlerinin işyeri sendika temsilcilerinin temsilcilik rolünü ve fabrikada sendikanın kurumsal güvenliğini tehdit etmesidir. Ancak, takım liderlerinin bir kısmı kendilerini bir çeşit denetçi (supervisor) olarak üretim işçilerinin üstünde görmektedirler. Bu durum ise sendika tarafından çalışma ilişkilerinin işyerinde tehdit edilmesi ve yeni bir yönetici statüsü yaratılması olarak algılanmaktadır.

Takım çalışmasının uygulanmaya başladığı 1990'lı yılların ortasından itibaren takım liderlerinin sendika temsilcilerine oranı 1/3.5'dir (543 takım liderine karşılık 154 sendika temsilcisi vardır). İşçiler takım liderlerine daha yakındırlar; çünkü her takım bir sendika temsilcisinin grubundan daha küçüktür. Takım liderleri nezaretçi olarak algılanmamaktadır; ancak yönetim sendika liderlerinin gücünü azaltmıştır. Bunu yaparken yönetim takım liderlerini bir "alt nezaretçi" olarak nitelendirerek nezaretçi personel sayısını dramatik bir şekilde yükseltmiştir. Aynı zamanda sendika temsilcileri artık yalnız nezaretçilerle değil, takım lideri olarak nitelendirilen "alt nezaretçiler"le de muhatap olmak zorunda kalmıştır.

**TABLO 4 Vauxhall'da Yönetimin Takım Çalışmasına Yönelik Stratejileri**

<p><b>Sendika Temsilcisinin Önemini Azaltmak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Denetçi rolünü değiştirmek</li> <li>2. "Takım" örgütü yaratmak</li> <li>3. İşçileri dahil etmek</li> </ol> <p><b>Örgüt iklimini değiştirmek</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilgi bir silahtır</li> <li>2. Takım liderlerinin seçimi</li> </ol> <p><b>İşçileri bireyselleştirmek</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Değerleme/ödül sistemi</li> <li>2. Bireysel sözleşmeler</li> </ol>	<p>Yönetim denetçilerin rolünü değiştirerek takım liderlerine sendika temsilcileriyle çatışmalarına yol açacak daha fazla güç vermiştir. Doğrudan işçi katılımı nadir olmasına rağmen, takımlar fabrikanın bazı yerlerinde temsilcileri ilgilendiren problemleri çözmüştür.</p> <p>Denetçiler ve takım liderlerinin toplantılarında sendika temsilcileri göz ardı edilerek yöneticilerle çalışanlar arasında doğrudan iletişim kurulmuştur. Takım liderlerini yöneticiler seçmiştir.</p> <p>Vauxhall'da ne ödül, ne de değerlendirme sistemi tanıtılmamıştır. Bireyselleşme süreci belirlenmemiştir.</p>
---	--

Kaynak: Murakami, 2000, 43.

Tablo 4'de özetlenmeye çalışılan takım çalışmasına yönelik olarak yönetimce geliştirilen strateji "sendikacılığa bir saldırı" olarak nitelendirilmektedir (Murakami, 2000, 42)..

Vauxhall'da örgütlü sendikalar kendi pozisyonlarını savunmak ve güvence altına almak için yönetimin bazı uygulamalarını reddetmektedirler. Takım çalışmasına şüpheyle yaklaşmalarına rağmen sonuç olarak kendilerini duruma adapte etmeye çalışmaktadırlar. Sendikanın bu "savunmacı stratejisi" sendikanın "kurumsal güvenliğine zararı sınırlama çabası" olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda takım liderleri sendika için "potansiyel bir tehdit" olarak algılanmaktadır. Kurumsal güvenliğini ve bağımsız kimliğini korumak

için sendikanın özellikle takım çalışmasının ilk uygulanmaya başladığı dönemlerdeki stratejisi şöyle özetlenebilir (Murakami, 2000, 44):

1. Zararı en aza indirmek
2. Bağımsız bir sendikal kimlik ve kurumsal güvenliği sağlamak
3. Sendika temsilcilerinin sayısını korumak
4. Takım çalışmasını reddetmekten çok şekillendirmeye çalışmak
5. Üyelerin takım liderlerinin seçilmiş sendika temsilcilerinden farkını anlamasını sağlamak (bunu gerçekleştirebilmek için sendika hiçbir sendika temsilcisinin takım lideri pozisyonuna geçmeyeceği ya da takım liderlerinin sendika temsilcisi olamayacağı konusunda yönetimle anlaşmaya varmıştır. Böylece sendika üyelerinin sadece seçilmiş sendika temsilcileri tarafından temsil edilmesini garanti altına almıştır.)

6. Her koşulda takım liderleriyle işbirliği yapmaktan kaçınmak

7. Takım liderlerinin sendika temsilcilerinin rolünü üstlenmesine engel olmak

8. Yönetimin yaratmak istediği "işletmenin geleceği takım çalışmasına bağlıdır" anlayışının üyelerde yerleşmesine engel olmak

9. Takım liderlerinin rolünü, yönetimle yapılacak resmi bir sözleşmeyle belirlemek ve yönetimin bu anlaşmanın dışına çıkarak takım liderlerinin yetki ve sorumluluk alanını genişletmesine engel olmak

Almanya'da ise GM takım çalışmasını oldukça farklı koşullar altında uygulamıştır. GM'un Amerika'daki merkezi tarafından takım çalışması ve yalın üretim gibi uygulamalar dünya çapındaki bütün fabrikalarda tanıtılmaya başlandıktan sonra, takım çalışması yönetim ve iş konseyleri için en önemli konu haline gelmiştir. Uygulamanın ilk tanıtılmaya başlandığı 1991 yılının başlarında bir anlaşma imzalanmıştır. Bu anlaşma, Industrial Metalworkers' Union'ın (IGM) takım çalışmasına yönelik olarak geliştirdiği "önleyici (proactive) strateji"nin bir parçası olarak sendikanın fırsatlardan yararlanması ve duruma hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmuştur. Yönetimin imzalanan anlaşmayla takım çalışmasını yasal bir düzenlemeye kavuşturmaya zorlanması, Alman çalışma ilişkilerinde toplu pazarlığın devamını sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, Konsey ve yönetim arasında imzalanan anlaşma konseyin işbirliğine istekli olduğunu göstermektedir. Çünkü

takım çalışması hiçbir zaman yasal güvenceye sahip olan iş konseylerinin “kurumsal güvenliği”ne bir tehdit oluşturmamaktadır.

Alman çalışma yasaları takım çalışması gibi konularda iş konseylerini görevlendirmiştir. IGM'nin merkezi bir kılavuz hazırlamıştır; ancak sendika işletme sözleşmelerinde genel ve standart bir şekil kullanmamıştır. Bununla birlikte, takım çalışmasıyla ilgili olarak işyeri sözleşmelerinde sendika iki anahtar strateji önermektedir: Birincisi, işgücüne takım çalışması uygulaması altında çalışmanın olası negatif etkilerini tanımlamalıdır. İkincisi, takım çalışmasının olası avantajlarından yararlanmak için bağımsız ve önleyici bir sendikal vizyonu geliştirilmeli ve desteklenmelidir.

Bu strateji Opel'in İş Konseyi tarafından kabul edilmiştir. IGM bu stratejiyi hayata geçirmek için, Alman İş Konseylerine ve sendika temsilcilerine kılavuz olacak 12 prensip geliştirmiştir (Murakami, 2000,47):

1. Takımları geniş bir görev dağılımı içinde belirlemek
2. İş rotasyonu, işin bölünmesi, kalite kontrol ve eğitim ihtiyaçları gibi konularda karar vermede takımları yetkilendirmek
3. Fabrikanın karar mekanizmasını adem-i merkezileştirmek
4. Takım için uygun teknoloji ve üretim sistemi seçmek
5. Takım üyelerini eşit ücretlendirmek
6. Herkese, özellikle de özürülere ve sosyal olarak dezavantajlı olanlara, takımlara katılma konusunda eşit fırsat tanımak
7. Bireylerin ve takımların kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek
8. En azından haftada bir saat düzenli takım toplantıları yapmak
9. İşyerinin temsil sistemi içinde takım çıkarlarının temsilini sağlamak
10. Takımlara gönüllü katılım sağlamak
11. Takım çalışmasını yaygınlaştırmadan pilot uygulamalar yapmak
12. Firma düzeyinde işgücü ve yönetimin eşit temsil edildiği bir komite kurarak, takım çalışması uygulaması ve faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek

IGM'nin geliştirdiği bu prensiplerden bazılarının GM'in Almanya'daki Opel Fabrikasında hayata geçirilmesi mümkün olmamıştır. Örneğin, takımların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri mümkün olmamıştır. Ayrıca takım içinde ücretler farklı ücret düzeylerine göre belirlenmiştir. Yine özürü ve engellilerin takım çalışmalarına katılmaları konusunda yönetim gerekli desteği göstermemiş, hatta bu tür işçiler montaj hattından uzaklaştırılmıştır. Bununla birlikte, yönetim ve iş konseyinin eşit temsiliyle bir komite kurularak her iki haftada bir yapılan toplantılarla gelişmeler tartışılmıştır. Ayrıca sendikanın talepleri arasında olmamasına rağmen iş konseyi takım sözcülerinin (liderleri) de seçimle belirlenmesi konusunda anlaşmaya bir madde koydurmayı ve bunu uygulatmayı başarmıştır. Bunun dışında Opel İş Konseyi pilot projenin uygulanmasını ve sonuçlarını gözlemlemiştir.

Genel olarak, Alman İş Konseyi sendikanın önleyici (proactive) stratejisinin işyerinde uygulanmasında başarılı olmuştur. Yukarıda bahsedildiği gibi takım sözcülerinin seçimle belirlenmesi konusunda yönetimi anlaşmaya zorlayabilmiştir. Burada diğer önemli bir nokta Alman sendikalarının "takım lideri" yerine "takım sözcüsü" kavramını tercih etmesidir. Bunun dört temel nedeni vardır: Birincisi, sözcülerin takım işçileri tarafından demokratik bir seçimle belirlendiğini vurgulamasıdır. İkincisi, Amerikan ve Japon terminolojisine özgü olan lider kavramını takip etmek istememeleridir. Üçüncüsü, takım sözcüsünü takımı yöneten değil, takım adına konuşan kişi olarak görmekteyiz. Dördüncüsü, liderlik kavramının takımın her koşulda uyması gereken bir kişi izlenimini yarattığını düşünmektedirler. Çünkü sendikaya göre işçilere çok yakın olmasından dolayı takım sözcüleri çok önemli bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, sendika geliştirdiği strateji doğrultusunda "seçilmiş takım sözcüsü" uygulamasıyla kendi temsil yeteneğini de yitirmemiş olmaktadır.

## 8. SONUÇ

Sendikaların katılımcı yönetim uygulamalarına karşı geliştirdiği strateji, gerek yukarıda sözü edilen teorik çalışmalara, gerekse İngiliz ve Alman sendikaları örneğine dayanarak ele alındığında iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri tepkisel strateji, diğeri ise önleyici stratejidir.

En genel ifadeyle, sendikalar, katılımcı uygulamaları varlıklarına bir tehdit olarak algıladıkları zaman tepkisel bir strateji

geliştirmektedirler. Ancak, sendikaların bu tür uygulamaları tehdit olarak algılamalarına neden olan bazı durumlar da olabilir. İngiltere’de olduğu gibi, işveren katılımcı uygulamaları sendikaları devre dışı bırakmak için kullanabilir. Örneğin, takım liderlerinin yönetim tarafından belirlenmesi İngiltere’de sendikanın geliştirdiği tepkisel stratejinin en önemli nedenidir. Sendika takım çalışmasına şüpheyle yaklaşmış ve bu uygulamayı yönetimin işyeri çalışma ilişkilerini kontrol mekanizması olarak görmüştür. Almanya’da ise farklı bir durum söz konusudur. Takım sözcülerinin seçimle belirlenmesi, sendikanın bu uygulamayı kendi lehinde kullanması için bir fırsat olarak algılanmıştır.

Bunun dışında yasal çerçeve de sendikaların stratejilerinde etkili olmaktadır. Devletin bu tür uygulamalara karşı sendikaları yönetimle tamamen baş başa bırakmaması gerekmektedir. Özellikle bu tür uygulamaların, sendikaların devre dışı bırakılmasıyla, çalışanların aleyhine olabilecek yönleri yasal düzenlemelerle engellenebilir. Kurumsal güvenceleri yasalarla garanti altına alındığı sürece, sendikalar katılımcı uygulamaları desteklemektedirler. Almanya örneğinde olduğu gibi, yasal düzenlemeler sendikaların daha istikrarlı bir çevrede faaliyet göstermelerini sağlamaktadır. Yasal destekten yoksun oldukları zaman ise sendikalar daha savunmacı bir pozisyon benimsemekte ve bu tür uygulamaların kurumsal güvenliklerini tehdit edeceğinden endişe etmektedirler. Yasal destek sendika için kurumsal bir güvence sağlamakta, sendika aktif olarak ve pozitif yönlerini ön plana çıkararak uygulamanın içinde yer almaktan çekinmemektedir. Bu durumda sendika zaten kendi aleyhinde olabilecek uygulamaların önüne geçebilmektedir.

İster önleyici ister tepkisel bir strateji geliştirsün, sendikalar yönetim tarafından başlatılan bu tür uygulamaların tamamen dışında kalmayı göze alamamaktadır. Çünkü, yönetim sendikalarla ya da sendikalar olmadan çalışanlarla birlikte hareket edebilecekleri bir ortam yaratabilmektedirler. Ancak sendikanın programın başarısına katkısı pek çok şekilde sağlanabilir. En önemlisi katılım sürecine işgücünün kolektif sesini katabilme. Bu katkı tarafların programın amacına yönelik olarak endişelerini ortadan kaldırarak programın dengesini sağlayacaktır. Böylece programın geçerliliği ve yaşam süresi artacaktır. Bu sonuçlar ancak programa çok yoğun bir sendika katılımıyla sağlanabilir. Burada en önemli nokta, sendikanın katılımı veya



kontrolünün programla ilgili olarak sendikanın ve işçilerin endişelerini gidermesini sağlamasıdır.

#### KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin (2000). "Toplam Kalite Yönetimi, Katımlı Yönetim ve Transformasyonel Liderlik," *Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan*, TÜHİS Yayın No: 38: Ankara.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Fourth Edition, McGraw Hill Inc.: New York.
- Eaton, A. Adrienne (Spring 1990). "The Role Of The Local Union In A Participative Program," *Labor Studies Journal*, Vol.15, Issue 1.
- Eaton, A. Adrienne (April 1992). "The Impact of QWL Programs and Grievance System Effectiveness On Union Commitment," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No. 3.
- Eaton, A. Adrienne (April 1994). "The Survival of Employee Participation Programs In Unionized Settings," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.3.
- Friedrich Ebert Stiftung (2000). *Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişkileri Üzerine Etkileri*, FES: İstanbul.
- Priorito, Jack vd. (January 1988). "Satisfaction With Union Representation," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.41, No: 2.
- Geary, John (1995). "Work Practices: The Structure of Work," *Industrial Relations Theory and Practices*. ed. Paul Edwards, Blackwell: UK.
- Horvarth, William L. And Svyantek, Daniel (1998). "Participative Management In Union Settings: Lessons From Saturn," *Advances in Industrial and Labor Relations*, (Ed. David Lewin, Bruce E. Kaufman,) Vol.8.
- Jefferys, Steve (1996). "Strategic Choice for Unions in France and Britain," *The Challenges to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation*, ed. Peter Leisink vd., Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- Kağnucioğlu, Deniz (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, No 1.
- Katz, Harry C. vd. (1985). "Assessing The Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve The Quality of Working Life On Organizational Effectiveness," *Academy of Management Journal*, Vol.28, No. 3.
- Kurtulmuş, Numan (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm -Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla-*, İz Yayıncılık: İstanbul.
- Kutal, Gülten, Büyükuşlu, A.Rıza (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları: İstanbul.
- Mills, D.Quinn (1994). *Labor-Management Relations*, Fifth Edition, McGraw Hill Inc.: New York.
- Murakami, Thomas (Winter 2000). "Trade Union Strategy and Teamwork: The British and German Car Industry," *Labor Studies Journal*, Vol.24, No.4.

Ozaki, Muneto (1996/1). "Labor Relations and Work Organization in Industrialized Countries," ILO, *International Labor Review*: Cenevre.

Pun, K.F. vd. (January 2001). "Determinants of Employee Involvement Practices In Manufacturing Enterprises," *Total Quality Management*, Vol.12, Issue 1.

Reshef, Yonatan and Lam, Helen (Winter 1999). "Union Responses to Quality Improvement Initiatives: Factors Shaping Support and Resistance," *Journal of Labor Research*, *Volumie* 20, Issue 1.

Rubinstein, Saul A. (January 2000). "The Impact of Co-Management On Quality Performance: The Case of Saturn Corporation," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No:2.

Williams, Lynn (1987). "The Decline of the Authoritarian Tradition," *Participative Systems at Work Creating Quality and Employment Security*, (Ed. Sidney P. Rubinstein,) Human Sciences Pres, Inc. : New York.

Yazıcı, Erdinç (1999). *Yeni Bir Yüzyıla Girerken Sendikâl Hareket ve Yeni Misyön Arayışları*, Şeker-İş Sendikası Yayınları No:96: Ankara.